

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Adriano Lago

FATORES CONDICIONANTES DO DESENVOLVIMENTO DE  
RELACIONAMENTOS INTERCOOPERATIVOS  
NO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

Porto Alegre

2009

Adriano Lago

FATORES CONDICIONANTES DO DESENVOLVIMENTO DE  
RELACIONAMENTOS INTERCOOPERATIVOS  
NO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Tania Nunes da Silva

Porto Alegre

2009

L177f Lago, Adriano, 1977-  
Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário / Adriano Lago. - 2010. 178 f. ; il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, 2010.  
“Orientador: Profª Drª Tania Nunes da Silva”

1. Agronegócio 2. Intercooperação 3. Cooperação 4. Cooperativismo 5. Relacionamentos interorganizacionais I. Silva, Tania Nunes da II. Título

CDU: 334.73

Ficha catalográfica elaborada por  
Luiz Marchiotti Fernandes – CRB 10/1160  
Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Rurais/UFSM

Adriano Lago

FATORES CONDICIONANTES DO DESENVOLVIMENTO DE  
RELACIONAMENTOS INTERCOOPERATIVOS  
NO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

Conceito Final: A

Aprovada em: 18/12/2009

**BANCA EXAMINADORA:**

-----  
Prof. Dr. Charles Kirschbaum - INSPER/SP

-----  
Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo - CEPAN/PPGA/UFRGS

-----  
Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas - PPGA/UFRGS

-----  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Mariluce Paes de Souza - UNIR-RO

-----  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tania Nunes da Silva - PPG-AGRONEGÓCIOS/UFRGS

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta conquista aos meus primeiros e grandes mestres  
Idalina e Geraldo, meus pais.

## AGRADECIMENTOS

Penso que escrever os agradecimentos é a melhor parte da tese, mesmo estando em um momento de grande esforço mental e, portanto, sujeito a eventuais esquecimentos. Digo que é a melhor parte da tese, basicamente por dois motivos: primeiro, por que é o momento em que posso expressar minha gratidão a todos os que contribuíram nesta caminhada, gratidão essa que a dinâmica do dia-a-dia muitas vezes nos rouba a chance de expressar; segundo, por que o desafio e todo um planejamento que começou antes mesmo da graduação, está chegando ao final.

Por isso agradeço:

Primeiramente aos ensinamentos dos meus pais Geraldo e Idalina, ao mesmo tempo em que peço desculpa pela ausência em muitos momentos. Desde a graduação prometo tirar férias e passar ao menos 15 dias em casa com vocês. Ainda vou conseguir fazer isso.

Aos meus irmãos Isabel e Aderaldo pela vibração, alegria e confraternização a cada conquista de cada um de nós. Vocês não são apenas irmãos, vocês são amigos, companheiros e lutadores.

A minha amiga, esposa, companheira, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Rosani Marisa Spanevello, pelo carinho, companheirismo, paciência e vibração em cada uma de nossas conquistas.

Aos amigos dos fins de tarde de reflexão, troca de conhecimentos e descontração, Marcelo, Tanice, Rosani, Eliane, Carmen e Glaucia. As árvores da Rua da República estão sentindo a nossa falta.

A um grande amigo que encontrei durante o doutorado. Daniel Coronel, sua amizade, simplicidade e dedicação a ciência enriquecem a minha trajetória pessoal e acadêmica.

Aos colegas de turma, pelo convívio amistoso e de grandes aprendizados.

Aos colegas da turma 2007 por terem me adotado.

Um agradecimento carinhoso e especialmente aos amigos Aldo, Alessandra, Roberta, Daiane, Erica e Affonso.

Agradeço profundamente os professores que me iniciaram na caminhada acadêmica: Paulo Silveira, Pedro Neumann, Hugo Vela e Pedro de Hegedus.

Um agradecimento especial a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios dos quais fui aluno: Antonio Padula, Eugenio Pedrozo, Homero Dewes, Jaime Fensterseifer, Luiz Carlos Federizzi, Paulo Waquil, Tania Nunes da Silva e Tania Steren.

Tenham certeza que as diferentes perspectivas e formas de ensinar de cada um de vocês enriqueceram a minha formação.

Um agradecimento muito especial a Prof<sup>a</sup>. Tania Nunes da Silva, pela confiança e orientação com liberdade de criação, na condução desta tese. Sua dedicação e ensinamentos serão sempre lembrados e valorizados.

Ao professores avaliadores desta tese: Charles Kirschbaum, Eugenio Ávila Pedrozo, Henrique Mello Rodrigues de Freitas e Mariluce Paes de Souza. Vossas contribuições e críticas enriqueceram esta tese e servem de estímulo a novos desafios no mundo da ciência.

Ao Coordenador do PPG-Agronegócios, Prof. João Armando, por sua confiança desde o mestrado em Santa Maria.

A Lurdinha e ao Jonas Venturini por suas valiosas contribuições estatísticas.

Um agradecimento especial aos *experts* em cooperativismo que contribuíram para a realização desta tese: Aquilino Dalla Libera; Caio Viana; Derli Schmidt; Ernesto Krug; Giovani Cherini; Hugo Vela; Rui Polidoro Pinto e Vergílio Perius.

Um agradecimento, também especial, a todos os dirigentes das 30 cooperativas que prontamente me receberam em suas cooperativas e responderam o questionário de pesquisa.

Destaco também, a contribuição de todas as secretárias das cooperativas as quais estive em contato para a realização da coleta dos dados.

A todos os ex-colegas da Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda., onde estive trabalhando por mais de dois anos, pela amizade, aprendizado e respeito.

Ao Sr. Euclides Vestena, presidente da Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda., pela confiança e oportunidades de inserção nos diferentes espaços do sistema cooperativo. Essas oportunidades foram fundamental na definição empírica do problema de pesquisa.

As agências financiadoras CNPq e CAPES. Graças às bolsas de pesquisa, desde a graduação, é que estou concretizando este projeto.

## ITACA

Quando você iniciar sua jornada para Itaca,  
Reze para que a estrada seja longa,  
Cheia de aventura, cheia de conhecimento,  
Não tema os Lestrigonianos  
E os Ciclopes e a fúria de Poseidon.  
Você nunca encontrará tais coisas em seu caminho,  
Se os seus pensamentos permanecerem nobres, se uma bela  
Emoção tocar seu corpo e seu espírito.  
Você nunca encontrará os Lestrigonianos,  
Os Ciclopes e a maldade de Poseidon,  
Se você não levá-los dentro de sua alma,  
Se sua alma não invocá-los por você.

Então reze para que a estrada seja longa.  
Que as manhãs de verão sejam muitas,  
Que você entre em portas vistas pela primeira vez  
Com muito prazer, com muita alegria!  
Pare nos mercados Fenícios,  
E compre boas mercadorias,  
Pérolas e corais, âmbar e madeira de lei,  
E perfumes finos de toda marca,  
Compre quanto perfume quanto você puder;  
Visite hóspedes de cidades Egípcias,  
Para aprender e aprender daqueles que têm conhecimento.  
Sempre mantenha Itaca fixa em sua alma.  
Chegar lá é o seu último objetivo.  
Mas não apresse a viagem de maneira alguma.  
É melhor deixá-la durar por longos anos;  
E mesmo ancorar numa ilha quando você estiver velho,  
Com a riqueza que você adquiriu no caminho,  
Não esperando que Itaca oferecerá riquezas para você.

Itaca forneceu a você a linda viagem.

Sem ela você nunca teria pegado a estrada.  
Mas ela não tem mais nada a dar para você.

E se você achá-la pobre, Itaca não terá enganado você.  
Com a Grande Sabedoria que você adquiriu, com tanta experiência,  
Você deve certamente ter entendido por fim o que Itaca significa.

Konstantinos Cavafy  
(Poeta Grego)

## RESUMO

Nas 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. Por outro lado, o cooperativismo, guardião do princípio da cooperação entre cooperativas, denominado intercooperação, apresenta dificuldades para expressar ações desta natureza. É neste sentido que a presente pesquisa buscou identificar e analisar as razões e os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. Os objetivos específicos foram os seguintes: a) Descrever o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade; b) Analisar a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário; c) Identificar quais são as principais razões para desenvolver relacionamentos de intercooperação no cooperativismo agropecuário; d) Verificar quais são e qual a importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário; e) Verificar a influência de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias; f) Compreender por que as cooperativas agropecuárias não cooperam entre si com mais intensidade; g) Verificar o que poderia ser feito para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário; h) Identificar se existem especificidades nos relacionamentos intercooperativos em relação aos relacionamentos interorganizacionais não-cooperativos. A construção teórica observou as diferentes óticas da cooperação: cooperação sob a ótica biológico-comportamental; sob a ótica social e humana e sob a ótica econômica, buscando revelar um ser humano cooperativo. Estas diferentes óticas de cooperação é que possibilitam e estimulam a emergência de relacionamentos interorganizacionais. Relacionamentos estes com suas formas, razões e aspectos facilitadores do seu desenvolvimento. Contudo, o modelo cooperativo agropecuário, apesar de estar ancorado na cooperação entre indivíduos, possui dificuldades para expressar tais relacionamentos entre as diferentes organizações cooperativas. Diante deste raciocínio teórico é que a pesquisa foi estruturada. Os procedimentos metodológicos levaram em conta a complexidade e a multiplicidade de dimensões associadas à intercooperação. Por isso, a pesquisa foi ancorada nos enfoques qualitativo e quantitativo de forma complementar. As fontes de evidências empíricas foram oito *experts* do cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul e 54 dirigentes (presidentes, vice-presidentes e gestores) de 30 cooperativas associadas à Cooperativa Central Gaúcha Ltda. – CCGL. Os resultados revelaram a existência de cinco razões e catorze fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. As razões são: busca de eficiência; legitimidade; estabilidade; assimetria e reciprocidade. Já os fatores condicionantes são: gestão profissional; liderança; controle; clareza da doutrina; comprometimento; transparência; eliminar vaidades; projeto; comunicação; compensação; confiança; interdependência; invasão de área e problemas financeiros das cooperativas. Estas razões e os fatores estruturaram o processo de desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário (figura 10). Esta visão esquemática revela que, para o desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos são necessários alguns antecedentes, que são as razões e alguns fatores condicionantes, que caracterizam o processo propriamente dito, alcançando os resultados esperados. O cooperativismo agropecuário por sua vez, apresenta limitações em expressar os fatores condicionantes. Estas dificuldades estão relacionadas, fundamentalmente, com o modelo de autogestão cooperativo e com as decisões dos dirigentes das cooperativas singulares.

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

## **Conditioning factors of intercooperative relationship development in the agricultural cooperativism**

### **ABSTRACT**

In the last decades, terms as strategic alliances, partnerships, societies, conglomerates, consortiums, joint venture, nets and others gain expressiveness, even among traditionally competing enterprises. These are expressions of interorganizational relationships among non cooperative enterprises. On the other side, the cooperativism, guardian of the cooperation principle among cooperatives, named intercooperation, presents difficulties to express actions of this nature. In this way, the present research aimed to identify and to analyse the reasons and the conditioning factors of intercooperative relationship development in the agricultural cooperativism. The specific objectives were: a) To describe the relationship of the agricultural cooperativism with the society; b) To analyse the importance of the intercooperation for the agricultural cooperativism; c) To identify which are the main reasons to develop relationships of intercooperation in the agricultural cooperativism; d) To check which are and what is the importance of the conditioning factors of intercooperative relationship development in the agricultural cooperativism; e) To check influences of different expressions of intercooperation in the agricultural cooperativism peculiarity; f) To understand why the agricultural cooperativism do not cooperate among each other with more intensity; g) To check what might be done to develop intercooperative relationships in the agricultural cooperativism; h) To identify if there are specificities in the intercooperative relationships in relation to the interorganizational non-cooperative relationships. The theoretical construction observed the different focuses of the cooperation: cooperation under the biological and behavioral focus; under the social and human focus and under the economical focus, trying to disclose a cooperative human being. These different focuses of cooperation make possible and stimulate the emergence of interorganizational relationships; relationships with forms, reasons and aspects that make easy its development. Nevertheless, the agricultural cooperative model, in spite of being anchored in the cooperation among individuals, it has difficulties to express such relationships among different cooperative organizations. The research was structured following this theoretical reasoning. The methodological proceedings considered the complexity and the multiplicity of dimensions associated to the intercooperation. Therefore, the research was anchored in the qualitative and quantitative approaches of complementary form. The empirical evidences resources were eight experts of the cooperativism from Rio Grande do Sul State and 54 leaders (presidents, vice presidents and managers) of 30 cooperatives associated to the Central Cooperative from Rio Grande do Sul – CCGL. The results disclosed the existence of five reasons and fourteen conditioning factors of intercooperative relationship development in the agricultural cooperativism. The reasons are: searching for efficiency; legitimacy; stability; asymmetry and reciprocity. The conditioning factors are: professional management; leadership; control; clarity of the doctrine; compromising; transparency; to remove vanities; project; communication; compensation; confidence; interdependence; invasion of area and financial problems of the cooperatives. These reasons and the factors structured the process of intercooperative relationship development in the agricultural cooperativism (figure 10). This schematic vision shows that, for the intercooperative relationship development are necessary some precedent events, which are the reasons, and some conditioning factors which characterize the process reaching the expected results. The agricultural cooperativism presents limitations in expressing the conditioning factors. These difficulties are connected, fundamentally, with the cooperative model of self-management and with the decisions of the singular cooperatives leaders.

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

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 -</b>	<b>Desenho da tese.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 2 -</b>	<b>Fatores associados às parcerias de sucesso.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 3 -</b>	<b>Aspectos dos relacionamentos interorganizacionais.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 4 -</b>	<b>Os seis C's do processo de formação de valor relacional.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 5 -</b>	<b>Esquema teórico da pesquisa.....</b>	<b>58</b>
<b>Quadro 1 -</b>	<b>Síntese do referencial teórico.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 6 -</b>	<b>Projeto integrado do sistema cooperativo CCGL.....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 7 -</b>	<b>Mapa com os municípios onde se localizam as cooperativas da pesquisa.....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 1 -</b>	<b>Cargo/função dos dirigentes respondentes da pesquisa.....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 2 -</b>	<b>Escolaridade dos dirigentes.....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 3 -</b>	<b>Tempo de atuação dos dirigentes na cooperativa.....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico 4 -</b>	<b>Faturamento das cooperativas respondentes, em 2008.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 8 -</b>	<b>Desenho geral da pesquisa.....</b>	<b>79</b>
<b>Quadro 2 -</b>	<b>Número de respondentes, média e desvio-padrão das variáveis sobre o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade....</b>	<b>87</b>
<b>Quadro 3 -</b>	<b>Escore das médias do grau de concordância dos dirigentes sobre a importância da intercooperação - variáveis X5 e X6.....</b>	<b>96</b>
<b>Quadro 4 -</b>	<b>Número de respondentes, média e desvio-padrão das variáveis sobre a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>98</b>
<b>Quadro 5 -</b>	<b>Importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário. Visão dos dirigentes das cooperativas.....</b>	<b>103</b>
<b>Quadro 6 -</b>	<b>Número de respondentes, média e desvio-padrão das variáveis sobre as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>106</b>
<b>Quadro 7 -</b>	<b>Descrição dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário..</b>	<b>115</b>

<b>Quadro 8 -</b>	<b>Número de respondentes, média e desvio-padrão da importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos – O CONCEITO.....</b>	<b>117</b>
<b>Quadro 9 -</b>	<b>Número de respondentes, média e desvio-padrão do desempenho dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos - Na CCGL.....</b>	<b>118</b>
<b>Figura 9 -</b>	<b>Importância-desempenho atribuída aos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos.....</b>	<b>119</b>
<b>Figura 10 -</b>	<b>Ilustração do processo de desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>130</b>
<b>Quadro 10 -</b>	<b>Número de respondentes, média e desvio-padrão do nível de concordância das variáveis sobre as influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias.....</b>	<b>135</b>
<b>Quadro 11 -</b>	<b>Por que as cooperativas agropecuárias não intercooperam com mais intensidade? Entendimento dos dirigentes das cooperativas.....</b>	<b>140</b>
<b>Quadro 12 -</b>	<b>O que poderia ser feito para desenvolver a intercooperação no cooperativismo agropecuário? Visão dos dirigentes das cooperativas..</b>	<b>144</b>
<b>Quadro 13 -</b>	<b>Síntese dos resultados.....</b>	<b>147</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Regras práticas sobre a dimensão do coeficiente Alfa de Cronbach.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 2 - Teste de comparação de médias - ANOVA das variáveis sobre o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabela 3 - Relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade explicado pelas demais variáveis.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabela 4 - Escores das variáveis que explicam o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabela 5 - Solução de fatores com rotação varimax para as variáveis sobre o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabela 6 - Variância total explicada da solução de fatores sobre o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabela 7 - Teste de comparação de médias - ANOVA das variáveis sobre a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário....</b>	<b>95</b>
<b>Tabela 8 - Importância da intercooperação explicada pelas demais variáveis.....</b>	<b>99</b>
<b>Tabela 9 - Escores das variáveis que explicam a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>100</b>
<b>Tabela 10 - Solução de fatores com rotação varimax para as variáveis sobre a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário....</b>	<b>102</b>
<b>Tabela 11 - Variância total explicada da solução de fatores sobre a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabela 12 - Teste de comparação de médias - ANOVA das variáveis sobre as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 13 - Razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário explicadas pelas demais variáveis.....</b>	<b>107</b>
<b>Tabela 14 - Escores das variáveis que explicam as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabela 15 - Solução de fatores com rotação varimax para as variáveis sobre as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>110</b>

<b>Tabela 16 - Variância total explicada da solução de fatores sobre as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>110</b>
<b>Tabela 17 - Teste de comparação de médias - ANOVA das variáveis sobre a importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>116</b>
<b>Tabela 18 - Importância dos fatores condicionantes explicado pelas demais variáveis.....</b>	<b>120</b>
<b>Tabela 19 - Escores das variáveis que explicam a importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>121</b>
<b>Tabela 20 - Importância do fator Controle explicado pelas demais variáveis.....</b>	<b>122</b>
<b>Tabela 21 - Escores das variáveis que explicam a importância do fator Controle no desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>122</b>
<b>Tabela 22 - Importância do fator Compensação explicado pelas demais variáveis....</b>	<b>123</b>
<b>Tabela 23 - Escores das variáveis que explicam a importância do fator Compensação no desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>123</b>
<b>Tabela 24 - Importância do fator Comprometimento explicado pelas demais variáveis.....</b>	<b>124</b>
<b>Tabela 25 - Escores das variáveis que explicam a importância do fator Comprometimento no desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>124</b>
<b>Tabela 26 - Solução de fatores com rotação <i>varimax</i> para os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>126</b>
<b>Tabela 27 - Variância total explicada da solução de fatores sobre os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.....</b>	<b>126</b>
<b>Tabela 28 - Teste de comparação de médias - ANOVA sobre as influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias.....</b>	<b>134</b>

<b>Tabela 29 - Solução de fatores para as variáveis sobre as influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias.....</b>	<b>136</b>
<b>Tabela 30 - Variância total explicada da solução de fatores sobre as influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias.....</b>	<b>137</b>

## LISTA DE SIGLAS

a.C. - antes de Cristo

ACI - Aliança Cooperativa Internacional

ANOVA - Análise de Variância

Ca - Cooperação agrícola

Cc - Cooperação cultural

CCGL - Cooperativa Central Gaúcha Ltda.

Ci - Cooperação industrial

Co - Cooperação de consumidores

Cr - Cooperação de crédito

DWT - *Dead Weigth Tonnage* - Tonelagem de peso morto

Eng. Agr. - Engenheiro Agrônomo

FECOAGRO - Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul

FIV - Fator de Inflação de Variância

FRENCOOP - Frente Parlamentar de Apoio ao Cooperativismo

FUNDACEP – Fundação Centro de Pesquisa das Cooperativas do Grupo CCGL

OCERGS - Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

SICREDI - Sistema de Crédito Cooperativo

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

t - tonelada

t/h - tonelada/hora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>20</b>
1.1	CONSIDERAÇÕES QUE JUSTIFICAM O ESTUDO.....	21
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	25
1.3	OBJETIVOS.....	26
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>26</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>26</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>28</b>
2.1.	COOPERAÇÃO.....	28
<b>2.1.1</b>	<b>A cooperação sob a ótica biológico-comportamental.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.2</b>	<b>A cooperação sob a ótica social e humana.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.3</b>	<b>A cooperação sob a ótica econômica.....</b>	<b>34</b>
2.2	RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.....	35
<b>2.2.1</b>	<b>Formas de cooperação interorganizacional.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Razões para desenvolver relacionamentos interorganizacionais.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Aspectos facilitadores do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais.....</b>	<b>41</b>
2.3	O MODELO COOPERATIVO.....	46
<b>2.3.1</b>	<b>A cooperação entre cooperativas (Intercooperação).....</b>	<b>52</b>
2.4	PROPOSIÇÃO TEÓRICA PARA A PESQUISA.....	57
2.5	SINTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	59
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>62</b>
3.1	NATUREZA DA PESQUISA.....	62
3.2	DELIMITAÇÃO E PÚBLICO ALVO DA PESQUISA.....	64
3.3	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	70
3.4	CARACTERIZAÇÃO DOS DIRIGENTES RESPONDENTES.....	71
3.5	MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	74
<b>3.5.1</b>	<b>Critério de validação da escala de mensuração.....</b>	<b>75</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Análise de variância – ANOVA.....</b>	<b>76</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Análise de regressão múltipla.....</b>	<b>76</b>
<b>3.5.4</b>	<b>Multicolinearidade em regressão múltipla.....</b>	<b>77</b>

<b>3.5.5</b>	<b>Análise fatorial.....</b>	<b>78</b>
<b>3.6</b>	<b>O DESENHO DA PESQUISA.....</b>	<b>79</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>80</b>
4.1	RELACIONAMENTO DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO COM A SOCIEDADE.....	80
<b>4.1.1</b>	<b>Estatística descritiva.....</b>	<b>86</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Análise de regressão múltipla.....</b>	<b>87</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Análise fatorial.....</b>	<b>90</b>
4.2	IMPORTÂNCIA DA INTERCOOPERAÇÃO PARA O COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO.....	91
<b>4.2.1</b>	<b>Estatística descritiva.....</b>	<b>96</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Análise de regressão múltipla.....</b>	<b>98</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Análise fatorial.....</b>	<b>101</b>
4.3	RAZÕES PARA DESENVOLVER RELACIONAMENTOS INTERCOOPERATIVOS NO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO.....	103
<b>4.3.1</b>	<b>Estatística descritiva.....</b>	<b>105</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Análise de regressão múltipla.....</b>	<b>106</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Análise fatorial.....</b>	<b>108</b>
4.4	IMPORTÂNCIA DOS FATORES CONDICIONANTES DO DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS INTERCOOPERATIVOS NO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO.....	111
<b>4.4.1</b>	<b>Estatística descritiva.....</b>	<b>117</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Análise de regressão múltipla.....</b>	<b>120</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Análise fatorial.....</b>	<b>126</b>
4.5	INFLUÊNCIAS DE DIFERENTES EXPRESSÕES DE INTERCOOPERAÇÃO NA SINGULARIDADE DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS.....	131
<b>4.5.1</b>	<b>Estatística descritiva.....</b>	<b>134</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Análise fatorial.....</b>	<b>136</b>
4.6	POR QUE AS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NÃO INTERCOOPERAM COM MAIS INTENSIDADE? E, O QUE PODERIA SER FEITO PARA DESENVOLVER A INTERCOOPERAÇÃO?.....	137
<b>4.6.1</b>	<b>O que poderia ser feito para desenvolver a intercooperação no cooperativismo agropecuário?.....</b>	<b>141</b>

4.7	SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	145
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>148</b>
5.1	PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES.....	148
5.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS.....	156
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>158</b>
	<b>ANEXO A - LISTA DAS COOPERATIVAS INTEGRANTES DO GRUPO CCGL.....</b>	<b>164</b>
	<b>ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA APLICADA AOS <i>EXPERTS</i>.....</b>	<b>170</b>
	<b>ANEXO C - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DIRIGENTES DAS COOPERATIVAS DO GRUPO CCGL.....</b>	<b>171</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo agropecuário da atualidade apresenta-se como uma forma de organização da produção e coordenação dos sistemas agroindustriais, na busca de melhorar a eficiência, eficácia produtiva e inserção competitiva em mercados dinâmicos e exigentes. Para alcançar esta eficiência e inserção, o cooperativismo apresenta-se como uma alternativa para pequenos, médios e até mesmo grandes produtores. No entanto, para atingir tais objetivos as cooperativas também necessitam evoluir de acordo com os novos padrões produtivos e de mercado. Rever seus produtos, suas estratégias e estruturas organizacionais e interorganizacionais são ações que visam aumentar a eficácia e a competitividade dessas organizações.

Na lógica produtiva atual, os associados buscam no cooperativismo agropecuário participar de um mercado competitivo, através da união de suas unidades produtivas em torno de uma cooperativa, mas isso, já não é mais condição suficiente para garantir esta competitividade. Há que 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.

Nesta mesma perspectiva, há ainda a lógica da inovação, tida como um dos fatores preponderantes da vantagem competitiva, exigência atual dos mercados mundializados. Assim, se as inovações consistem de novas combinações de idéias existentes, capacidades, habilidades e recursos, isso torna o processo de inovação algo mais complexo, por isso as empresas passam a depender, na maioria dos casos, de fontes externas de atividade inovadora, como investimentos em pesquisa & desenvolvimento, redes de cooperação, alianças ou parcerias estratégicas.

Assim, estas estratégias de cooperação podem tornar-se importantes fontes geradoras de vantagens competitivas sustentadas, frente às constantes mudanças de mercado. Neste ambiente em constante mudança, principalmente em termos de inovação em processos, produtos e serviços, a cooperação interorganizacional tem sido a base para o sucesso de muitas organizações, pois é nestas relações de parceria e cooperação que se pode aproveitar as capacidades individuais de forma coletiva.

No cooperativismo, que está inserido neste mesmo ambiente, não poderia ser diferente, principalmente no setor agropecuário, que atua muitas vezes com carência de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, dificultando a capacidade de competir.

Além disso, as mudanças recentes no papel das organizações, até então pautadas essencialmente por objetivos econômicos, para a inclusão de uma ótica sócio-ambiental, coloca em destaque o sistema cooperativista. No entanto, para ocupar sua posição enquanto sistema econômico tem-se a necessidade de lançar mão da intercooperação.

Assim, esta pesquisa tem sua base teórica ancorada nos relacionamentos interorganizacionais, apoiada pela cooperação aplicada ao cooperativismo, constituindo os fundamentos para o desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.

## 1.1 CONSIDERAÇÕES QUE JUSTIFICAM O ESTUDO

Do ponto de vista doutrinário, social e econômico há justificativas plenas para o desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. No entanto, a intercooperação se apresenta como uma prática ainda incipiente no cooperativismo, especialmente no ramo agropecuário.

Se o entendimento da importância e das razões para desenvolver ações de intercooperação parece estar consolidado, entender, então, o que condiciona o seu desenvolvimento nos parece relevante do ponto de vista teórico e de desenvolvimento desta prática cooperativa.

Como evoluiu o comportamento cooperativo? Está é uma das 125 questões de pesquisa ainda não resolvidas pela comunidade científica, segundo Pennisi (2005), na edição de 125 anos da revista *Science*. Oportunidade em que a revista trouxe as 125 questões ainda não resolvidas cientificamente. Para a autora, não estão claros os motivos que conduzem uma pessoa a ariscar a vida para salvar um estranho, por exemplo, em uma situação de afogamento. Por isso, várias pesquisas, relacionadas à biologia comportamental, biologia evolucionária, neurociência, teoria dos jogos, dentre outras, buscam explicações ao comportamento cooperativo.

Portanto, compreender o desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos, cujos preceitos certamente estão na cooperação, parece ser também, uma das questões contemporâneas de pesquisa.

Assim, o estudo das relações de cooperação interorganizacionais, que no caso do cooperativismo são denominadas 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 sem poder deixar de lado o princípio da cooperação.

Além disso, a literatura no campo dos estudos interorganizacionais tem buscado avançar na identificação dos objetivos que conduzem a formação dos mais diversos arranjos inter-firmas e também na verificação dos resultados obtidos com estes relacionamentos. Em sua maioria, os estudos têm colocado a vantagem competitiva como o 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).

Para Pedrozo, Estivalet e Begnis (2004), ainda existem lacunas no que se refere ao surgimento, desenvolvimento, crescimento e dissolução dos relacionamentos interorganizacionais.

As discussões sobre os relacionamentos interorganizacionais, tais como, as redes de cooperação, *joint venture*, conglomerados, parcerias estratégicas, alianças estratégicas, etc. estão na pauta das publicações nacionais e internacionais. Ao passo que os relacionamentos intercooperativos ainda apresentam-se de forma incipiente.

Diferentemente de outros fenômenos sócio-econômicos, o cooperativismo não se caracteriza por abundância de produção doutrinária. A sua simplicidade deixa pouca margem a equívocos e contradições aos estudiosos, o que o torna até certo ponto, impermeável, às complexas formulações e debates que permeiam outros temas palpitantes (ALVES, 2003). Para o autor, o cooperativismo é completo como idéia e simples, objetivo e útil como sistema. Diferentemente de outras temáticas que exigem múltiplos estudos e autores.

Para Balestrin e Verschoore (2008), mesmo com as evidências teóricas dos atributos das estratégias coletivas, os estudos sobre a temática ainda são incipientes, possivelmente pelo surgimento recente desta perspectiva nos estudos organizacionais, ou ainda, devido a eventuais colisões com as perspectivas clássicas no campo das estratégias, especialmente a competição individualista.

Extrapolando estas considerações para as organizações cooperativas, talvez possa ser esta uma das explicações da incipiência dos estudos e das práticas intercooperativas. Uma vez

que, as cooperativas também foram influenciadas com a perspectiva de competitividade individualista que dominou por longa data o campo estratégico.

Por isso, estudos envolvendo os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais no contexto do cooperativismo pode trazer contribuições significativas e subsídios que venham a auxiliar na formação e desenvolvimento de relações de intercooperação. Estas contribuições assumem significado especial dado que poucos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais estão relacionados ao setor cooperativo.

Além disso, ao referir-se a algumas tendências do cooperativismo Oliveira (2006) manifesta que, considerando-se os aspectos estratégicos, organizacionais, diretivos e de avaliação, uma das tendências é o incremento do nível de cooperação entre pessoas, grupos, atividades e regiões. Essa tendência justifica-se pelas dificuldades impostas pela crescente competitividade. Essa cooperação pode conduzir a otimização da cadeia de valor, desde os clientes até os fornecedores da cooperativa, trazendo vantagens a todos os envolvidos no processo. Para o autor, essa possibilidade pode ser extrapolada para diversos grupos em diferentes regiões e até mesmo uma cooperação nacional ou internacional.

Outra tendência seria a ampliação e fortalecimento do nível de concorrência entre as empresas e as cooperativas, enfatizados pela criação de vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras. Como consequência as vantagens competitivas são cada vez menos perceptíveis pelos mercados consumidores, pois está ocorrendo gradativa redução dos preços e aumento dos custos. Esse aspecto da concorrência ganhou forças à medida que as cooperativas passaram a concorrer entre si (OLIVEIRA, 2006).

Na administração estratégica pode-se destacar ao menos três perspectivas, cada qual, dominando as estratégias empresariais ao seu tempo, que são elas: Organização Industrial; Visão Baseada em Recursos e Custos de Transação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A perspectiva da Organização Industrial pressupõe que, é a leitura sistemática do ambiente ao qual a empresa opera que vai definir as estratégias a serem adotadas diante da concorrência.

Por outro lado, a Visão Baseada em Recursos (VBR) pressupõe que são os recursos internos, tanto os tangíveis (máquinas, equipamentos e instalações), quanto os intangíveis (informação, habilidades, capacidades, conhecimento), os determinantes das estratégias de ação e posicionamento da empresa, frente a concorrência.

Já a perspectiva dos Custos de Transação leva em conta se a empresa deve produzir ou contratar no mercado os bens ou serviços que necessita para suas atividades econômicas. Estes custos são decorrentes das dificuldades impostas pelas transações de mercados, tais como: gerenciar e controlar as relações com os fornecedores. Estas relações geram custos contratuais aumentados pela racionalidade limitada dos agentes (pela qual não é possível prever todas as possíveis falhas contratuais), as incertezas (eventualidades futuras) e o comportamento oportunista.

Apesar da validade teórica e prática, estas diferentes, mas complementares perspectivas estratégicas apresentam suas limitações diante da complexidade do ambiente global da atualidade. Por isso, emerge entre as organizações a perspectiva dos relacionamentos interorganizacionais. Onde, as organizações não são mais vistas como inimigas concorrentes, mas como possíveis parceiras na conquista de objetivos comuns. Aqui, as até então teorias competitivas passam a considerar a cooperação na constituição de estratégias organizacionais e interorganizacionais.

Neste caso, existem cooperativas intercooperando para alavancar as necessidades mútuas, bem como compartilhando os riscos para alcançar objetivos comuns. Desta forma, uma cooperativa pode ter acesso a recursos tecnológicos, financeiros, comerciais ou humanos como não poderia ter de forma individual (OLIVEIRA, 2006).

Outro problema que o cooperativismo agropecuário, especialmente no Rio Grande do Sul, está enfrentando é o endividamento, ocasionado por diversas razões, dentre elas, as recorrentes estiagens, oscilações de preços, oscilações cambiais, planos governamentais e problemas de gestão. Assim, as cooperativas passam a ser, por um lado, reféns dos bancos e por outro, dos associados que não conseguem pagar suas dívidas na cooperativa. Com isso, o sistema cooperativo tende a recorrer ao crédito governamental, no entanto, este crédito na maioria das vezes só consegue atender as cooperativas em melhores condições financeiras e com garantias reais. Por isso, a intercooperação, nas suas diversas formas (fusões, incorporações, parcerias, centrais, redes, etc.) pode ser uma alternativa para esta problemática.

Além disso, estudar a intercooperação justifica-se ainda mais, na medida em que se visualizam os relacionamentos de cooperação entre cooperativas como uma expressão avançada do cooperativismo, principalmente onde a cooperação é a razão de ser do cooperativismo, e sendo assim, transcende a singularidade do ente cooperativo. Ou seja, um estágio primário ou básico do cooperativismo ocorre através do relacionamento entre associados, formando uma cooperativa, já o estágio avançado se dá quando ocorrem relacionamentos entre cooperativas.

Portanto, ao pesquisar os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário, 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.

Acrescenta-se, ainda, o fato de que, as cooperativas não cooperam entre si como seria esperado ao se tratar de organizações de cunho coletivo e cooperativo, guardiãs do princípio da intercooperação, como possibilidade de agregar as competências individuais.

A definição do campo empírico de estudo como sendo as cooperativas associadas a Cooperativa Central Gaúcha Ltda. (CCGL), dá-se fundamentalmente pela memória de intercooperação existente neste grupo, por sua importância sócio-econômica e pela representatividade geográfica das cooperativas do grupo CCGL (aspectos discutidos no item 3.2).

Com isso, a presente pesquisa se insere neste contexto, evidenciando a necessidade do desenvolvimento de estudos que busquem um maior entendimento de quais são os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Assim, o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais cooperativos tem sido uma alternativa para muitas empresas superarem suas limitações individuais, inovar e alcançar uma vantagem competitiva sustentada.

Trazendo esta discussão para o cooperativismo, verifica-se que, mesmo diante das possibilidades e potencialidades da intercooperação, as cooperativas agropecuárias não cooperam entre si como seria esperado para um sistema cuja cooperação entre cooperativas está entre os seus princípios básicos.

Este problema de pesquisa pode ser expresso pela seguinte questão de pesquisa: Quais as razões e os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário?

Esta questão central origina o objetivo geral e os objetivos específicos que seguem.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar e analisar as razões e os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade;
- b) Analisar a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário;
- c) Identificar quais são as principais razões para desenvolver relacionamentos de intercooperação no cooperativismo agropecuário;
- d) Verificar quais são e qual a importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário;
- e) Verificar possíveis influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias;
- f) Compreender por que as cooperativas agropecuárias não cooperam entre si com mais intensidade;
- g) Verificar o que poderia ser feito para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário;
- h) Identificar se existem especificidades nos relacionamentos intercooperativos em relação aos relacionamentos interorganizacionais não-cooperativos.

Além da introdução, expressa pela contextualização, definição do problema e objetivos, até aqui apresentados, a presente tese está estruturada conforme pode-se visualizar na figura 1.

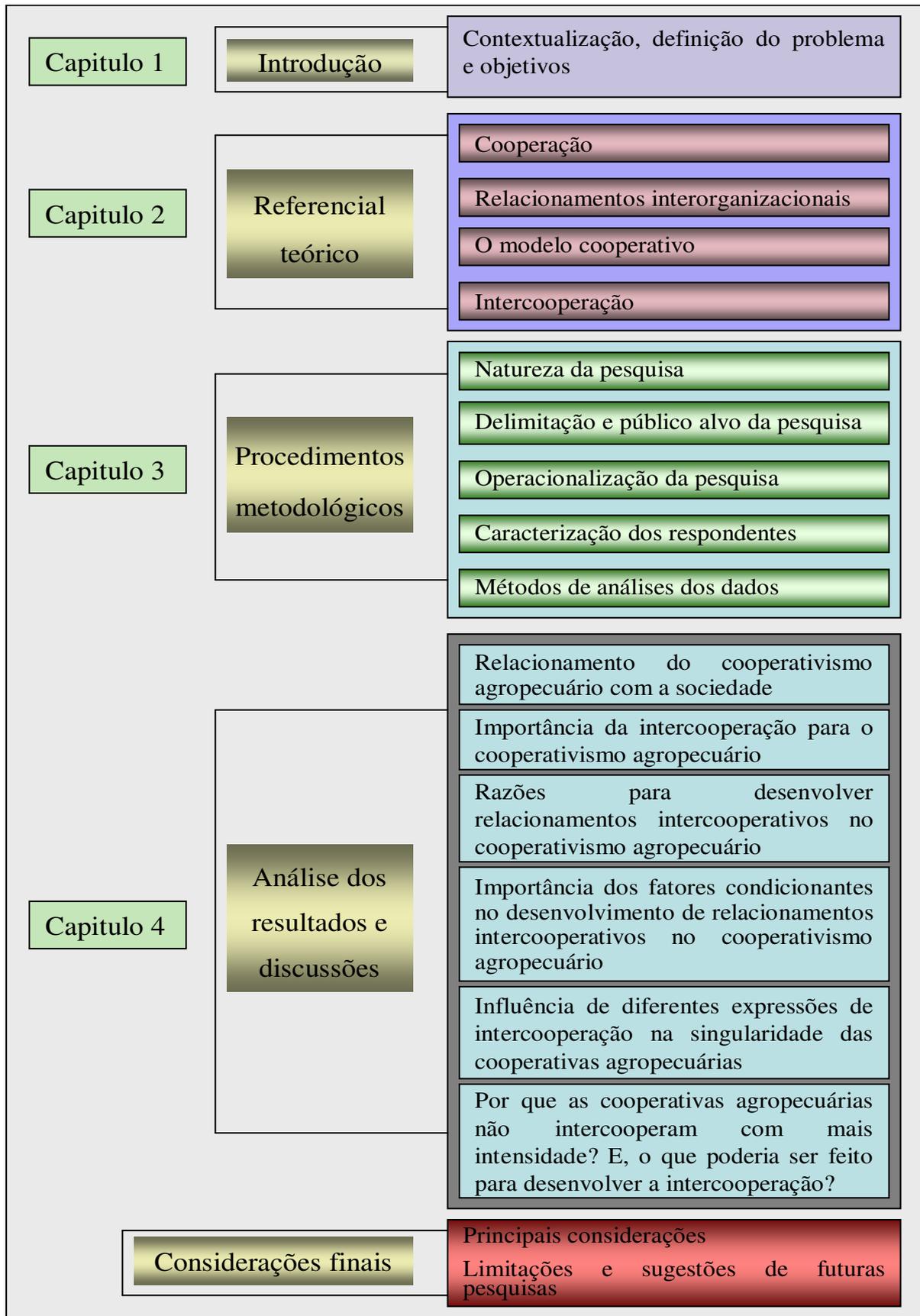


Figura 1 - Desenho da tese

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo formulou-se um quadro conceitual de referência e suporte para a coleta, análise e interpretação dos dados. Para tanto, dada a problemática em estudo, primeiramente apresenta-se a cooperação sob a ótica biológico-comportamental, sob a ótica social e humana e sob a ótica econômica, como base dos relacionamentos organizacionais e interorganizacionais.

Na seqüência aborda-se os relacionamentos interorganizacionais, em suas formas, razões e aspectos facilitadores do seu desenvolvimento, tendo como ponto de partida a crescente necessidade de ampliar a abrangência e a finalidade das ações interorganizacionais.

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

Com este quadro teórico, desenvolveu-se a proposição teórica (figura 5) que guiou o desenvolvimento da pesquisa.

### **2.1 COOPERAÇÃO**

Neste item aborda-se a cooperação como aspecto essencial na evolução da humanidade e no desenvolvimento das relações coletivas.

#### **2.1.1 A cooperação sob a ótica biológico-comportamental**

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, significa que um grupo de cooperadores se juntam formando uma

reciprocidade espacial; seleção de grupo, é a idéia que 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 continuado 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.

Um trapaceiro, por exemplo, pode ter certos benefícios, ao menos no curto espaço de tempo. Mas, a cooperação prevalece entre muitas espécies, sugerindo que este comportamento é a melhor estratégia de sobrevivência no longo prazo (PENNISI, 2005).

Em alguns casos, a cooperação tem sido a chave em transições evolutivas ajudando a criar sistemas integrados. Formigas operárias não têm nenhuma descendência delas próprias, mas alimentam a descendência da rainha em colônias freqüentemente consideradas “superorganismos” com muitos milhares de indivíduos fortes. Células conseguiram se especializar e ficar juntas, dando origem a organismos multicelulares (PENNISI, 2009).

A teoria da seleção multinível prediz que para emergir organismos através da cooperação de grupos de células individuais, elas têm que adquirir adaptações que reduzem o conflito em favor do organismo multicelular (MICHOD, 2003).

O problema básico em uma transição evolutiva é entender como um grupo de indivíduos se torna um tipo novo de indivíduo. Nós vemos a formação de interações cooperativas entre indivíduos de um nível mais baixo como um passo necessário em transições evolutivas, pois, só a cooperação transfere a aptidão de um nível mais baixo (custos para se agrupar membros) para níveis mais altos (benefícios para o grupo). Assim, como a cooperação cria um novo nível de aptidão, cria também a oportunidade para conflitos entre o nível novo e o nível mais baixo (MICHOD, 2003).

Segundo Pennisi (2005), quando Darwin trabalhava na teoria da origem das espécies ele ficou perplexo pelo fato de que, tanto as pessoas quanto as formigas formam grupos sociais, nos quais, a maioria dos indivíduos trabalha para o bem comum. Isso parecia ir contra a proposta dele de que a aptidão individual era fundamental para a sobrevivência. No entanto, ele sugeriu que a seleção natural pode encorajar o comportamento altruístico para melhorar o potencial reprodutivo. Ou seja, as dificuldades encorajam o altruísmo.

Assim, Darwin teceu as razões gerais para o comportamento cooperativo. Agora, com a evolução, a ciência está refinando as idéias de Darwin na esperança de que um dia se entenda o que nos leva a ter espírito cooperativo (PENNISI, 2005).

Biólogos evolucionários e pesquisadores do comportamento animal estão estudando a base genética e molecular do comportamento cooperativo, bem como, o ímpeto fisiológico, ambiental e comportamental para a sociabilidade. Os neurocientistas estudam os mamíferos, como ratos silvestres, para descobrir a correlação entre substâncias químicas do cérebro e as estratégias sociais (PENNISI, 2005).

Outros, com uma perspectiva mais matemática, estão aplicando a teoria dos jogos, um modelo desenvolvido por economistas, para quantificar a cooperação e prever o comportamento em diferentes circunstâncias. A teoria dos jogos ajudou a revelar um desejo aparentemente inato por justiça: jogadores gastam tempo e energia para punir ações injustas, muito embora não ganhem nada com essas ações (PENNISI, 2005).

Estudos similares têm mostrado que, embora quando duas pessoas se encontram uma única vez, elas tendem a ser justas uma com a outra. Esta ação é difícil de explicar, pois, a doutrina básica da cooperação está baseada no auto-interesse. Por isso, os modelos ainda estão imperfeitos, pois, não consideram adequadamente os efeitos da emoção na cooperação. No entanto, como a teoria dos jogos está aumentando a sua sofisticação, os pesquisadores esperam entender de maneira mais clara as regras que governam sociedades complexas (PENNISI, 2005).

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 executar um ato cooperativo; repetidas interações, com informações sobre o comportamento prévio do sócio; interações preferenciais entre os indivíduos relacionados ou presença de correlação genética (parentesco) entre os indivíduos.

Para Smith (2003), o que diferencia os seres humanos das demais espécies sociais em relação a cooperação, é que: enquanto as outras espécies cooperam em função do altruísmo genético ou devido as repetidas interações, os humanos cooperam por estes mesmos motivos,

somados a sua capacidade cognitiva, lingüística e física. Estas capacidades permitem a formulação de normas de conduta social, o surgimento de instituições para regular condutas e a capacidade psicológica de internalizar as normas.

### **2.1.2 A cooperação sob a ótica social e humana**

Sobre que condições emerge a cooperação em um mundo egoísta sem uma autoridade central? Esta é uma questão que tem intrigado as pessoas a um longo tempo, e por boas razões. Nós todos sabemos que as pessoas não são anjos, e que elas tendem a olhar e cuidar primeiro de si próprias. Também sabemos que a cooperação acontece e que a nossa civilização é baseada nela. Mas, em situações onde cada indivíduo tem incentivos para ser egoísta, como pode a cooperação se desenvolver? (AXELROD, 1984). Para o autor, a resposta que cada um de nós tem para esta questão tem um efeito fundamental em como nós pensamos e agimos em nossa social, política e econômica relação com os outros. E a resposta que os outros nos dão tem a ver com a sua disposição em cooperar conosco.

Se nós realmente queremos entender o escopo da cooperação humana, mecanismos mentais e a estrutura organizacional da maquinaria mental subjacente é que irão nos mostrar o que queremos saber (HAMMERSTEIN, 2003).

A cooperação no sentido mais amplo, 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, através da segurança ou exploração de um território comum e a busca de necessidades básicas como alimento e moradia. Contudo, eram formas de organização primitivas, mas que nos servem até os dias atuais como referência, quando se analisa os objetivos centrais, que são a melhoria da qualidade de vida dos associados e da comunidade.

Para Pennisi (2005) a habilidade de trabalhar juntos proporcionou aos nossos primeiros ancestrais mais comida, melhor proteção e melhor cuidado com os filhos, o que, melhorou o sucesso reprodutivo. Porém, o grau de cooperação varia.

“Imaginemos se cada qual tivesse de responder a seu próprio bem-estar e sustento, desde botão, linha e agulha até mantimentos para o inverno. Quem sobreviveria muito tempo aos rigores que a natureza nos impõe?” (ALVES, 2003, p.18).

“Com isso, que alternativa se apresentaria a sobrevivência, a não ser a rapinagem astuta e a violência de um lado, em formas competitivas cada vez mais cruentas, e o celebrado fruto da santa Ação Cooperativa de outro?” (ALVES, 2003, p.18).

Por isso a cooperação é tão antiga quanto a própria raça humana, e sem ela os seres humanos provavelmente estariam ainda vivendo em cavernas, pois, de uma forma ou de outra a cooperação ajudou o homem a superar dificuldades a ele impostas.

Sendo assim, a cooperação é uma forma de organização de trabalho existente e que pode ser encontrada em todas as formas sociais, modo de produção comunal primitivo, escravista feudal, capitalista e socialista (ZAMBERLAM; FRONCHETI, 1992). Ainda que, não desempenhe os mesmos papéis, não encontre as mesmas possibilidades e nem corra os mesmos riscos.

Quando o homem compreendeu que era mais interessante comer uma parte do mamute do que não comer coisa alguma foi que se formou a sociedade. Foi assim que os indivíduos se associaram, com toda a probabilidade. Mas, assim que abateram esse “peludo animal”, compreenderam, também, que a presa devia ser dividida entre eles “de algum modo”. E, foi aí que surgiu a norma, capaz de manter a associação e de assegurar-lhe continuidade (BARROS, 1994).

Emoções parece ser um determinante chave do comportamento humano em relacionamentos cooperativos. Uma importante classe de emoções que influencia o comportamento cooperativo é motivada, em parte, pela conformidade com as normas ou pelo castigo em caso de violação dessas normas (FESSLER; HALEY, 2003).

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).

O termo cooperação tem o significado semântico de ato de cooperar, ou operar simultaneamente, trabalhar em comum, colaborar, sempre em oposição à perspectiva individual e individualista, sinalizando um sentido de movimento coletivo (CATTANI, 2003).

Por isso, há diversos registros de ações cooperativas ao longo da história. Os babilônios formavam associações para arrendamento de terras; os primeiros cristãos tinham uma espécie de cooperativa de consumidores; gregos e romanos tinham sociedades de seguro para os pequenos artesãos; na Palestina, bem como entre o povo hebreu, existiam associações

cooperativas; nos povos germânicos a vida agrária se desenvolveu com base em associações de irrigação e de serrarias; no povo romano encontra-se o exemplo do uso associativo das pastagens; nos Alpes Suíços, italianos e franceses deixaram vestígios, ainda na Idade Média, do trabalho em grupo para a transformação do leite; na França, as associações mais antigas são as queijarias de pequenos agricultores, impulsionados ao trabalho para fabricar os grandes queijos; na América os Incas e os Astecas basearam sua economia no trabalho coletivo, e num período mais recente da história, as Reduções Jesuíticas constituíram uma sociedade baseada na cooperação (OLIVO, 2000).

A necessidade da vida associativa, ou dependente da ajuda mútua, fora também preocupação de vários filósofos pertencentes à fase anterior da era Cristã (a.C.), os quais buscaram dar às suas contribuições a respeito das práticas associativas e do pensamento social (BOGARDUS, 1965). Conforme o autor pode-se dizer que as idéias científicas relativas à organização nascem com Platão (427 – 347 a.C.), discípulo de Sócrates, o qual estudou as necessidades humanas, as quais deveriam ser atendidas através da prática da ajuda mútua em reunião de indivíduos em grupos. Aprenderiam a reconhecer a necessidade do intercâmbio de serviços e mercadorias. Quando esses sócios e indivíduos mutuamente dependentes se reuniam num único lugar, o conjunto de habitantes era chamado de Estado. A necessidade era a verdadeira criadora do Estado. No entanto, suas idéias eram limitadas, pois ele imaginava um Estado com apenas 5.040 chefes de família, os quais deveriam correlacionar diferentes tipos de natureza humana e diferentes tipos de ocupações (BOGARDUS, 1965).

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

Os autores apresentam diferentes padrões de cooperação os quais podem ser usados para entender o comportamento cooperativo: a) *Stigmergy*, é um termo da biologia que descreve a influência no comportamento proveniente do efeito de um comportamento prévio sobre o ambiente, exemplo feromônios; b) comunicação; c) coordenação, trata da interdependência entre entidades cooperativas para atingir suas metas; d) altruísmo, baseado na solidariedade; e) reciprocidade, relação de dependência mútua; f) condicionalidade, a cooperação implica que uma ação aumente o resultado para um ou mais outros indivíduos e; g) outros padrões de cooperação: racionalidade, intencionalidade, intelectualidade, reatividade (KHAMIS; KAMEL; SALICHS, 2007).

No entanto, relacionado ao conceito de cooperativa tem-se o conceito de cooperação, podendo-se afirmar que, “está em afirmação uma nova consciência a respeito dos fatos e dos

fenômenos sociais da atualidade, das instituições e organizações humanas, da natureza, tais como: ecologia, meio ambiente, políticas públicas, economia de mercado, papel do estado e a cooperação” (FRANTZ, 2003, p. 61). Cooperação esta, explicitada no campo sócio-econômico, entre outros, pelo modelo cooperativista.

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.

### **2.1.3 A cooperação sob a ótica econômica**

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.

Na busca de responder por que os seres vivos cooperam, Khamis, Kamel e Salichs (2007) destacam os seguintes objetivos da cooperação: a) 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.

Para Estivalette (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.

Para Balestrin e Verschoore (2008) as organizações, em geral, não detêm todas as competências necessárias para o desenvolvimento das suas atividades estratégicas. Por isso, a colaboração de parceiros pode ser uma opção para complementar competências. Transpondo

para um tipo particular de organização, que são as cooperativas, estas mesmas concepções parecem ser válidas.

As vantagens competitivas das cooperativas devem estar fundamentadas na interação com os clientes e cooperados, e não, nas leis que regulamentam e sustentam a sua constituição e funcionamento (OLIVEIRA, 2006).

A utilização de estratégias de cooperação, até mesmo com empresas diretamente concorrentes, pode facilitar à empresa o acesso a novos mercados, além do desenvolvimento de novos produtos e serviços de forma conjunta. Diferentemente da perspectiva puramente competitiva (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

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

Em uma população não-organizada onde todos os indivíduos são igualmente prováveis de interagir entre si, os competidores têm um resultado médio mais alto que os cooperadores incondicionais. Então, a seleção natural aumenta a abundância relativa de competidores e passa os cooperadores para extinção (OHTSUKI *et al.*, 2006). Ou seja, quando a sociedade ainda não estiver organizada, estando valendo a lei do mais apto, o competidor terá melhor resultado que o cooperador, restringindo a existência da cooperação. No entanto, no momento em que a sociedade se organiza, a cooperação passa a gerar maiores benefícios que a competição individual.

Sendo assim, é a organização cada vez maior da sociedade que passa a exigir o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação, já que, a competição individual não garante mais os melhores resultados.

## 2.2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Neste item 2.2, dada a crescente necessidade de ampliar a abrangência e a finalidade das ações de cooperação, serão abordadas as formas, razões e aspectos facilitadores para o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais.

### 2.2.1 Formas de cooperação interorganizacional

A atualidade está marcada por desafios e oportunidade para as organizações, desafios no campo das inovações, concorrência de produtos mais baratos (nacionais e importados), qualidade, agilidade, sustentabilidade, entre outros, e oportunidades tais como, agregação de valor, produtos diferenciados, segmentos de mercado, novas tecnologias sustentáveis, inovações, exportação para novos mercados, organizações socialmente responsáveis, dentre outros. 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 Ring e Van De Ven (1994); Doz (1996); Dyer e Singh (1998); Amato Neto (2000) e Casarotto Filho e Pires (2001) 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.

Cada vez mais 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, se intensifica 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 de longo prazo obter vantagens colaborativas (PEREIRA, 2005; PEREIRA; VENTURINI; VISENTINI, 2007).

Os empresários e os formuladores de políticas que mais cedo perceberam os benefícios e potencialidades da cooperação entre organizações passaram a canalizar seus esforços, e hoje, diversas experiências são referências mundiais. Dentre elas a experiência da chamada Terceira Itália; a experiência norte-americana do Vale do Silício e a experiência das cooperativas Japonesas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Para Arbage (2004), diferentes mudanças estruturais têm sido observadas na economia como um todo, sendo que, do ponto de vista da produção, diversas formas organizacionais em cadeias produtivas têm causado impactos sobre o ambiente competitivo das organizações. Passaram a ser estabelecidos diversos arranjos interorganizacionais, dentre eles: parcerias

entre organizações; cooperativas de produção; redes de pequenas e médias empresas, redirecionando as ações dos agentes do agronegócio.

As novas formas interorganizacionais que estão se disseminando no segmento do agronegócio, trazem a necessidade de ampliar também a compreensão de como os relacionamentos interorganizacionais evoluem (ESTIVALETE, 2007; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2007).

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 através 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 de competências individuais das organizações (ESTIVALETE, 2007; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2007).

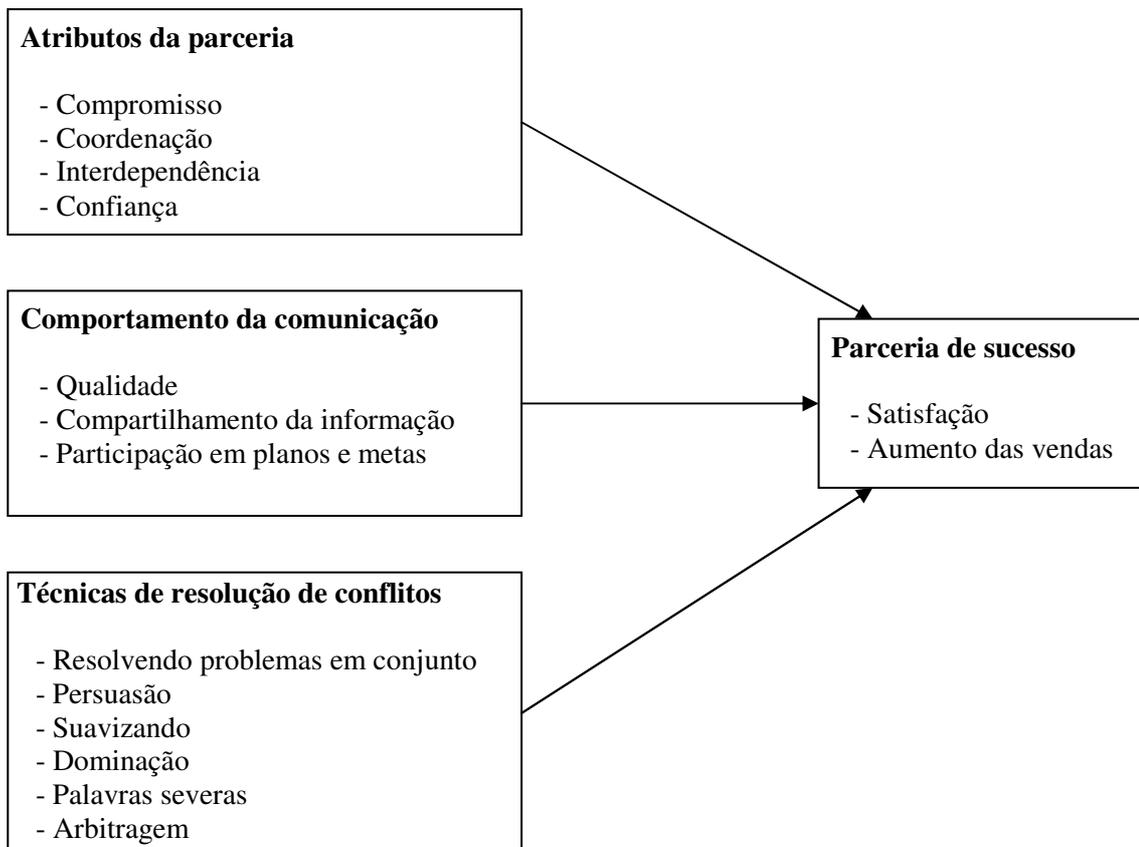
Assim, recentemente um sem precedente número de empresas de negócios tem entrado em uma variedade de relacionamentos interorganizacionais para desenvolver os seus negócios (RING; VAN DE VEN, 1994).

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 de 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, conforme pode ser observado na figura 2 (MOHR; SPEKMAN, 1994).

A literatura 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. Já os conflitos, ocorrem com frequência em relacionamentos interorganizacionais devido à inerente interdependência entre as partes. Sendo assim, dado que o conflito é inerente as relações humanas, entender como tais conflitos podem ser resolvidos é importante, pois o impacto da resolução de conflitos pode ser produtivo ou destrutivo para o relacionamento (MOHR; SPEKMAN, 1994).



**Figura 2 - Fatores associados às parcerias de sucesso**  
Fonte: Mohr e Spekman (1994, p. 137)

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.

### 2.2.2 Razões para desenvolver relacionamentos interorganizacionais

Rápidas mudanças em tecnologia, o ambiente competitivo, as estratégias das firmas e outras pressões, estão induzindo muitas firmas a buscarem relacionamentos cooperativos continuados com outras firmas. Estes esforços conjuntos são vistos como uma maneira de acompanhar o ritmo, especialmente quando a firma está buscando recursos pioneiros e únicos, ou seja, vantagem competitiva (RING; VAN DE VEN, 1992).

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 (OLIVER, 1990). A autora fez um apanhado geral da literatura deste campo a partir da década de 1960, revelando a existência de seis razões ou motivos que induzem 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 mandatária;

⇒ 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 através 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 uma destas razões possa ser suficiente para a formação de relacionamentos, a decisão de iniciar relacionamentos com outras organizações é comumente baseada na associação destas (OLIVER, 1990).

Ao estudar as publicações mais importantes entre os anos de 1980 e 1996 (158 artigos), Oliver e Ebers (1998) apresentam as principais correntes teóricas utilizadas nas pesquisas sobre redes interorganizacionais, dentre elas: ecologia populacional, custos de transação, dependência de recursos, organização industrial, teoria institucional, teoria de redes, estratégia, teoria evolucionária, tomada de decisão, teoria contingencial, teoria da agência, entre outras. Mas, o que nos interessa na presente pesquisa é que o estudo de Oliver e Ebers (1998) classifica os níveis de análise dos diversos estudos e suas teorias em relação ao desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais. Assim, os níveis de análises abordados nas diferentes teorias e estudos são: os antecedentes do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais; os resultados de um relacionamento; e a coordenação do processo entre os antecedentes e os resultados.

Já Sakakibara (1997), ao tratar de consórcios de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) propõe o compartilhamento de custos e habilidades como motivações para ações de cooperação entre empresas.

A formação de alianças depende da complementaridade dos recursos, da similaridade do status das organizações e do capital social (CHUNG; SINGH; LEE, 2000).

Estudos de Kale, Singh e Perlmutter (2000) consideram que a aquisição de *know-how* e capacidades como umas das maiores razões para a formação de alianças.

Através 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 P&D e os conhecimentos adquiridos, 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).

Em se tratando de pequenas e médias empresas a formação de redes relacionais é ainda mais acentuada, já que, pode ser vista como uma necessidade para manterem-se competitivas. Só assim terão condições de continuarem pequenas e serem competitivas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Assim, melhorias nas condições sociais, aumento da eficiência produtiva, valorização de marca, criação e desenvolvimento de produtos, melhorias em qualidade, desenvolvimento local e regional, têm sido alguns dos indicadores da importância dos relacionamentos interorganizacionais (AMATO NETO, 2000; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Em síntese, a cooperação entre organizações surge como consequência da necessidade dos agentes satisfazerem seus objetivos individuais. Ou seja, a colaboração busca resultados não possíveis ou difíceis de serem alcançados de forma individual (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

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. Não basta ter motivações baseadas nas necessidades, problemas e objetivos, o empreendimento e desenvolvimento do relacionamento depende de diversos aspectos conforme segue.

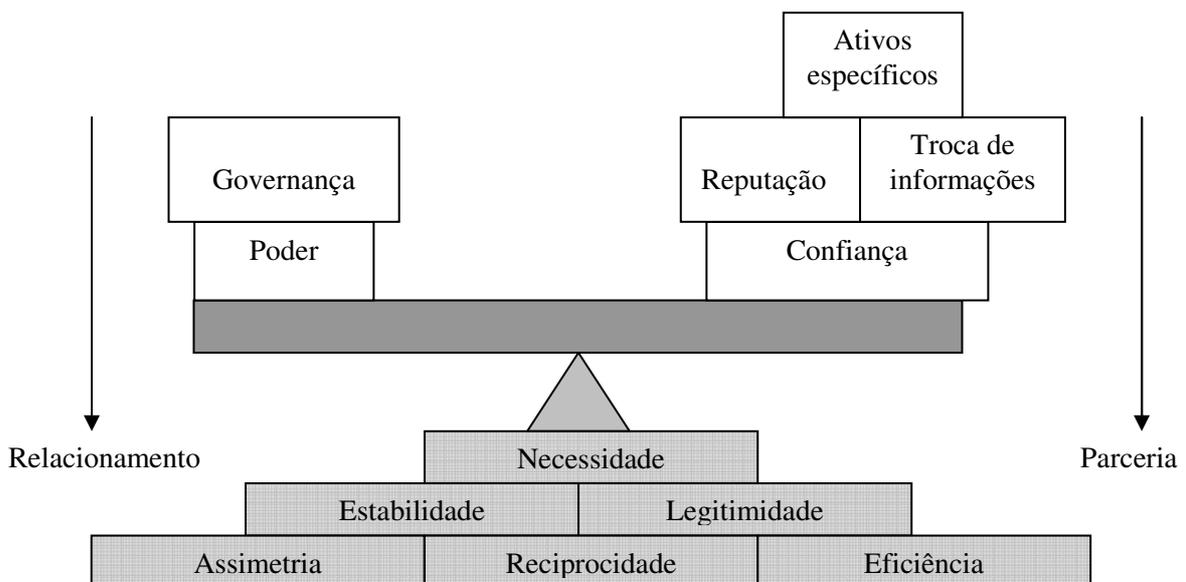
### **2.2.3 Aspectos facilitadores do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais**

No item anterior foram apresentados estudos que identificaram as razões ou motivações que conduzem as organizações ao estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais. No entanto, estas motivações podem ser condições necessárias, mas não suficientes para que os relacionamentos se estabeleçam e se desenvolvam.

Sendo assim, nesta seção busca-se identificar e aprofundar os principais aspectos facilitadores que fazem com que as motivações, descritas no item anterior, sejam transformadas em relacionamentos interorganizacionais, ou seja, os aspectos facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais.

Em se tratando de relacionamentos interorganizacionais, a literatura destaca duas abordagens. 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 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, a confiança, a reputação, a troca de informações e o investimento em ativos específicos, conforme Figura 3.



**Figura 3 - Aspectos dos relacionamentos interorganizacionais**

Fonte: Alighieri, Lima e Zanquetto Filho (2006, p. 3)

Alighieri, Lima e Zanquetto Filho (2006) afirmam que um relacionamento é pautado por relações de poder e nas 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.

Em relação a 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; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2007).

Com relação a formação de relacionamentos interorganizacionais, estudos revelam alguns fatores bases para empreender estes relacionamentos. Dollinger, Golden e Saxton (1997) tratam da confiança como fator de sucesso das estratégias cooperativas, além de ser um elemento chave no processo de formação dos relacionamentos. Para os autores é a reputação dos parceiros que afeta a decisão de implementar o relacionamento, e é desta reputação que deriva a confiança.

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; VAN DE 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 a confiança, níveis básicos de coordenação e controle formam uma pré-condição para a realização de transações interorganizacionais, sem as quais o caos reinaria (BACHMANN, 2001).

No entanto, níveis muito baixos ou muito altos de controle e coordenação formal têm um efeito negativo na performance interorganizacional, assim como, falta ou excesso de confiança também podem ser prejudiciais. Sendo assim, em um relacionamento interorganizacional deseja-se um equilíbrio entre a confiança e desconfiança necessária e o controle e coordenação indispensáveis nas transações de mercado (VLAAR; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2007).

Quando a administração desconfia de seus parceiros, ela evita revelar informações, rejeita influências e eleva os controles, com isso complica a confiança construída e reforça a desconfiança, conduzindo a relação para um espiral de suspeitas cada vez maior (VLAAR; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2007).

Para Giddens (1991, p. 40), a confiança está relacionada à ausência no tempo e no espaço, pois não haveria necessidade de 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 do autor considerar as pessoas quando se refere a 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.

A confiança pessoal consiste de um processo a ser trabalhado pelas partes envolvidas, requerendo assim a abertura do indivíduo para a outra parte. Onde e quando ela não pode ser controlada por normas fixas a confiança tem de ser ganha, e o meio para isso consiste na demonstração de cordialidade e abertura. Assim, os relacionamentos são baseados em confiança, a qual não é pré-determinada e sim trabalhada em um processo mútuo de auto-revelação (GIDDENS, 1991).

Bachmann (2001) trata da confiança pessoal ou 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 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).

Vale acrescentar que confiança não é um mecanismo de controle, conforme alguns teóricos argumentam, mas sim uma expectativa favorável em relação ao outro; e controle é um processo de regulação do comportamento, sendo assim, há uma complementaridade entre ambos (DAS; TENG, 2001).

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

Verificando a literatura sobre alianças, Das e Teng (1998) identificaram que as firmas participantes de alianças tendem a ser mais confiantes em relação aos parceiros quando sentem que estes possuem um adequado nível de controle.

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.

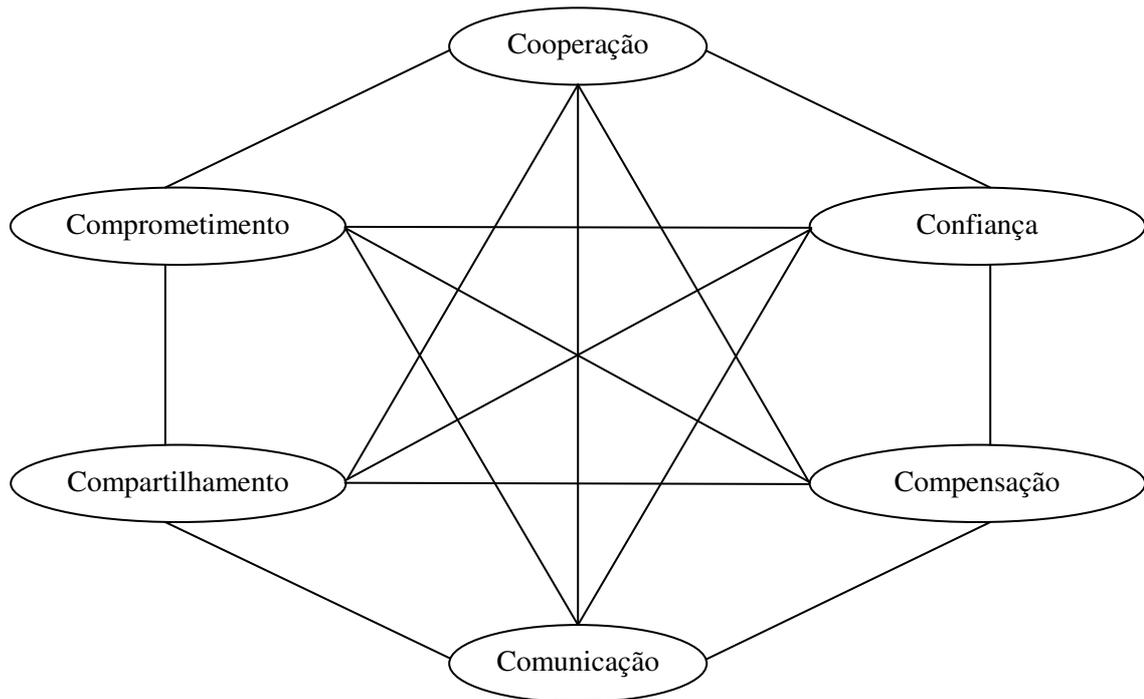
Apesar disso, a confiabilidade pode ser desenvolvida, conforme diversos estudos presentes na literatura os quais foram sistematizados nas seguintes técnicas: a) confiabilidade provém da tomada de risco, sendo que para desenvolver confiabilidade alguém precisa correr o risco primeiro; b) confiabilidade provém da preservação da equidade; c) confiabilidade provém da comunicação, há que se ter um eficiente fluxo de comunicação e informação entre os sócios; d) confiabilidade provém da adaptação ao relacionamento interfirma, trata da adaptação necessária ao formar uma aliança (DAS; TENG, 1998).

Na concepção de Amato Neto (2000), a diversificação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade são variáveis determinantes na formação de redes interorganizacionais.

Para Osborn e Hagedoorn (1997), a escolha dos parceiros cujas estratégias se assemelham aos objetivos individuais de cada membro da aliança são fundamentais para o sucesso de uma aliança.

Para Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2006) e Begnis (2007), os relacionamentos interorganizacionais no campo agronegocial 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.



**Figura 4 - Os seis C's do processo de formação de valor relacional**  
 Fonte: Begnis (2007, p. 138) e Begnis, Pedrozo e Estivaleta, (2006)

### 2.3 O MODELO COOPERATIVISTA

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

A evolução do homem e suas organizações foram se sucedendo, a Idade Moderna suplantou a Idade Média, criando as condições para o desenvolvimento de uma economia mercantilista que se espalhou rapidamente pelo mundo desenvolvido da época. Primeiro uma revolução econômica, substituindo a economia doméstica por uma economia comercial. Depois uma revolução intelectual, expressa pela renascença, onde o homem começa a gostar de pensar e florescem os centros literários e artísticos. Também, há a revolução espiritual que culmina com a Reforma, onde o homem ganha a liberdade de consciência. Por fim, uma revolução política, através da luta pelas liberdades fundamentais. Todos esses acontecimentos antecederam, acompanharam e originaram a revolução industrial (LEITE, 1982).

Neste período, o poder da aristocracia medieval havia sido substituído pelos empresários. Com a introdução de novas técnicas na agricultura e na indústria surge a classe proletária. Essa classe cresce a cada dia com a vinda da população rural para as cidades, expulsas pela introdução da maquinaria na agricultura. Com isso, os empresários puderam

baixar os salários e as condições de trabalho, tudo isso em nome do lucro (LEITE, 1982). É neste meio que o cooperativismo se estabelece.

Assim, foi a Revolução Industrial do século XVIII que trouxe à tona o cooperativismo moderno, dando seqüência ao mercantilismo e à economia feudal, mudava, no século XVIII, a face da Inglaterra, que acabava de sofrer a quebra de sua hegemonia com a 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, e que geralmente produziam em família, viriam a trazer resultantes insolúveis à sobrevivência dos integrantes entre o campo e a cidade (CARNEIRO, 1981).

Eram tempos em que a força do vapor se sobrepunha a tração animal, indicando uma importante arrancada para uma nova etapa de poder e, conseqüentemente, de responsabilidade (ALVES, 2003).

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 para 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 através dos pensadores Robert Owen, Charles Fourier, Philippe Buchez e Louis Blanc, os quais viriam a dar fortes contribuições 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 necessário 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, entre 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, teve como conseqüência a aproximação desses artesãos que se encontravam nesse movimento, 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 traduziria na primeira cooperativa de consumo, que na sobriedade operária surgiu pequena e modesta, e desenvolveu-se ininterruptamente até nossos dias. A transcendência de sua iniciativa tornou-se inquestionável. Em seus estatutos, codificaram os princípios e métodos essenciais do cooperativismo, os aplicaram com perspicácia excepcional e os propagaram com êxito.

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), 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 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, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, através de Federações, Centrais, Confederações etc.;

⇒ 7º Preocupação com a comunidade - as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através 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, que nos “quilombos” procuravam colônias economicamente auto-suficientes e nas “confrarias de negros” assumiam muitas funções semelhantes às das cooperações da Idade Média, de caráter social e beneficente, bem como entre artesões livres que constituíam suas associações profissionais (SCHNEIDER, 2001).

As referências de cooperação econômica e social desenvolvidas no Brasil no período das Reduções Jesuíticas, dentro de uma área importante do Rio Grande do Sul, igualmente ilustra a riqueza e a variedade de uma experiência associativa, mas que foi bruscamente eliminada através de uma decisão político-militar das coroas da Espanha e de Portugal, e que coincide com a expulsão dos jesuítas. Para Barrios (1995) a tradição de cooperação informal e ocasional indígena, particularmente guarani chamada “potirão” e hoje “mutirão”, sobreviveu até época recente, ou seja, até quando o processo de modernização capitalista foi introduzido no campo.

No período do Império houve, na região de imigração européia, 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 freqüentes recomendações em 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), em Campinas/São Paulo (1897) (BARRIOS, 1995).

Foi quando o crescimento do mercado industrial no continente europeu, liderado pela Inglaterra (origem do cooperativismo moderno) alcançou um Brasil agrário e escravo o que levou a abolição da escravatura e a implantação da mão-de-obra assalariada. No entanto, como era de se esperar as condições de trabalho indesejáveis foram sendo instaladas, estimulando, a partir de 1890 as primeiras normas cooperativas (ALVES, 2003).

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).

A cooperativa 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 são fornecedoras das cooperativas, enquanto que na empresa de capital, a relação se restringe aos interesses mercantis das partes (CATTANI, 2003).

No cooperativismo, o cooperado apropria-se do outro lado da relação econômica, sendo ao mesmo tempo o produtor e o consumidor de bens ou serviços, num processo de sujeito ativo e passivo, sendo, portanto, empregado de todos, mas patrão de si mesmo (ALVES, 2003).

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

No contexto do agronegócio, é importante destacar a presença das cooperativas agropecuárias, estruturas econômicas intermediárias, sendo que a principal razão para a sua existência é a possibilidade de oferecerem agregação de valor aos produtos de seus associados que isoladamente teriam menos condições de competir.

O cooperativismo se baseia na auto-ajuda, ou seja, no princípio da cooperação, onde pessoas com atividades econômicas, geralmente pouco expressivas, se juntam para atuarem em mercados concorrenciais mais sofisticados (PEDROZO; SILVA, 1999).

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

Para Jager (1992, p. 7), “se cooperativa significa que o interesse individual não é substituído pelo interesse grupal, mas que o interesse individual pode ser mais bem atendido por meio do grupo, a afinidade da cooperativa com a economia de mercado é evidente”. Para o autor, é onde a economia de mercado falha, onde os interesses individuais não podem ser levados em consideração ou outros interesses predominam que a cooperativa exerce sua função peculiar.

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 sendo “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, 2008).

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.

No entanto, o modelo cooperativista, ao contrário do que alguns críticos previam, desde o seu surgimento, permanece vivo e atuante até os dias atuais, sendo frequentemente revigorado. Nos últimos tempos há uma retomada da importância do cooperativismo em nível mundial, fruto das inconsistências do mercado mundializado e da visualização do modelo cooperativista como uma opção viável a estas inconsistências.

As cooperativas ocupam posição de destaque em muitos setores, em especial na agricultura, como por exemplo, 30% do mercado da União Européia e 70% da América do Norte (VAN DIJK, 1997). No caso do Brasil o cooperativismo agropecuário responde por 38,4% do PIB Agropecuário (OCB, 2008).

As cooperativas, também, têm sido alvo de críticas de muitos economistas os quais, baseados no Direito de Propriedade e na Teoria da Agência, argumentam que as cooperativas são: tecnicamente ineficientes, pois, possuem altos custos de controle, reduzido investimentos em monitoramento dos benefícios para todos os membros, e por causa da falta de habilidade para concentrar esforços em inovação; ineficiência alocativa e escala ineficiente, porque o custo de controle aumenta com o número de associados e porque a legislação limita as operações que a cooperativa pode realizar com não-associados, inibindo a expansão da cooperativa (NILSSON, 2001).

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

### **2.3.1 A cooperação entre cooperativas (Intercooperação)**

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

Dentro desta mesma perspectiva Child e Faulkner (1998) afirmam que é a partir do final dos anos 80 que houve um forte crescimento das estratégias de cooperação, principalmente no suporte à inovação. As estratégias de cooperação podem oferecer vantagens colaborativas significativas às organizações, principalmente para aquelas onde faltam competências e recursos, através de complementaridades em ativos, em novos conhecimentos e em aprendizado mútuo. Para que a estratégia de cooperação logre sucesso é necessário que haja entre várias empresas a troca de informações, o estabelecimento de intercâmbio de idéias, o desenvolvimento de uma visão estratégica, a definição clara da área de atuação, a análise conjunta dos problemas e soluções e a definição das contribuições dos parceiros.

Assim, a cooperação interorganizacional pode ser uma estratégia adequada também para as cooperativas, pois através 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; JERÔNIMO *et al.*, 2005).

A essência do termo intercooperação está nos “Pioneiros de Rochdale”, 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 o autor, 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 da 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 (LEITE, 1982).

O comportamento cooperativo está imbricado na história das empresas, e a cooperação interorganizacional é uma estratégia competitiva utilizada por estas na busca de vantagens competitivas, e uma tendência que favorece os agentes na busca de sustentabilidade e competitividade no ambiente econômico (KOZA; LEWIN, 1998).

Neste mesmo sentido Jerônimo (2005, p. 53) e Jerônimo *et al.*, (2005, p. 11) afirmam 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 atrás 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).

Já naquela época, com as devidas atualizações que são necessárias, pode-se perceber que as cooperativas podem ter dificuldades em desenvolverem-se sem estabelecer relações comerciais, sociais, associativas com outras cooperativas, sem formar uma teia de relações que as tornem capazes de enfrentarem as pressões do mercado global.

Estas relações de intercooperação podem ocorrer em diferentes níveis, através de cooperativas singulares com cooperativas singular do mesmo ramo, de ramos diferentes ou na forma de federação, centrais, confederações, entre outros. Dependendo dos objetivos e das particularidades de cada relacionamento a ser formado.

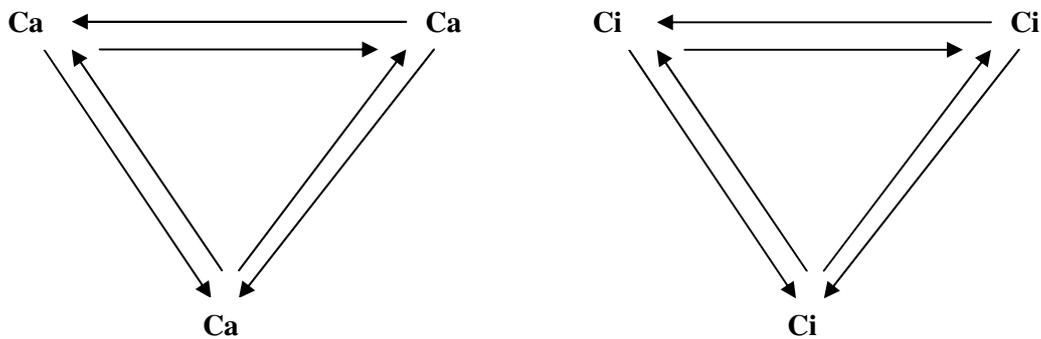
Para Oliveira (2006), quando uma aliança estratégica é efetuada de maneira otimizada, pode proporcionar uma série de resultados às cooperativas parceiras, tais como: a) aumento da força competitiva de cada uma das cooperativas ou da nova cooperativa eventualmente formada; b) melhor e mais rápido acesso aos recursos tecnológicos, financeiros, comerciais e humanos; c) estruturação e otimização do processo de controle e avaliação; d) compartilhamento dos riscos do negócio; e) agregação de valor e fortalecimento dos produtos ou serviços, redução de custos, criação de novas utilidades nos produtos; f) melhor acesso aos mercados; g) melhorias nos processos produtivos, otimizando instalações e desenvolvendo padrões operacionais; h) aumento da capacidade tecnológica através da criatividade em pesquisa e desenvolvimento; i) identificação e exploração de novas oportunidades; j) aprendizagem conjunta e evolução organizacional; k) melhoria das condições financeiras mediante o incremento de sobras e redução dos custos administrativos e de investimentos.

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

Quanto ao âmbito geográfico as relações intercooperativas podem ser local, regional, nacional e internacional. Já em relação aos sujeitos envolvidos nas relações intercooperativas, quanto aos tipos e setores da economia a que pertencem, Leite (1982) utiliza a seguinte simbologia para exemplificar os níveis intercooperativos existente: Ca - Cooperação agrícola, Co – Cooperação de consumidores, Ci – Cooperação industrial, Cr – Cooperação de crédito, Cc – Cooperação cultural.

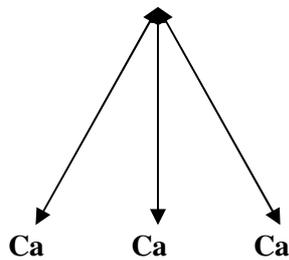
Assim, Leite (1982, p. 75) apresenta os seguintes níveis intercooperativos:

a) Intercooperação horizontal unisetorial: duas cooperativas do mesmo setor estabelecem relações de cooperação. É o nível mais simples de intercooperação.

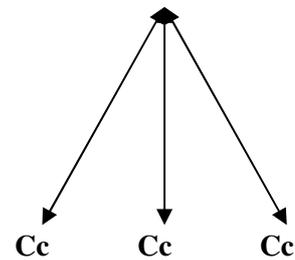


b) Intercooperação vertical unisetorial: este nível é composto normalmente por centrais, uniões ou federações de cooperativas, onde são aglutinadas as demandas e as potencialidades das filiadas.

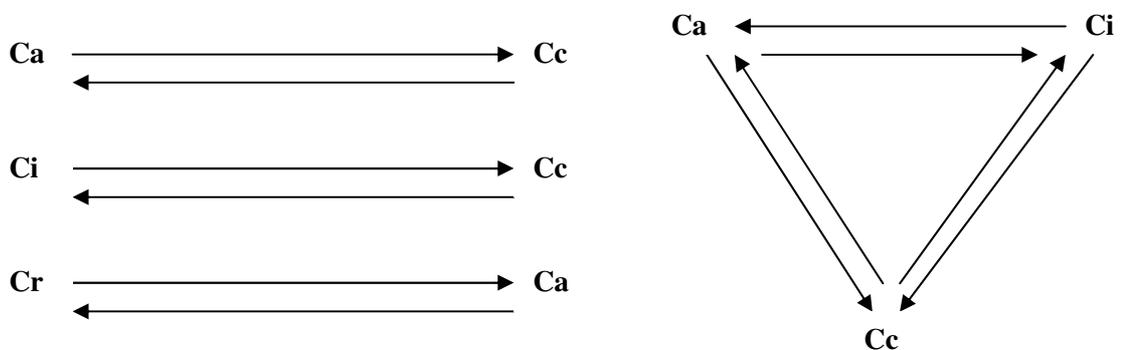
União ou Federação de cooperativas



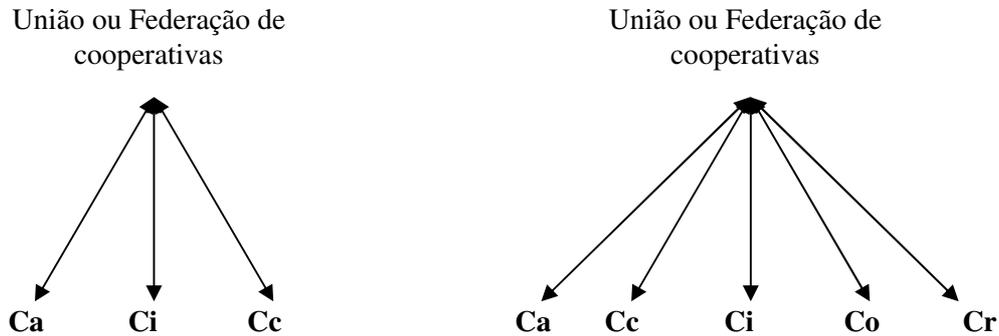
União ou Federação de cooperativas



c) Intercooperação horizontal multisetorial: esta pode ser caracterizada como a verdadeira ou a mais avançada prática intercooperativa: aglutina forças de diferentes setores de forma horizontalizada.



d) Intercooperação vertical multisetorial: este pode ser considerado o nível ótimo de intercooperação, visto que, em sendo levado às últimas conseqüências, este nível permitirá tornar o setor cooperativo um nível a parte do público e do privado.



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”.

#### 2.4 PROPOSIÇÃO TEÓRICA PARA A PESQUISA

Nesta pesquisa a definição e delimitação de intercooperação seguiu as proposições de Leite (1982), o qual considera relacionamento intercooperativo toda e qualquer relação entre cooperativas, não considerando as relações entre associados e cooperativas, colaboradores e cooperativa. Para o autor a intercooperação pode se dar entre cooperativas singulares, cooperativas e suas federações e entre federações, tanto a nível local, regional, nacional ou internacional, nos mais diversos segmentos.

A relação de intercooperação pesquisada pode ser classificada como um relacionamento de intercooperação vertical unisetorial, visto que, trata-se de uma central composta por cooperativas agropecuárias singulares, por isso o caráter unisetorial. A verticalidade se dá em função da centralização dos negócios em uma estrutura administrativa e operacional independente das cooperativas singulares, com dirigentes eleitos e gestores contratados.

No entanto, há que se considerar que a base teórica que compõe a construção proposta, é fundamentalmente derivada dos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais entre empresas não-cooperativas, dada a incipiência de estudos semelhantes no cooperativismo.

Com estas definições e delimitações teóricas apresenta-se o esquema teórico que guiou a condução da pesquisa (figura 5).

Para o presente pesquisa entendeu-se que existem fatores que podem ser considerados condicionantes da formação e desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos. A literatura tem mostrado 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, as quais, por si só não promovem a intercooperação, apenas despertam o interesse. Porém, há na literatura mencionada anteriormente, dentre os “fatores de sucesso” e os “elementos facilitadores”, os que denominou-se fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos, conforme Figura 5.

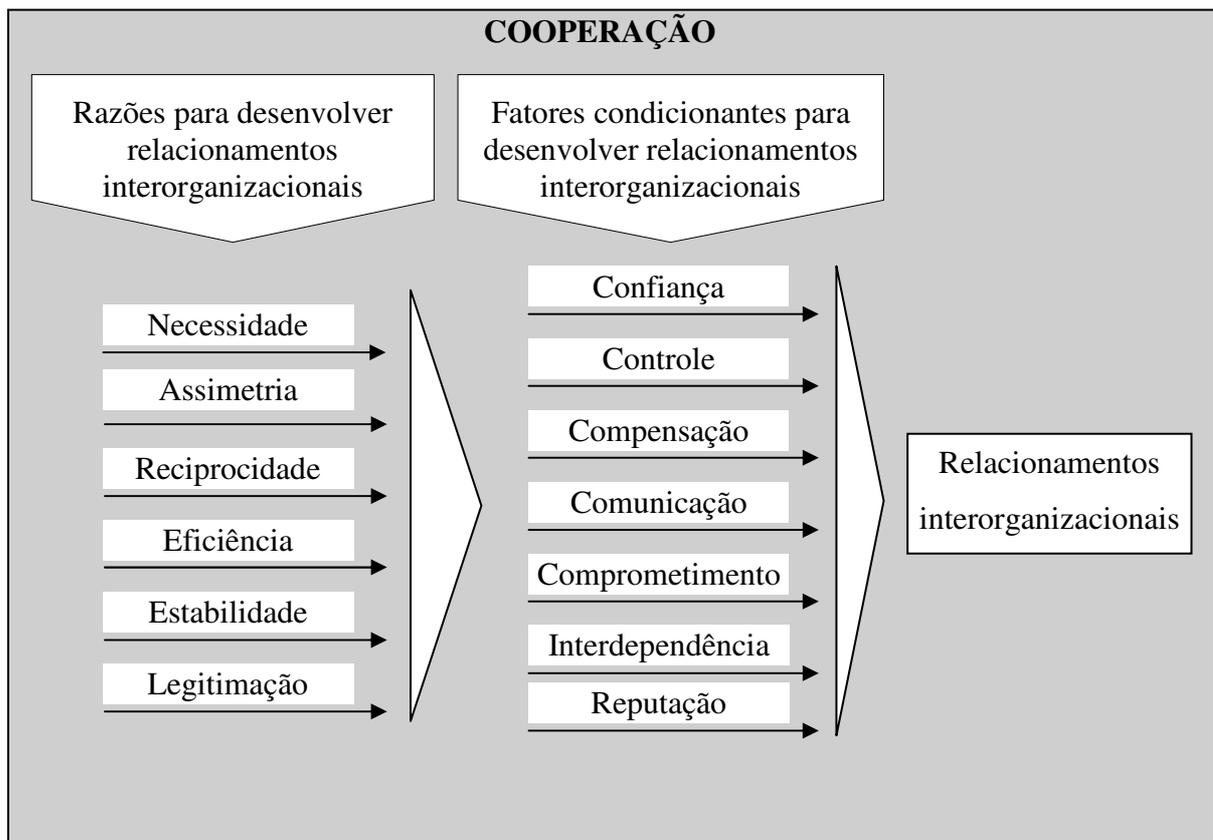


Figura 5 - Esquema teórico da pesquisa

Assim, a primeira contribuição teórica que esta tese busca oferecer é relacionar a literatura sobre razões x fatores condicionantes para o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais.

Já a segunda contribuição, é construção e aplicação no processo de desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.

## 2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Objetivando facilitar a visualização das articulações teóricas que deram sustentação a coleta, análise, discussão dos resultados e considerações finais, realizou-se esta síntese.

<b>Eixos principais</b>	<b>Abordagens</b>	<b>A que se refere</b>	<b>Autores</b>
Cooperação	Perspectiva biológico-comportamental	Seleção natural, formação de organismos complexos a partir da cooperação de unidades menores.	Michod (2003); Smith (2003); Pennisi (2005); Nowak (2006); Khamis; Kamel e Salichs (2007); Pennisi (2009)
	Perspectiva social e humana	Superação das dificuldades do ambiente, convívio social.	Bogardus (1965); Araújo (1982); Axelrod (1984); Barros (1994); Olivo (2000); Fessler e Haley (2003); Pennisi (2005); Khamis; Kamel e Salichs (2007)
	Perspectiva econômica	A cooperação pode aproveitar as potencialidades de cada um.	Oliveira (2006); Ohtsuki et al. (2006); Estivalette, Pedrozo e Begnis (2007); Balestrin e Verschoore (2008)

**Continua...**

**Continuação.**

Relacionamentos Interorganizacionais	Formas de cooperação interorganizacional	Alianças estratégicas, sociedades, coalizões, <i>franchises</i> , consórcios, <i>joint venture</i> , conglomerados, redes, etc.	Ring e Van De Ven (1994); Mohr e Spekman (1994); Doz (1996); Dyer e Singh (1998); Amato Neto (2000); Casarotto Filho e Pires (2001); Pereira; Venturini e Visentini (2007); Estivaleta, Pedrozo e Begnis (2007) Balestrin e Verschoore (2008)
	Razões para desenvolver relacionamentos interorganizacionais	Necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade, legitimidade.	Oliver (1990); Ring e Van de Ven (1992); Sakakibara (1997); Oliver e Ebers (1998); Kale. Singh e Perlmutter (2000); Amato Neto (2000); Balestrin e Verschoore (2008)
	Aspectos facilitadores do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais	Confiança, controle, interdependência, comunicação, reputação, comprometimento, compartilhamento, cooperação, compensação, cultura.	Giddens (1991); Barney e Hansen (1994); Dollinger; Golden e Saxton (1997); Das e Teng (1998); Das e Teng, (2001); Bachmann (2001); Alighieri; Lima e Zanquetto Filho (2006); Begnis; Pedrozo e Estivaleta (2006);
Cooperativismo	O modelo	Pensadores sociais; condições sociais do século XVIII; legislação brasileira.	Leite (1982); Carneiro (1981); Barrios (1995) Schneider (2001); Pinho (2004); Brasil (2008)
	Princípio da cooperação entre cooperativas	1º Adesão livre e voluntária; 2º Controle democrático pelos sócios; 3º Participação econômica dos sócios; 4º Autonomia e Independência; 5º Educação, treinamento, informações; 6º Cooperação entre cooperativas; 7º Preocupação com a comunidade.	OCERGS (2008)
	Importância do sistema	Sócio-econômica, ambiental	Jager (1992); Van Dijk (1997); Cattani (2003); Alves (2003); OCB (2008);

**Continua...**

**Conclusão.**

Intercooperação	Conceito	Qualquer relacionamento entre cooperativas.	Leite (1982)
	Possibilidades da intercooperação	Sustentabilidade e competitividade no ambiente econômico.	Child e Faulkner (1998); Jerônimo et al. (2005); Silva (2003); Oliveira (2006)
	Níveis intercooperativos	Horizontal unisetorial; vertical unisetorial; horizontal multisetorial; vertical multisetorial.	Leite (1982)

**Quadro 1 - Síntese do referencial teórico**

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A complexidade e a multiplicidade de dimensões associadas à intercooperação no cooperativismo agropecuário tornam fundamental a formulação de um quadro teórico de referência e de uma metodologia de pesquisa que possa abranger, de forma sistêmica, a complexidade dos fenômenos em estudo.

Este capítulo contempla as discussões em torno da natureza da pesquisa, com destaque para a utilização do método misto, a delimitação e o público alvo da pesquisa, caracterização do grupo de cooperativas em que a pesquisa é desenvolvida. Contempla também os procedimentos de operacionalização da pesquisa, caracterização dos respondentes e os métodos de análise dos dados.

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Assim, dada a complexidade que permeia as relações de intercooperação entre cooperativas, a presente pesquisa está ancorada nos enfoques qualitativo e quantitativo de forma complementar.

Há primeiramente que se considerar que os métodos quantitativos e qualitativos não são mais vistos como procedimentos de investigação excludentes, mas como alternativas que se complementam no campo da pesquisa social empírica (BAETA NEVES, 1998).

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 (BAETA 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 freqüente 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).

Assim, o uso dos métodos de pesquisa qualitativo e quantitativo, de forma complementar, resulta no chamado método misto, no qual, os procedimentos podem ser sequenciais, concomitantes ou transformadores. Nos procedimentos sequenciais os pesquisadores buscam elaborar ou expandir os resultados de um método com outro método. Já nos procedimentos concomitantes, o pesquisador procura fazer a convergência de dados quantitativos e qualitativos a fim de obter uma análise ampla do problema de pesquisa. Em relação aos procedimentos transformadores, neste, o pesquisador usa uma lente teórica como perspectiva integradora. Esta lente fornece uma estrutura de tópicos de interesse, métodos de coleta de dados e resultados ou mudanças previstas pelo estudo (CRESWELL, 2007).

No caso das técnicas a serem usadas, é o paradigma, suposição filosófica ou corrente de pensamento dominante, as estratégias e o método de pesquisa que contribuem para que uma técnica de pesquisa seja mais quantitativa, qualitativa ou mista.

Em uma técnica de cunho quantitativo o paradigma dominante tende a ser o positivista, ou seja, raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis, uso, mensuração e teste de teorias. Como estratégias de investigação têm-se experimentos, levantamentos e coletas de dados, instrumentos pré-determinados para obter dados estatísticos (CRESWELL, 2007).

Por outro lado, em uma técnica qualitativa o paradigma é geralmente construtivista, ou seja, múltiplos significados das experiências individuais, histórica e socialmente construída, com o objetivo de desenvolver uma teoria. Suas estratégias de pesquisa são as narrativas, fenomenologias, etnografias, estudos baseados em teorias. O pesquisador coleta dados abertos com o objetivo de desenvolver um tema a partir dos dados (CRESWELL, 2007).

De maneira aglutinadora há a técnica de métodos mistos, na qual o pesquisador tende a basear as alegações paradigmáticas em elementos pragmáticos, por exemplo, orientado para conseqüências, centrado no problema e pluralista. Como estratégia envolve a coleta de dados simultânea, sequencial ou transformadora, mencionada anteriormente, para melhor entender os problemas de pesquisa. A coleta dos dados é composta por informações numéricas e informações de textos, obtendo um banco de dados quantitativo e qualitativo (CRESWELL, 2007).

No entanto, em uma pesquisa, a escolha das técnicas a serem usadas deve estar vinculada ao problema de pesquisa, as experiências do pesquisador e ao público para quem se quer falar. Se o problema é identificar fatores que influenciam um resultado, então a técnica

indicada será de cunho quantitativo. Porém, se um conceito ou fenômeno precisa ser entendido, em função de haver ainda pouca pesquisa, é indicada usar técnicas qualitativas. A pesquisa qualitativa é exploratória e útil quando não se conhece as variáveis importantes a examinar (CRESWELL, 2007).

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.

Seguindo a presente pesquisa, estruturada pela introdução, problema, objetivos e referencial teórico, as suas características demandam um caráter exploratório/explicativo utilizando diferentes métodos e ferramentas de modo complementar. Com isso, a pesquisa foi conduzida a não somente explorar os fenômenos, mas procurando entendê-los, caracterizando as expressões, a interconexão entre os elementos e a sua dinâmica.

Para isso, o método misto (qualitativo e quantitativo) parece ser adequado, com procedimentos concomitantes e transformadores, ou seja, buscou-se a convergência de dados quantitativos e qualitativos sob a perspectiva integradora da lente teórica.

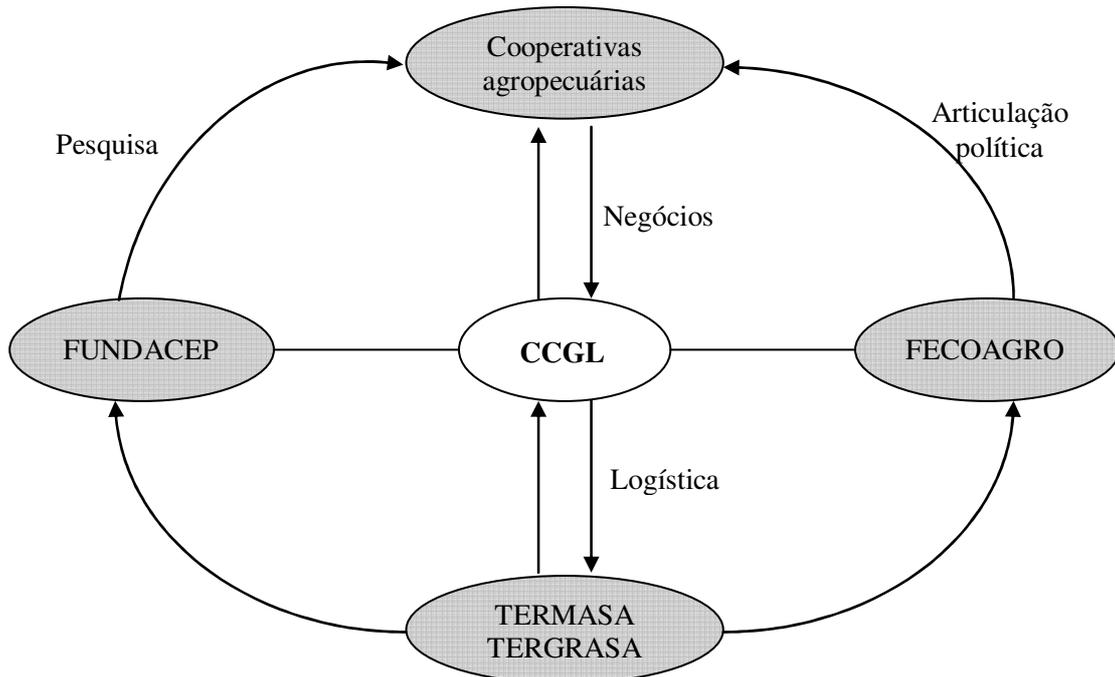
### 3.2 DELIMITAÇÃO E PÚBLICO ALVO DA PESQUISA

A presente pesquisa está centrada nas cooperativas agropecuárias pertencentes ao Grupo CCGL - Cooperativa Central Gaúcha Ltda. Deste modo, a população alvo foram todas as atuais 37 cooperativas singulares associadas à CCGL (Anexo A).

A escolha deste grupo de cooperativa deve-se a três motivos fundamentais: a) a sua atual importância sócio-econômica, visto que, a CCGL abarca 162.000 agricultores associados, abrangendo 350 municípios, um total de 18.000 colaboradores, perfazendo um faturamento de 8,1 bilhões de reais em 2008; b) sua abrangência geográfica no Rio Grande do Sul (figura 7); c) a sua memória intercooperativa, já que, esta central e a maioria das cooperativas associadas, já possuem um histórico de intercooperação, conforme será descrito na seqüência.

Por tanto, cabe salientar que a escolha das cooperativas do Grupo CCGL para a pesquisa, não teve o intuito principal de avaliar o processo de intercooperação na CCGL, mas sim os entendimentos do grupo em torno da intercooperação entre cooperativas agropecuárias enquanto conceito.

A figura 6 representa a visão global do sistema cooperativo da CCGL.



**Figura 6 - Projeto integrado do sistema cooperativo CCGL.**  
Fonte: Adaptado de Cooperativa Central Gaúcha Ltda. (2005).

A Cooperativa Central Gaúcha Ltda. - CCGL foi fundada em 21 de janeiro de 1976 (por isso pode-se considerar a existência de uma memória intercooperativa), atuando na industrialização e comercialização centralizada do leite produzido por associados de um grupo de cooperativas agropecuárias. Ela visava criar uma alternativa econômica para os produtores rurais através da integração, diversificação e racionalização da produção, proporcionando o aumento da renda dos agricultores associados.

Naquele período, em que a tradição leiteira praticamente não existia, composta por práticas rudimentares nos aspectos de manejo e qualidade genética do rebanho, alimentação e pastagens, instalações e cuidados de higiene, o desenvolvimento de estratégias de assistência técnica buscou adequar as condições dos produtores através de ações, tais como: melhoria da alimentação animal, através de pastagens e silagem; cuidados de higiene e resfriamento do leite, através da aquisição de equipamentos e implementação de novas práticas de manejo do rebanho e ordenha; melhoria genética do rebanho, através da aquisição de novas matrizes (CALLAI, 2008).

Inicialmente eram 10 cooperativas, chegando em 1987 a um total de 28 cooperativas e um recebimento de leite na ordem de 630 mil litros/dia. Nos anos que se seguiram, a CCGL implementou um forte ritmo de crescimento, com a instalação de várias indústrias de beneficiamento de leite, especialmente na região noroeste do Estado, chegando a ser

responsável por 70% do total de leite coletado no RS (CCGL, 2009). Operava unidades industriais em Teutônia, Passo Fundo, Ijuí, Santa Rosa, Cerro Largo, Três de Maio, Uruguaiana, São Lourenço do Sul e Rio Grande e, também a administração central em Porto Alegre. A produção industrial era composta pelo leite pasteurizado, além do leite longa vida, então uma novidade pouco difundida. Produzia-se ainda, queijo, manteiga, leite em pó e sucos naturais (CALLAI, 2008).

Este pujante desenvolvimento foi enfraquecendo devido ao alto grau de endividamento do setor rural e das cooperativas, ocasionado pelos planos econômicos, abertura dos mercados, desvalorização cambial, redução do crédito rural, dentre outros problemas. Esta crise empobreceu as cooperativas singulares, com isso, a venda da indústria de laticínios em 1996 para o Grupo Avipal foi a opção encontrada para o saneamento financeiro.

A partir daquele momento a CCGL passou a concentrar seu apoio à comercialização e logística de exportação de grãos, atuando como *holding* administradora do Complexo Portuário Termasa e Tergrasa, localizado no porto de Rio Grande. Hoje ela é a principal operadora nesse segmento, e através desses terminais portuários movimenta 74% da soja exportada e 95% do trigo expedido do Rio Grande do Sul, além de outros produtos como milho, arroz e cavaco de madeira (CCGL, 2009).

Buscando ser fiel à sua função primordial de procurar maximizar os resultados dos produtores e visando viabilizar a continuidade da organização, a partir de 2004-2005 a CCGL adquiriu a área de 530 hectares localizada em Cruz Alta/RS, onde está instalada a CCGL Pesquisa (FUNDACEP), com 1.700m<sup>2</sup> de área construída, com investimentos direcionados aos programas de melhoramento genético de Trigo, Soja, Milho, Projeto Leite/Tambo Experimental e Culturas Bioenergéticas, intensificando e desenvolvendo atividades de pesquisa em Manejo de Insetos, Manejo e Controle de Doenças, Plantas Daninhas, Manejo de Fertilidade, Conservação do Solo, Manejo de Plantas Forrageiras e Pastagens para Gado de Leite, Nutrição de Plantas, Sistema de Rotação de Culturas, Microbiologia do Solo, Sistema de Irrigação por Aspersão, Biotecnologia e Agricultura de Precisão (CCGL, 2009).

O grupo de Pesquisadores da FUNDACEP integrados com os técnicos das cooperativas associadas, oferecem as condições para levar ao campo as novas propostas de produção, como já fez na implementação do plantio direto no Rio Grande do Sul, cuja técnica hoje se encontra disseminada nas principais áreas de produção de grãos no Brasil (CCGL, 2009).

Hoje, por reivindicação das cooperativas vinculadas à CCGL, está em funcionamento uma nova agroindústria de processamento de leite na cidade de Cruz Alta/RS. A planta visa

criar uma alternativa de participação democrática do produtor rural no processo industrial da cadeia produtiva do leite, com porte compatível ao volume de matéria-prima disponibilizada pelos associados da Central, na ordem de 1.000.000 de litros/dia. Cruz Alta foi escolhida para a instalação da unidade industrial por sua localização privilegiada, geograficamente a cidade encontra-se no centro do Estado, o que facilita o escoamento da produção por estrutura ferroviária e através das rodovias federais e estaduais – BR 158; RS 223 e RS 342. A área está posicionada em uma região central às propriedades fornecedoras de matéria-prima, permitindo o fácil acesso (CCGL, 2009).

Com um investimento na ordem de R\$ 120 milhões, promoverá a geração de 130 empregos diretos e cerca de 1.400 indiretos. Na implementação do Complexo Industrial de Cruz Alta, a CCGL e filiadadas se beneficiarão da estrutura já existente de produção, movimentação e comercialização de grãos, em todas as etapas do processo, incluindo pesquisa tecnológica, assistência técnica, fomento, repasse de financiamentos, suporte administrativo, logística e parque industrial, obtendo assim redução significativa nos custos de produção e industrialização final. A iniciativa tem por objetivo incentivar a produção e aumentar a margem de lucratividade dos produtores gaúchos, facilitando a comercialização e reduzindo custos. Também pretende, a partir das modernas instalações tecnológicas, ingressar no comércio nos melhores e mais exigentes mercados do mundo, exportando produtos de qualidade superior (CCGL, 2009).

Como missão a CCGL busca ser uma organização para integrar as atividades do agronegócio com sustentabilidade, escala e rentabilidade, gerando diferenciais competitivos às cooperativas e seus produtores. Para tanto sua política é ter compromisso com o cliente, agindo de forma justa, honesta e ética, valendo-se da criatividade, da gestão participativa eficaz e de recursos humanos profissionalizados, gerando desenvolvimento ambiental e bem estar das comunidades. Sua visão é ser a melhor cooperativa central do agronegócio da América Latina, com rentabilidade, gerando desenvolvimento econômico e social na região de sua atuação (CCGL, 2009).

A Cooperativa CCGL atua em três grandes áreas de negócios: A **CCGL Lac** é a unidade de negócio responsável pelo fomento, desenvolvimento da produção e industrialização do leite. Todo o processo de gestão da produção de leite, através das cooperativas associadas, assistência técnica e a relação com a produção, irá ocorrer neste segmento. Através da rentabilização no processo industrial, o associado e sua cooperativa, terão participação nos resultados do negócio, recebendo retorno proporcional à produção entregue durante o ano.

A **CCGL Log** é a responsável pela administração dos serviços logísticos nas áreas de grãos, fertilizantes, leite, e outros; apoiando as cooperativas na movimentação de seus produtos, desde a origem até o local de destino (exportação). Também é a Unidade responsável pela administração dos terminais Tergrasa e Termasa.

O complexo portuário Termasa – Tergrasa possui equipamentos e instalações que lhe permitem recepção, armazenagem e expedição de produtos. O Complexo Portuário é o principal coletor de exportação da região produtora e dos terminais fluviais do interior do Rio Grande do Sul, bem como dos corredores transoceânicos formados pelas regiões produtoras do Cone Sul. O terminal Termasa apresenta um píer (extensão do atracadouro de navios) de 350 m, permitindo a atracação de navios de até 100.000 *Dead Weight Tonnage* – DWT (tonelagem de peso morto). Tem capacidade estática de armazenagem de 220.000 toneladas de granéis sólidos em seus oito armazéns horizontais pré-moldados, sendo dois com termometria e aeração. Dois tanques com capacidade de 10.000 toneladas de granéis líquidos. Pode receber produtos por via rodoviária, ferroviária e hidroviária a uma cadência de 500 t/h em cada uma das modalidades operacionais. A cadência de embarque atinge a ordem de 2.000 t/h para granéis sólidos e 600 t/h para granéis líquidos. Equipado com um sistema pneumático para descarga de navios graneleiros de até 45.000 DWT através de duas torres sugadoras com capacidade de 250 t/h cada (CCGL, 2009).

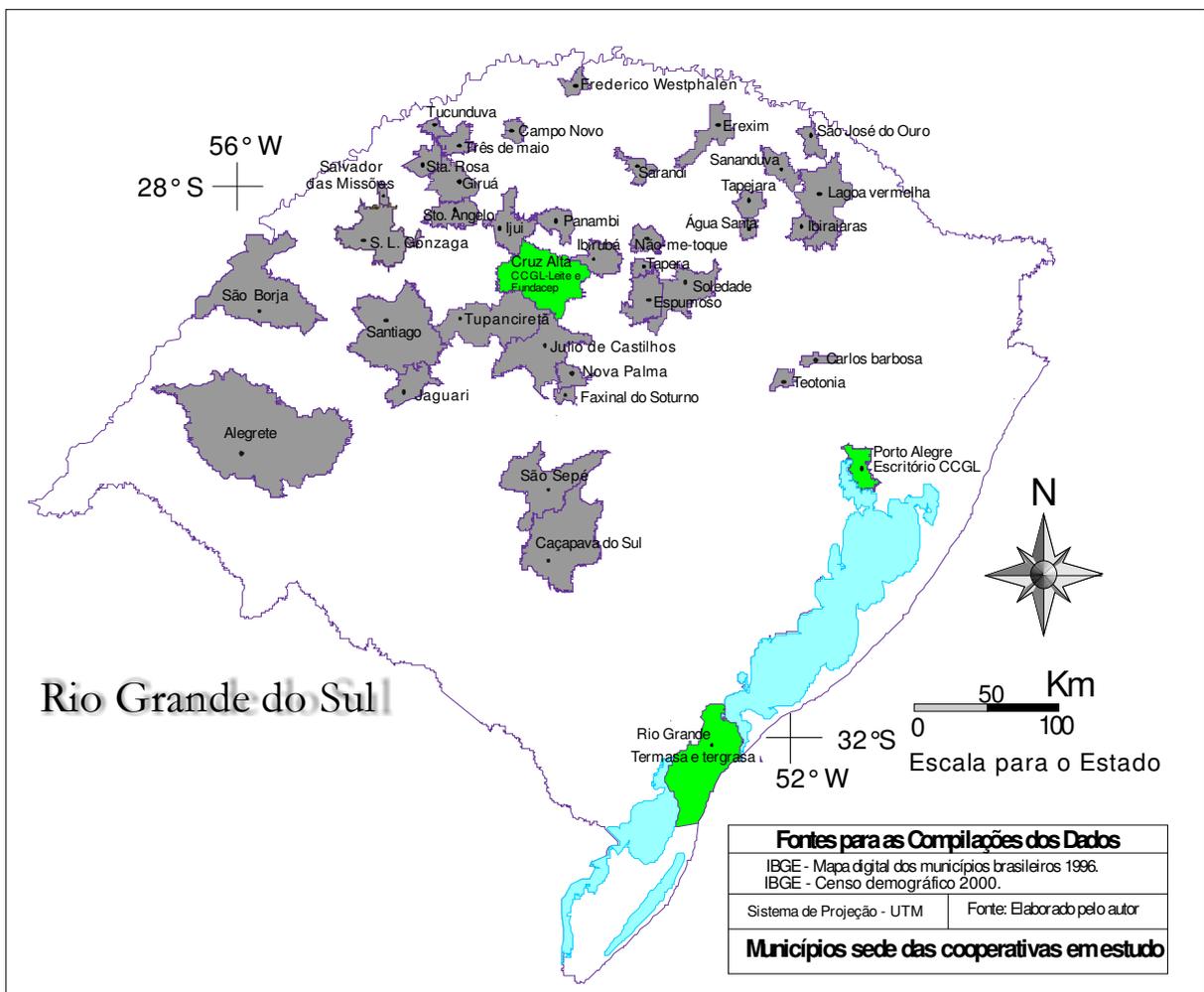
O terminal Tergrasa conta com um píer de navios de 562,5m de extensão, possibilitando a atracação simultânea de dois navios de até 72.000 DWT. Possui dois carregadores de navios com capacidade de embarque de 1.500 t/h cada, permitindo carregar dois navios com produtos diferentes, simultaneamente. O cais de barça possui 612 m de extensão, estando equipado com berços cobertos, tendo quatro torres de descarga com capacidade total nominal de 600 t/h. A cobertura permite carregamento abrigado e sem interrupções por motivos climáticos. Conta com silos verticais para a armazenagem de grãos em geral, com a capacidade de estocagem de 130.000t. Possui dois armazéns graneleiros horizontais, com capacidade individual de 76.000 t. Cada armazém tem em seu interior dois pórticos raspadores. Possui moegas cobertas, sendo seis rodoviários com capacidade total de 1.500 t/h e duas ferrovias com capacidade de 750 t/h. Com o funcionamento integrado com os terminais Termasa e Tergrasa em Rio Grande, o terminal Termasa-Taquari possui uma capacidade estática para o armazenamento de 12.000t. Sua capacidade para o carregamento é de 400t/h, além de contar com duas moegas para o recebimento rodoviário (CCGL, 2009).

Desde o início da safra de soja 2006/2007, o Complexo Portuário Termasa-Tergrasa iniciou suas atividades na nova filial Termasa Cruz Alta. Possui capacidade de operar com os

modais rodoviário e ferroviário, estando localizado em ponto estratégico do estado e movimentando granéis agrícolas e fertilizantes. Este Terminal é de logística pura, atuando de forma totalmente programada entre os clientes e o Complexo Portuário de Rio Grande (CCGL, 2009).

A **CCGL Tec** é a unidade de negócio responsável, em conjunto com a FUNDACEP, pela validação e geração de tecnologias para dar suporte ao desenvolvimento tecnológico dos associados das cooperativas. Este Centro de Experimentação e Pesquisa foi pioneiro no RS na implantação do sistema de plantio direto na palha, que trouxe uma grande redução de custos ao produtor, viabilizando e modernizando a agricultura gaúcha, proporcionando ganhos consideráveis ao meio ambiente (CCGL, 2009).

Conforme foi mencionado, o grupo CCGL é composto por 37 cooperativas agropecuárias singulares, a unidade industrial de leite e o centro de pesquisa em Cruz Alta, os terminais portuários em Rio Grande e um escritório em Porto Alegre, distribuídas geograficamente em seus municípios sede, conforme Figura 7.



**Figura 7 - Mapa com os municípios onde se localizam as cooperativas da pesquisa**

### 3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A partir da revisão teórica que identificou as razões para conceber relacionamentos interorganizacionais, fatores de sucesso e aspectos facilitadores para desenvolver relacionamentos, desenvolveu-se o esquema teórico (Figura 5) propondo fatores condicionantes para desenvolver relacionamentos intercooperativos. Com base neste esquema teórico a operacionalização da pesquisa ocorreu nas seguintes etapas:

1) Entrevista com *experts* buscando ampliar e validar os questionamentos que integram o questionário de pesquisa aplicado aos dirigentes das cooperativas do Grupo CCGL. Os *experts* entrevistados foram os seguintes: Presidente da Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (FECOAGRO) – Rui Polidoro Pinto; Presidente da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS) – Vergílio Frederico Perius; Presidente da CCGL – Caio Fernandes Vianna; Pesquisador em cooperativismo - Prof. Dr. Hugo Aníbal Gonzalez Vela; Presidente da Frente Parlamentar de Apoio ao Cooperativismo do Rio Grande do Sul (FRESCOOP-RS) – Dep. Giovanni Cherini; Pesquisador em cooperativismo - Prof. Derli Schmidt; Presidente da Comissão de ética da OCERGS, presidente da Central de Cooperativas Agropecuárias do Nordeste do RS e presidente da Cooperativa Agrícola Mista Ibiraiaras – Aquelino Dalla Libera; Presidente da Cooperativa dos Profissionais Liberais do Brasil e Professor da Universidade de Passo Fundo – Ernesto Enio Budke Krug.

2) Revisão e validação do questionário a ser aplicado a dirigentes (presidentes, vice-presidentes e gestores) de cada uma das 37 cooperativas integrantes do Grupo CCGL. É através das contribuições dos *experts*, associadas às articulações do referencial teórico que elencou-se as variáveis avaliadas pelos dirigentes das cooperativas através do questionário (Anexo C).

3) Aplicação do questionário a dirigentes das cooperativas em estudo. A necessidade do conhecimento dos processos intercooperativos integrados por cada uma das cooperativas, associado ao poder de decisão nas respectivas cooperativas, definiu a escolha dos respondentes do questionário, sendo eles, presidente, vice-presidente e gestores (diretores ou gerentes). Para aplicação do questionário procedeu-se da seguinte forma: contato prévio com a secretária da direção de cada uma das cooperativas encaminhando e-mail explicativo da pesquisa a ser realizada. Após consulta aos respondentes estabelecia-se novo contato para agendamento da aplicação do questionário.

Destaca-se que, por ser um questionário relativamente extenso e com a exigência de reflexão por parte dos respondentes, do total de 54 respondentes, 20 responderam diante do pesquisador e os demais encaminharam os questionários respondidos via correio.

Os instrumentos de coleta de dados foram compostos por um roteiro semi-estruturado (Anexo B) aplicado aos *experts* e, um questionário (Anexo C) respondido pelos dirigentes das cooperativas.

Os dados quantitativos foram tabulados e analisado utilizando-se o *software* SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*.

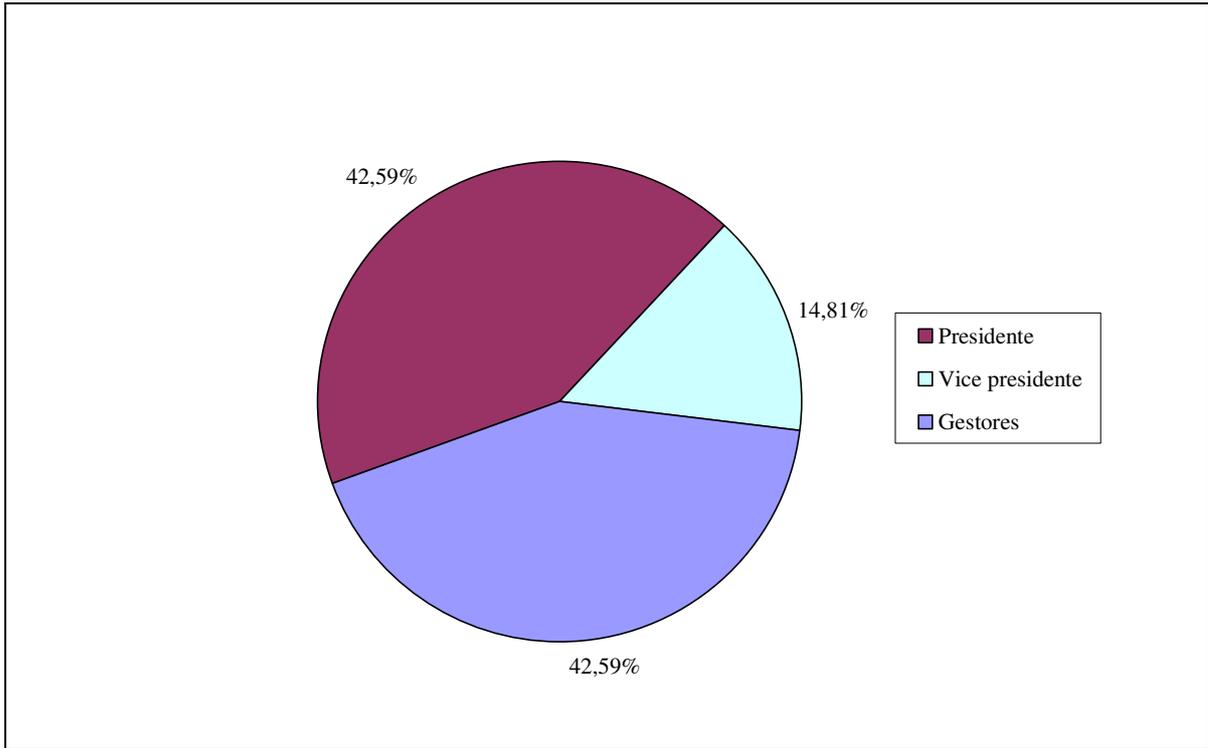
### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS DIRIGENTES RESPONDENTES

Primeiramente cabe mencionar que do total de 37 cooperativas associadas ao Grupo CCGL, 30 foram respondentes do questionário. No entanto, realizou-se contato com todas as 37, sendo que, as sete não respondentes deveram-se a indisponibilidade de agenda ou indisposição em responder tal pesquisa (três cooperativas).

As 30 cooperativas respondentes deram origem a 54 questionários (média de 1,8 questionários por cooperativa). A caracterização dos respondentes buscou a identificação do cargo/função, escolaridade e tempo de atuação na cooperativa, conforme gráficos na seqüência.

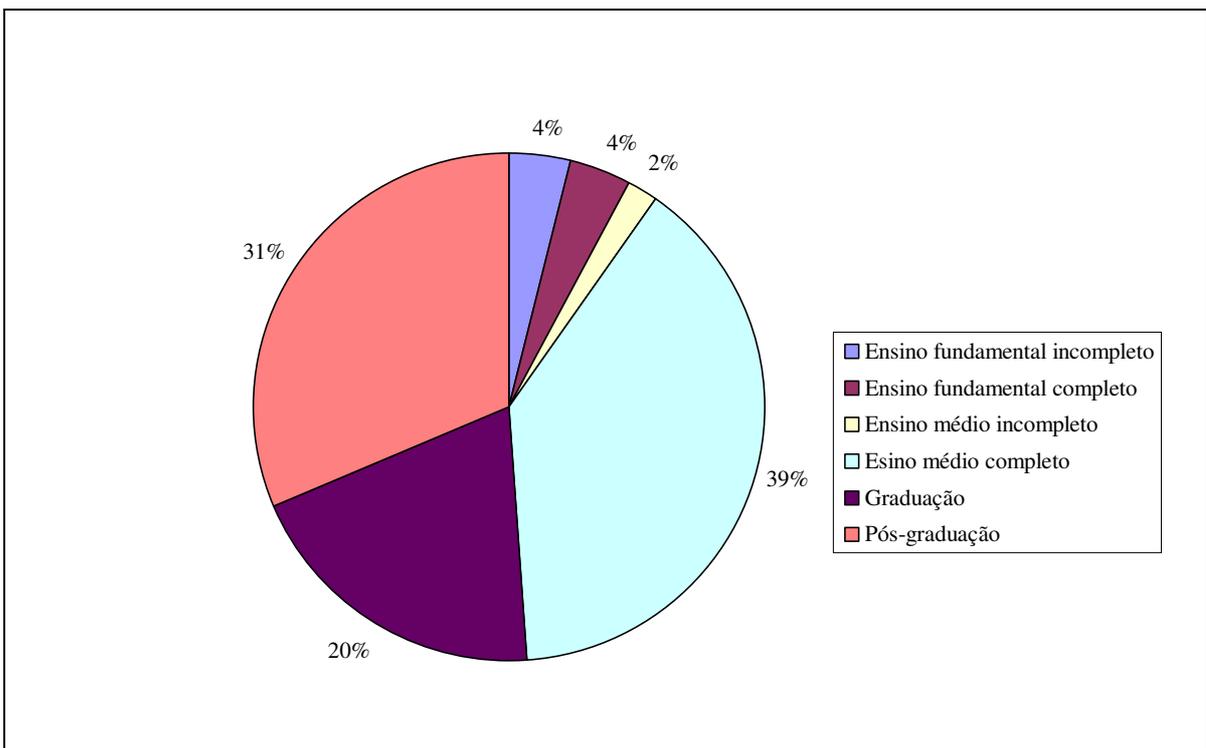
Os dirigentes respondentes estão identificados por seus cargos: presidentes, vice-presidentes e gestores. Considerou-se gestores os diretores ou gerentes das respectivas cooperativas.

Os dados revelam que 42,59% dos respondentes foram os presidentes das cooperativas, 15% vice-presidentes e 42,59% gestores. Em números absolutos foram 23 presidentes, 8 vice-presidentes e 23 gestores.



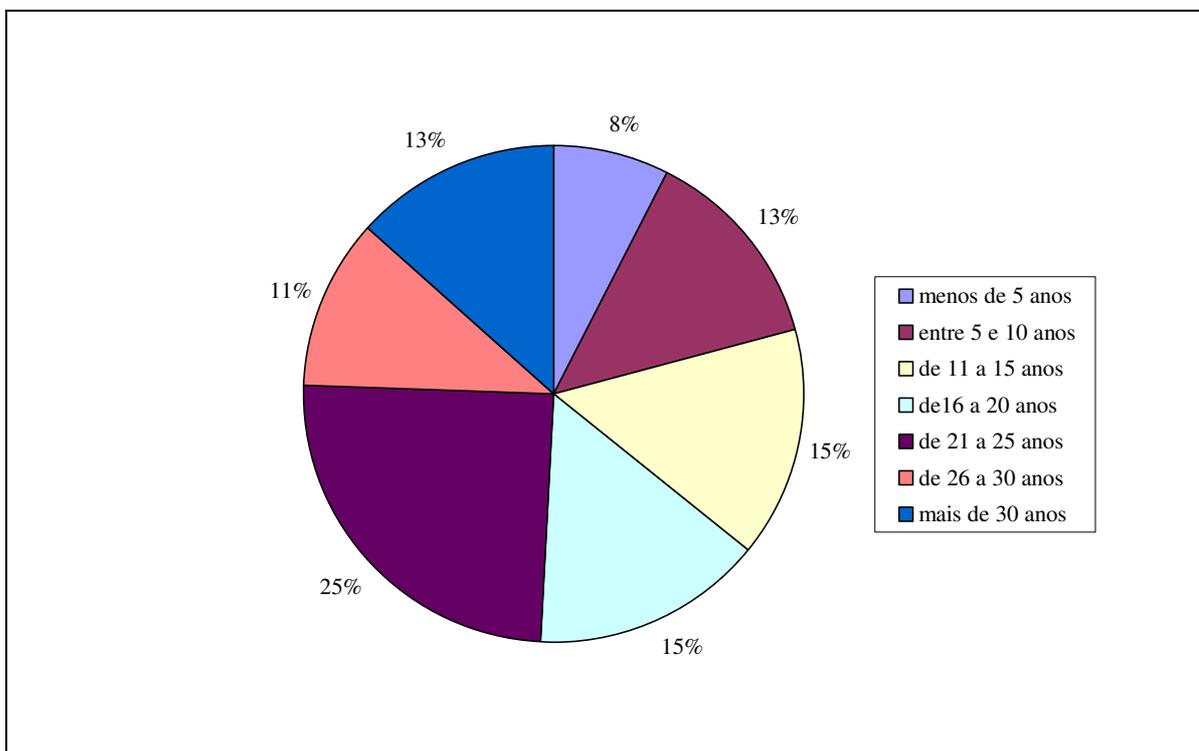
**Gráfico 1 - Cargo/função dos dirigentes respondentes**

A escolaridade revelou que 51% dos respondentes possuem nível superior (31% graduação e 20% graduação e pós-graduação), 39% ensino médio completo e os demais até o ensino médio incompleto.



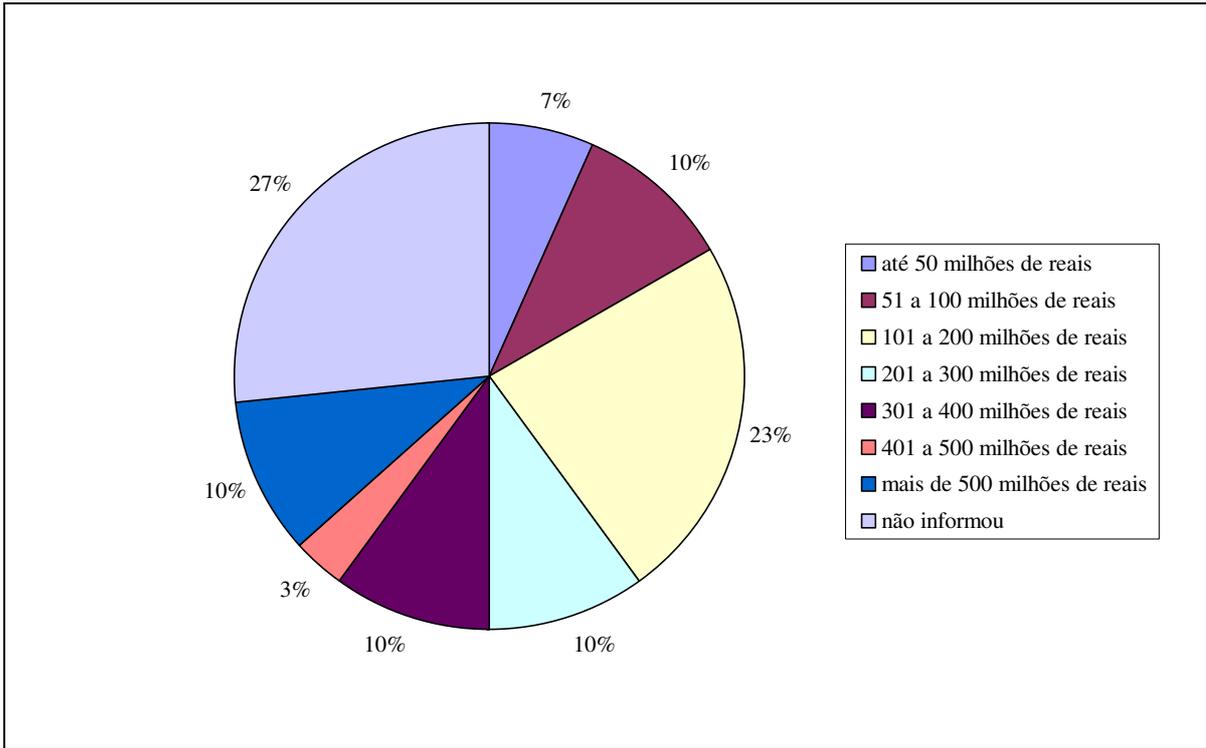
**Gráfico 2 - Escolaridade dos dirigentes respondentes**

Em relação ao tempo de atuação na cooperativa, 36% dos respondentes estão a até 15 anos na mesma cooperativa, 39% estão de 16 a 25 anos e 25% estão a mais de 25 anos na cooperativa. Cabe salientar que foi considerado o tempo total, independente do cargo que ocupou durante este período.



**Gráfico 3 - Tempo de atuação dos dirigentes na cooperativa**

O faturamento das cooperativas revela a diferença econômica entre as cooperativas associadas a CCGL. Pode-se destacar que o maior número de cooperativas teve faturamento entre 101 e 200 milhões de reais no ano de 2008. Destaca-se também, que oito (27%) das 30 cooperativas não informaram o seu faturamento. De forma absoluta, as 22 cooperativas que informaram seus faturamentos, foram responsáveis por um total de 5,6 bilhões de reais de faturamento em 2008.



**Gráfico 4 - Faturamento das cooperativas respondentes, em 2008**

### 3.5 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados de uma pesquisa são coletados para dois propósitos amplos – descoberta e teste de hipóteses. Quando o propósito é a descoberta, o pesquisador utiliza a estatística descritiva. Quando o objetivo é o teste de hipótese, o pesquisador emprega a estatística inferencial. As estatísticas descritivas são usadas para descrever e caracterizar a amostra que está sendo examinada. Já as estatísticas inferenciais possibilitam ao pesquisador extrair conclusões sobre uma população (HAIR *et al.*, 2005b).

No questionário, utilizou-se para a mensuração dos conceitos, escalas métricas intervalares (Likert) com cinco pontos.

Os dados quantitativos coletados pelo questionário foram analisados com o *software* SPSS, através das seguintes análises estatísticas:

- a) Estatística descritiva;
  - médias;
  - desvio padrão.
- b) Análise multivariada.
  - teste de confiabilidade Alfa de Cronbach;

- análise de variância - ANOVA;
- análise de regressão múltipla;
- análise fatorial.

### 3.5.1 Critério de validação da escala de mensuração

Um dos passos que antecede o uso dos escores de um conceito para análise é o pesquisador verificar se as variáveis selecionadas para representar e medir o conceito o fazem de maneira precisa e coerente. A precisão está associada a validade, enquanto a coerência está relacionada a confiabilidade (HAIR *et al.*, 2005b).

Como critério de avaliação da escala de mensuração de itens múltiplos, utilizou-se o teste de confiabilidade de coerência interna, especificamente o coeficiente Alfa de Cronbach. Um nível aceitável de confiabilidade indica que há coerência nas respostas dos respondentes, ou seja, para uma escala ser confiável, as afirmações devem ser respondidas de forma coerente, de uma maneira altamente correlacionada (HAIR *et al.*, 2005b).

**Tabela 1 - Regras práticas sobre a dimensão do coeficiente Alfa de Cronbach**

Variação do coeficiente alfa	Intensidade da associação
< 0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito Boa
0,9	Excelente

Fonte: Hair *et al.*, (2005b, p. 200)

Já o teste de validade, que reflete até que ponto um constructo (conjunto de variáveis) mede o que deve medir, utilizou-se a validade de constructo convergente, que é o ponto até onde o constructo está positivamente relacionado com outras medidas do mesmo constructo (HAIR *et al.*, 2005b). No caso do questionário do Anexo C, no item relacionado a importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos, a cada conjunto de variáveis que avaliam cada um dos doze conceitos (fatores) há uma afirmação que objetiva validar o teste.

### 3.5.2 Análise de variância – ANOVA

A ANOVA é usada para avaliar as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos. O termo ANOVA quer dizer Análise de Variância. É um teste de médias para duas ou mais populações. A hipótese nula é de que as médias são iguais (HAIR *et al.*, 2005b). Nesta pesquisa utilizou-se a ANOVA para verificar a existência de diferenças estatísticas na avaliação dos dirigentes (presidente, vice-presidente e gestores) respondentes.

### 3.5.3 Análise de regressão múltipla

Na análise de regressão bivariada utiliza-se uma única variável independente para prever ou explicar uma única variável dependente. No entanto, considerando-se que, a previsão ou explicação quase sempre depende de várias variáveis, é a análise de regressão múltipla que foi utilizada nesta pesquisa.

Utilizando-se a técnica de análise de regressão múltipla é possível inserir diversas variáveis independentes (explicativas) em uma mesma equação de regressão e assim prever ou explicar uma única variável dependente. Mesmo considerando um conjunto de variáveis independentes, um coeficiente de regressão para cada variável independente é calculado, o que permite verificar a sua relação individual com a variável dependente. Esses coeficientes permitem avaliar a influência relativa de diversas variáveis independentes sobre a variável dependente (HAIR *et al.*, 2005b).

Na presente pesquisa, em geral não determinou-se previamente uma variável dependente avaliada pelos respondentes do questionário. Assim, foi necessário compilar uma variável dependente artificial para cada item onde estabeleceu-se uma análise de regressão. Cada uma das variáveis dependentes artificiais foi compilada a partir da média das variáveis independentes.

### 3.5.4 Multicolinearidade em regressão múltipla

Nas análises de regressão múltipla há que se considerar que o termo variável independente refere-se a qualquer variável que estiver sendo empregada para prever ou explicar o valor da variável dependente. Isso não significa que as variáveis sejam independentes no sentido estatístico. Assim, a multicolinearidade em análises de regressão múltipla refere-se à correlação entre as variáveis independentes. A multicolinearidade pode causar problemas com a regressão. Por exemplo, o teste F do modelo de regressão múltipla global pode indicar uma relação estatística significativa, no entanto, ao examinar os testes *t* para os coeficientes individuais, pode-se detectar que nenhum deles é significativo. Se isso acontecer não será possível identificar o efeito individual de qualquer variável independente específica sobre a variável dependente (HAIR *et al.*, 2005b).

Para identificar se a multicolinearidade é alta o suficiente para causar problemas os estatísticos desenvolveram testes específicos. Os chamados Testes de Tolerância e Fator de Inflação de Variância (FIV) identificam prováveis problemas de multicolinearidade.

O FIV mede o quanto a variância dos coeficientes de regressão está afetada por problemas de multicolinearidade. Se o FIV é igual a zero, não há correlação entre as medidas das variáveis independentes. Um FIV igual a 1 indica alguma associação entre as variáveis, mas não o suficiente para causar problemas. No entanto, um valor máximo aceitável de FIV é 5,0, valores acima indicam problemas de multicolinearidade (HAIR *et al.*, 2005b).

A tolerância expressa a quantidade de variância em uma variável independente que não é explicada pelas outras variáveis independentes. Assim, pequenos valores para a tolerância indicam problemas de multicolinearidade. Ou seja, se as outras variáveis independentes explicam boa parte da variância de uma determinada variável independente há problemas de multicolinearidade. O mínimo indicado para a tolerância é normalmente 0,10. Ou seja, para indicar problema, o valor de tolerância deve ser menor que 0,10 (HAIR *et al.*, 2005b).

### 3.5.5 Análise fatorial

A análise fatorial consiste em uma técnica de estatística multivariada capaz de sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número reduzido de fatores. A identificação de relações não facilmente identificáveis e a combinação de variáveis simplificam a análise e compreensão dos dados. Na análise fatorial detecta-se interdependência entre variáveis, por isso, elas não são separadas em dependentes e independentes como ocorre na análise de regressão, por exemplo. Neste tipo de análise as variáveis são analisadas todas juntas a fim de identificar padrões ou fatores (HAIR *et al.*, 2005b).

Cabe salientar que, uma suposição básica da análise fatorial é que alguma estrutura latente sempre existe no conjunto de variáveis escolhidas. Cabe ao pesquisador observar se os padrões encontrados são conceitualmente válidos e apropriados para o estudo, pois a técnica em si, não tem meios para verificar tal adequação além da correlação entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2005a).

Para a rotação dos fatores utilizou-se o método de rotação ortogonal *Varimax* com *Normalization Kaiser*. Este método tem a primazia de maximizar a soma de variâncias de carga exigidas na matriz fatorial. Apesar de não existir um critério técnico para escolha do método de rotação a ser utilizado, o método *Varimax* parece separar de forma mais clara os fatores (HAIR *et al.*, 2005b).

### 3.6 O DESENHO DA PESQUISA

A complexidade e a interdisciplinaridade que permeia as relações de intercooperação no cooperativismo agropecuário e a busca do entendimento e explicação das particularidades e características dos seus processos subjacentes, indicam a necessidade de procedimentos metodológicos de natureza mista (qualitativo e quantitativo) de forma concomitante e transformadora, sob a perspectiva integradora da lente teórica, conforme expresso na figura 8.

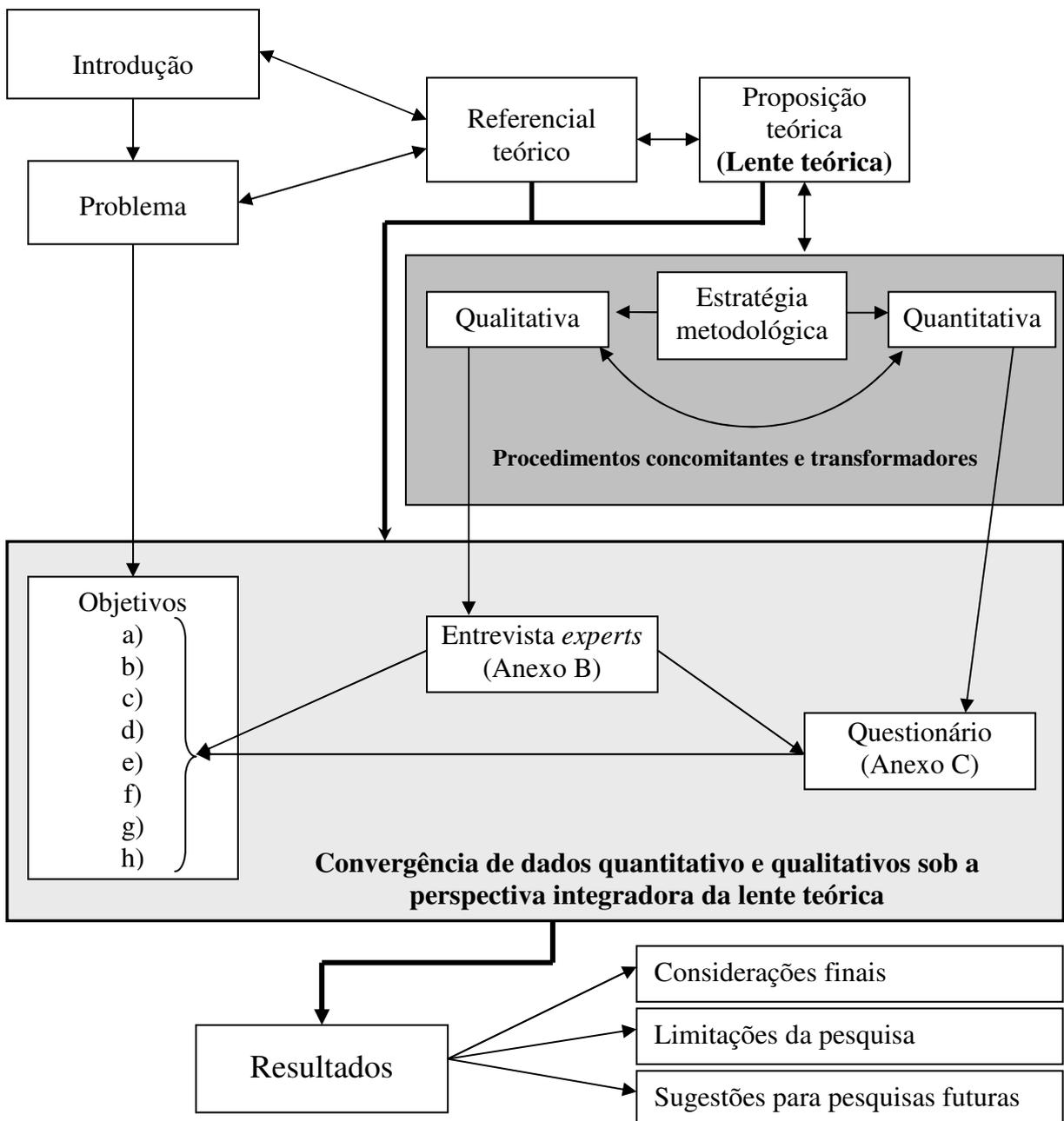


Figura 8 - Desenho geral da pesquisa

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo expressa a consolidação da pesquisa empírica a partir da estruturação teórica e instrumental articulada nos capítulos anteriores. Apresenta seis seções articuladas de forma a atender aos objetivos propostos e trazer maior compreensão a cerca do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.

Cabe destacar que a análise e discussão dos resultados em cada uma das seções segue a seguinte dinâmica: apresentação e discussão das perspectivas dos *experts* em relação ao objetivo proposto e articulação com a base teórica; apresentação das variáveis avaliadas pelos dirigentes das cooperativas do grupo CCGL (variáveis definidas pelo pesquisador com base na perspectiva dos *experts* e do referencial teórico); descrição dos procedimentos analíticos quantitativos e resultados alcançados.

Assim, nesta dinâmica de análise e discussão buscou-se constantemente uma articulação entre os resultados quantitativos, as perspectivas dos *experts* e o referencial teórico.

### 4.1 RELACIONAMENTO DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO COM A SOCIEDADE

O relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade ocorre em diferentes instâncias, dentre elas pode-se destacar: relacionamentos com os associados, através da prestação de serviços (assistência técnica, educacional e social, fornecimento de insumos e aquisição da produção); relacionamentos com a comunidade local, através da participação e desenvolvimento de ações comunitárias, geração de empregos, recolhimento de tributos aos cofres públicos, entre outros; relacionamentos com os consumidores, ofertando produtos que atendam as exigências dos mercados em que a cooperativa se propõe atuar.

Ocupar os espaços e desempenhar o seu duplo propósito enquanto empresa econômica e sociedade de pessoas doutrinariamente regida por princípios, consiste em um constante desafio. De um lado estão os associados, com suas necessidades e especificidades, inseridos em uma comunidade regada de expectativas em torno da atuação da cooperativa. De outro, está a sociedade em geral, expressa em grande parte por consumidores de produtos oriundos

das cooperativas e inúmeras outras empresas concorrentes. Espaço de intensa concorrência de preços, prazos, qualidade, marketing, atendimento, entre outras exigências dos modernos mercados.

Dentro desta perspectiva, um dos debates cooperativos se dá em torno das formas ou políticas de atuação do cooperativismo agropecuário para com a sociedade. É nesta ótica que a presente pesquisa buscou desenvolver uma reflexão sobre este questionamento. Para tanto, primeiramente entrevistou-se oito *experts* do cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul, conforme descrito nos procedimentos metodológicos (Item 3.3).

Um dos entrevistados revelou que as cooperativas não devem buscar um domínio econômico nos municípios onde atuam, elas precisam estar focadas em negócios de interesses dos associados e oportunizar a agregação de valor, “não adianta querer fazer tudo e fazer mal feito”.

Ainda, a busca do domínio econômico tem criado dentro das associações comerciais municipais e regionais, certa repulsa e toda uma campanha muito forte no sentido de que as cooperativas, ao invés de ajudarem causam certo êxodo, pois não há outro lugar para trabalhar a não ser na cooperativa.

Essa referência por parte deste *expert* se deve ao fato de que algumas cooperativas atuam nos mais diversos setores, como por exemplo, lojas de confecções, supermercados, farmácias, postos de combustível, eletrodomésticos, etc. e deixam a desejar no seu negócio principal que é, por exemplo, assistência técnica, fornecimento de insumos (fertilizantes e defensivos, peças e ferragem, produtos veterinários e rações, etc.) e recebimento da produção. Outro entrevistado relata que, “as vezes a cooperativa tem um grande supermercado moderno, mas não tem um tombador (equipamento utilizado para erguer caminhões) para agilizar o descarregamento de grãos dos associados”.

Para Oliveira (2006) as cooperativas necessitam concentrar o foco de seus negócios, visto que, as cooperativas que não tiverem foco no que sabem fazer bem podem ter problemas para alavancar seus negócios.

Apesar das considerações de alguns dos *experts* e da observação de Oliveira (2006), não há um entendimento único a este respeito no cooperativismo agropecuário, visto que, a diversificação de negócios pode ser entendida como uma forma de alcançar estabilidade e diminuir riscos da cooperativa. Ademais, em alguns municípios não há outros investidores além da cooperativa. Por outro lado, outro entrevistado observa que a cooperativa pratica preços justos aos associados e a comunidade, além de recolher os tributos e manter a

movimentação financeira no local, exercendo, portanto, sua função social. Neste caso, não haveria problemas em exercer certo monopólio.

Para Jager (1992) o empreendimento cooperativo busca, fundamentalmente, servir aos seus cooperados. Ela não busca identificar-se com toda a comunidade ou toda a região, apesar de um dos seus princípios ser o relacionamento com a comunidade, mas sim, com o grupo que se une em torno dos mesmos interesses. A cooperativa, por sua vez, não é um movimento com objetivos sociais, mas sim uma organização de vantagens para os que cooperam.

Outra temática do relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade faz menção às ações de marketing. Segundo um dos entrevistados, “o cooperativismo tem que ser agressivo em termos de marketing e aí, para viabilizar isso é no conjunto”. Além disso, “ter uma marca forte do cooperativismo. Na Alemanha, por exemplo, as cooperativas estão trabalhando marcas conjuntas entre países e nós não conseguimos integrar com o vizinho”. O entrevistado menciona ainda que, “devemos ter outras marcas combate com preço inferior, mas uma marca única com alto padrão de qualidade e marketing arrojado, o que daria maior presença do cooperativismo no mercado”.

Nesta mesma linha, outro entrevistado afirma que:

As cooperativas agropecuárias precisam fazer marketing das coisas boas, pois a mídia, muitas vezes, só mostra as coisas erradas do sistema. Além disso, o cooperativismo agropecuário não é percebido pela sociedade urbana, os setores de comunicação das cooperativas nunca se esforçaram por gerar uma rede de difusão das atividades e da importância das cooperativas e dos produtores rurais.

No entanto, não é apenas a demonstração da imagem e do trabalho que pode mudar ou inserir um conhecimento do cooperativismo por parte da sociedade. É preciso legitimar esta imagem, para isso “é preciso praticar os princípios da solidariedade e cooperação para a melhoria social, e pensar se não é possível trabalhar com modelos agrícolas de maior produção de alimentos básicos do que com produtos meramente de exportação para alimentar animais”.

Por outro lado, um dos *experts* entrevistados acredita que, apesar dos problemas, “o cooperativismo agropecuário presta um enorme leque de serviços, desde a assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados”. Além disso, o “cooperativismo agropecuário conquistou seu espaço e é o mais conhecido pela sociedade brasileira, participando significativamente nas exportações”.

Ao ser questionado sobre o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade, um dos *experts* é taxativo ao afirmar que, “um processo cooperativo tem um vínculo com a sociedade, não são pessoas de fora que vem comandar os negócios na comunidade”. Esta referência expressa o fato de que os investimentos com capital externo permanecem no local até que o negócio lhes interessa, ao contrário da cooperativa, que cria vínculos com a sociedade. “Este preceito decorre do sétimo princípio do cooperativismo que estabelece o compromisso com a comunidade”.

Seguindo uma linha semelhante de argumentação, outro entrevistado propõe uma reflexão dizendo que, “muitas vezes são vistos apenas os problemas do cooperativismo, mas que na realidade o cooperativismo fez muito menos estragos do que as empresas privadas não cooperativas e isso ninguém fala”. Este entrevistado exemplifica, “me cita cinco empresas privadas com 50 anos no Rio Grande do Sul na área de grãos, por exemplo. Agora me cita cinco cooperativas que atuam a muitos anos”. Para o entrevistado, realmente algumas cooperativas tiveram e tem problemas, mas ainda assim, muito poucas causaram prejuízos aos associados e a sociedade. No entanto, “talvez um número maior de empresas não cooperativas também tiveram problemas”, ocasionando prejuízos aos agricultores e a sociedade, mas isso, segundo o entrevistado, “o povo esquece porque ninguém conta, ninguém quer contar que perdeu para determinadas empresas”.

Para outro entrevistado, em algumas regiões em que o cooperativismo agropecuário “possui uma atuação mais expressiva, com eficiência da empresa, sua contribuição para a sociedade é percebida”. Até porque nessas sociedades houveram experiências de empresas que entraram e saíram do mercado em momentos oportunistas, ao passo que a cooperativa permanece lá. “Essas comunidades hoje reconhecem que o cooperativismo tem um papel importante”.

Ao ser questionado sobre, como o movimento cooperativo poderia demonstrar suas contribuições para os associados e para a sociedade, o entrevistado sugere que, “o cooperativismo agropecuário poderia utilizar ações de marketing e publicidade, não individualmente, mas sim intercooperativamente, espelhando-se no Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI)”. Complementando, o entrevistado manifesta que, “tem uma escola meio latina nossa de permanentemente fazer educação cooperativista, em que tem que dizer todo dia para o associado que o cooperativismo é uma coisa linda e maravilhosa”. Por outro lado, a escola mais européia e germânica, diz que, “se tem que dizer todo dia para o associado e a sociedade que a cooperativa é a melhor coisa do mundo, talvez ela ainda não chegue a ser. Mas não dá para ficar nem nisso nem naquilo”.

Por isso, “há que se fazer algumas ações que dêem visibilidade para a sociedade desse movimento cooperativo, mas eu acho que o cooperativismo não tem feito isso na sociedade, principalmente o agropecuário, talvez um pouco inibido pelas crises que tem passado”.

Com base nas contribuições dos *experts*, até aqui expressas, e no referencial teórico, elencou-se 16 variáveis (quadro 2) que foram submetidas, através do questionário (Questão 1 do Anexo C), à avaliação dos dirigentes das cooperativas pesquisadas.

Estes dados foram submetidos às seguintes análises: Análise de Variância (ANOVA); estatística descritiva (média e desvio-padrão); análise de regressão múltipla e análise fatorial.

Antes de proceder às análises propriamente ditas, a fim de verificar a confiabilidade das variáveis que buscam medir o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade, aplicou-se a análise de confiabilidade “Alfa de Cronbach”, a qual, conforme descrito nos procedimentos metodológicos (Item 3.5.1), indica se os respondentes estão respondendo as variáveis de maneira coerente. Nesta análise utilizou-se o recurso “*scale if item deleted*”, o qual, indica qual ou quais variáveis prejudicam, e portanto, devem ser eliminadas para melhorar a confiabilidade do constructo em avaliação. Por esta análise, após a eliminação de três variáveis, encontrou-se intensidades de associação “moderada = 0,680”.

As variáveis excluídas foram as seguintes: “X4- O cooperativismo agropecuário está recuperando sua imagem e reputação”; “X6- O cooperativismo agropecuário se relaciona corretamente com a sociedade”; e “X16- Não devemos nos preocupar com o relacionamento com a sociedade, pois sabemos do importante papel que exercemos e isso nos basta”.

A não adequação das variáveis na avaliação do constructo em questão, deve-se, provavelmente, a distribuição de frequência das respostas, ou seja, da disparidade entre o posicionamento dos respondentes. Esta disparidade pode estar associada ao duplo entendimento das variáveis.

Após eliminação dessas variáveis realizou-se o teste de comparação de médias ANOVA, a qual revelou que não há diferença significativa, ao nível de 95% de confiança, (coluna Sig da tabela 2) entre os grupos de dirigentes respondentes (presidente, vice-presidente e gestores).

**Tabela 2 - Teste de comparação de médias - ANOVA das variáveis sobre o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade**

Variáveis	Fonte	Soma de quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
X1	Entre grupos	0,771	2	0,385	1,208	0,307
	Dentro dos grupos	16,266	51	0,319		
	Total	17,037	53			
X2	Entre grupos	1,774	2	0,887	2,302	0,110
	Dentro dos grupos	19,652	51	0,385		
	Total	21,426	53			
X3	Entre grupos	0,659	2	0,330	0,557	0,576
	Dentro dos grupos	30,174	51	0,592		
	Total	30,833	53			
X5	Entre grupos	4,334	2	2,167	2,979	0,060
	Dentro dos grupos	37,092	51	0,727		
	Total	41,426	53			
X7	Entre grupos	0,073	2	0,037	0,088	0,916
	Dentro dos grupos	21,130	51	0,414		
	Total	21,204	53			
X8	Entre grupos	1,396	2	0,698	1,702	0,192
	Dentro dos grupos	20,918	51	0,410		
	Total	22,315	53			
X9	Entre grupos	0,127	2	0,063	0,121	0,886
	Dentro dos grupos	26,062	50	0,521		
	Total	26,189	52			
X10	Entre grupos	4,290	2	2,145	1,584	0,215
	Dentro dos grupos	69,043	51	1,354		
	Total	73,333	53			
X11	Entre grupos	1,469	2	0,735	1,296	0,283
	Dentro dos grupos	27,762	49	0,567		
	Total	29,231	51			
X12	Entre grupos	0,935	2	0,467	0,366	0,695
	Dentro dos grupos	65,065	51	1,276		
	Total	66,000	53			
X13	Entre grupos	0,495	2	0,247	0,188	0,829
	Dentro dos grupos	67,005	51	1,314		
	Total	67,500	53			
X14	Entre grupos	1,572	2	0,786	1,347	0,269
	Dentro dos grupos	29,761	51	0,584		
	Total	31,333	53			
X15	Entre grupos	1,974	2	0,987	1,411	0,253
	Dentro dos grupos	35,674	51	0,699		
	Total	37,648	53			

#### 4.1.1 Estatística descritiva

Em relação a estatística descritiva (média e desvio-padrão) pode-se verificar que as médias de concordância corroboram com a visão dos *experts* entrevistados e em geral o desvio-padrão pode ser considerado pequeno ( $<1,0$ ), o que significa dizer que os respondentes foram muito coerentes entre si em suas opiniões, visto que, o desvio padrão mede a dispersão da variabilidade dos valores de distribuição da amostra em torno da média.

No quadro 2 cabe destacar a média elevada ( $>4,0$ ) das variáveis que indicam a necessidade do cooperativismo agropecuário ocupar maior espaço na sociedade, ter maior visibilidade e efetuar ações de marketing intercooperativamente (X1, X2, X3, X7, X8, X9, X11, X14 e X15). Por outro lado, destaca-se a média baixa ( $<3,0$  - indicação de discordância) quando os respondentes foram questionados se a sociedade conhece a forma de atuação e a importância do cooperativismo agropecuário e se as ações de marketing devem ser executadas por cada cooperativa individualmente (X5 e X10). Pode-se destacar, também, certa neutralidade em tono da variável X12, que trata do “monopólio” das cooperativas no comércio de muitas cidades.

Esta neutralidade, associada ao desvio-padrão  $>1,0$ , embora ainda pequeno, pode expressar a existência de certa divergência entre os respondentes, embora não haja diferença significativa entre os grupos respondentes. Esta expressão numérica de neutralidade é condizente com as diferentes opiniões dos *experts* e referendadas pelos dirigentes das cooperativas. Visto que, o que é tido por alguns como “monopólio” pode ser visto por outros como diversificação de negócios, buscando atender as necessidades dos associados e diluir os riscos para a cooperativa.

Variáveis	N	Média	Desvio -padrão
X1- O cooperativismo agropecuário poderia ocupar maior espaço na sociedade.	54	4,59	0,567
X2- O cooperativismo agropecuário precisa ter mais visibilidade.	54	4,46	0,636
X3- As crises do cooperativismo agropecuário criaram uma má imagem do sistema.	54	4,28	0,763
X5- A sociedade conhece a forma de atuação e a importância do cooperativismo agropecuário.	54	2,46	0,884
X7- O cooperativismo agropecuário deveria divulgar mais suas ações.	54	4,43	0,633
X8- O cooperativismo agropecuário deveria explorar e divulgar mais suas contribuições sociais.	54	4,65	0,649
X9- O cooperativismo agropecuário precisa de mais ações de marketing.	53	4,36	0,710
X10- As ações de marketing devem ser executadas por cada cooperativa individualmente.	54	2,56	1,176
X11- As ações de marketing devem ser executadas intercooperativamente, diluindo gastos e fortalecendo o sistema.	52	4,23	0,757
X12- O fato das cooperativas agropecuárias exercerem certo "monopólio" do comércio em muitas cidades cria uma relativa repulsa por parte da comunidade local.	54	3,00	1,116
X13- O cooperativismo agropecuário deveria estar focado em determinados negócios de interesse dos associados.	54	3,83	1,129
X14- O cooperativismo agropecuário tem que ser agressivo em termos de marketing e para viabilizar isso é através da intercooperação.	54	4,11	0,769
X15- O desenvolvimento de pelo menos uma marca única e de qualidade superior poderia criar uma imagem forte do cooperativismo agropecuário.	54	4,31	0,843

**Quadro 2 – Número de respondentes, média e desvio-padrão das variáveis quanto ao relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade**

As análises até aqui realizadas dão conta de conhecer os dados e precedem a etapa de estabelecimento de inferências, nesta pesquisa, expressa pelas análises de regressão múltipla e análise fatorial.

#### **4.1.2 Análise de regressão múltipla**

Pela análise de regressão múltipla é possível identificar o efeito que um conjunto de variáveis exerce sobre outra variável, já que, várias variáveis podem influenciar o comportamento de dada variável dependente.

Deve-se destacar que, no conjunto das variáveis que tratam do relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade, não há uma variável dependente previamente definida, para tanto, utilizou-se do recurso de compilação de uma variável artificial, conforme descrito nos procedimentos metodológicos (Item 3.5.3).

Há que se considerar que, ao criar uma variável artificial a partir da média, todas as variáveis explicativas vão exercer influência na variável dependente artificial, visto que, esta variável artificial é composta de todas as variáveis explicativas. No entanto, é possível, com base no  $R^2$  da análise de regressão múltipla método *Stepwise*, identificar quais os modelos e quais as variáveis presentes em cada modelo mais explicam a variável dependente.

**Tabela 3 - Relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade explicado pelas demais variáveis**

Modelo	$R^2$	$R^2$ ajustado	Erro padrão
1	0,439	0,427	0,27931
2	0,571	0,553	0,24681
3	0,700	0,681	0,20840
4	0,820	0,805	0,16302
5	0,863	0,848	0,14396
6	0,893	0,878	0,12867
7	0,925	0,912	0,10921
8	0,938	0,926	0,10046
9	0,963	0,955	0,07822
10	0,979	0,973	0,06048
11	0,985	0,981	0,05061
12	0,992	0,989	0,03809
13	1,000	1,000	0,00000

Modelo 5: variáveis explicativas – X9, X13, X2, X12, X15

A análise de regressão método *Stepwise* tomando como variável dependente artificial, a média das variáveis sobre o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade, revela, a um nível de confiança de 95%, que 86,3% da variação na variável dependente pode ser explicado pelas variações das variáveis explicativas do modelo 5 (X9, X13, X2, X12, X15), conforme tabela 3.

**Tabela 4 - Escores das variáveis que explicam o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade**

Modelo		Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatística de colinearidade	
		B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,420	0,253		9,577	0,000		
	X9	0,352	0,057	0,662	6,187	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	2,206	0,230		9,592	0,000		
	X9	0,285	0,053	0,537	5,364	0,000	0,893	1,119
	X13	0,130	0,034	0,384	3,842	0,000	0,893	1,119
3	(Constante)	1,470	0,254		5,789	0,000		
	X9	0,236	0,046	0,444	5,102	0,000	0,843	1,186
	X13	0,130	0,029	0,385	4,554	0,000	0,893	1,119
	X2	0,213	0,047	0,372	4,508	0,000	0,938	1,067
4	(Constante)	1,244	0,203		6,134	0,000		
	X9	0,187	0,037	0,352	5,022	0,000	0,796	1,256
	X13	0,101	0,023	0,297	4,378	0,000	0,846	1,183
	X2	0,248	0,038	0,433	6,618	0,000	0,911	1,098
	X12	0,129	0,023	0,376	5,550	0,000	0,849	1,178
5	(Constante)	0,950	0,195		4,858	0,000		
	X9	0,178	0,033	0,335	5,396	0,000	0,792	1,263
	X13	0,090	0,021	0,267	4,410	0,000	0,830	1,205
	X2	0,238	0,033	0,415	7,144	0,000	0,904	1,106
	X12	0,127	0,021	0,370	6,184	0,000	0,848	1,179
	X15	0,099	0,026	0,212	3,740	0,001	0,948	1,055

Variável dependente (artificial): média das variáveis sobre o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade

Tomando-se o Coeficiente Beta padronizado (Tabela 4), do modelo 5 (modelo escolhido por explicar um alto percentual da variação da variável dependente, levando-se em conta que nos modelos subsequentes a inclusão das variáveis explicativas exercem menor impacto no modelo), verifica-se que a variável que mais explica a variável dependente é a X2 (beta=0,415). Um beta=0,415 é o aumento estimado no grau de concordância atribuída a variável dependente associado com um aumento de uma unidade de concordância da variável explicativa X2. Está análise indica que, no relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade, é a necessidade de visibilidade que mais explica o relacionamento com a sociedade.

Além desta, observa-se que as variáveis X12 (beta=0,370), X9 (beta=0,335), X13 (beta=0,267) e X15 (beta=0,212), incluídas no modelo 5, também são variáveis que ajudam a explicar o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade.

Pelas variáveis explicativas presentes no modelo 5, os dirigentes das cooperativas entendem que, o cooperativismo agropecuário precisa ter mais visibilidade, no entanto, o fato das cooperativas agropecuárias exercerem certo “monopólio” do comércio em muitas cidades

pode estar criando certa repulsa em parte da sociedade local. Porém, o cooperativismo precisa de mais ações de marketing e desenvolver ao menos uma marca única e de qualidade superior para fortalecer a imagem do cooperativismo agropecuário. Por fim, o cooperativismo agropecuário, deveria estar focado em determinados negócios de interesse dos associados.

#### **4.1.3 Análise fatorial**

No estudo do relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade foram relacionadas 16 variáveis com base no referencial teórico e nas entrevistas com os *experts*, conforme mencionado anteriormente. Para fins de análise, três variáveis foram excluídas por não demonstrarem adequação para avaliar o referido constructo. No entanto, diante deste conjunto relativamente grande de variáveis restantes (13 variáveis) utilizou-se a análise fatorial como técnica estatística multivariada capaz de sintetizar as informações em um número menor de fatores. Identificando relações e combinando variáveis em fatores, a análise fatorial pode simplificar a compreensão dos dados.

Ao submeter as variáveis que tratam do relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade, reduziu-se as 13 variáveis para quatro fatores, conforme tabela 5. Cabe salientar que, para efeitos de ajuste da análise fatorial fez-se necessário excluir a variável X13.

O fator 1, denominado marketing positivo, agrupa as variáveis que manifestam a necessidade do cooperativismo agropecuário desenvolver mais ações de marketing para demonstrar sua importância e suas ações sociais para assim, obter maior reconhecimento e espaço na sociedade, levando em conta o fato de que estas ações precisam ser desenvolvidas intercooperativamente.

Por outro lado, o fator 2, nominado visibilidade e fortalecimento do sistema, agrupa as variáveis que indicam que o cooperativismo deve ocupar mais seu espaço na sociedade para ter visibilidade.

Já o fator 3, trata da conformidade com a situação atual, onde o cooperativismo executa suas ações de marketing individualmente, levando-se em conta também, a percepção de que a sociedade conhece a forma de atuação e a importância do cooperativismo agropecuário.

Por fim, o fator 4 agrupa as variáveis que representam a percepção de que algumas atitudes do cooperativismo agropecuário acabam gerando uma imagem negativa do sistema. Esta imagem negativa estaria associada às recorrentes crises financeiras por parte de algumas cooperativas, bem como, ao domínio de negócios que muitas cooperativas agropecuárias exercem em seus locais de atuação.

**Tabela 5 - Solução de fatores com rotação varimax para as variáveis sobre o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade**

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
X7	0,706			
X14	0,690			
X15	0,687	Marketing positivo		
X9	0,629			
X8	0,419			
X1		0,531		
X11		0,715	Visibilidade e fortalecimento do sistema	
X2		0,829		
X5			0,632	Conformidade com a situação atual
X10			0,831	
X3				0,866
X12				0,594

Os quatro fatores, juntos, explicam 60,33% da variância das 12 variáveis incluídas na análise fatorial.

**Tabela 6 - Variância total explicada, da solução de fatores, sobre o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade**

Componente	Total	% da Variância	% acumulada
1	3,082	25,686	25,686
2	1,642	13,682	39,368
3	1,392	11,596	50,964
4	1,124	9,367	60,331

Método de extração: Análise de componentes principais. Método de rotação varimax

## 4.2 A IMPORTÂNCIA DA INTERCOOPERAÇÃO PARA O COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

As reflexões sobre a importância da intercooperação parecem ser tão antigas quanto o sistema cooperativista moderno, visto que, se constitui em um dos seus sete princípios, mais especificamente o sexto, que diz o seguinte: as cooperativas atendem seus sócios mais

efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, e de forma sistêmica, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, através de Federações, Centrais, Confederações, etc.

As possibilidades e potencialidades da intercooperação parecem ilimitadas do ponto de vista teórico, porém, há limitadas ações práticas no cooperativismo agropecuário. Diante disso, efetuaram-se os seguintes questionamentos aos *experts* entrevistados: A intercooperação é importante para o cooperativismo agropecuário? Por quê? A intercooperação é uma prática bem utilizada pelo cooperativismo agropecuário?

Estes questionamentos revelaram que, no entendimento de um dos *experts*:

Intercooperação é a palavra mágica para a atitude em todos os sentidos. A intercooperação deve ocorrer em todos os níveis de negócio, marketing, logística, industrialização, recebimento, etc. No entanto, acho que precisa realmente de um modelo novo, com algumas ferramentas diferentes daquilo que até então tem sido usado, até o momento a intercooperação funciona, indiscutivelmente, pelos resultados econômico-financeiros, tem que aparecer resultados ou então se pensa em outros mecanismos ou estímulos por parte do governo. Para ir ao mercado internacional, criar *trade* ou usar *trade* em comum, seguradora, a Fecoagro tem seguradora, que é a Pilla, que não é usada. Eu acho também que a organização mundial das cooperativas não faz o seu papel, a pressão das grandes empresas no mundo faz com que não avance, pois não é de interesse.

Outro *expert* inicia manifestando o que diz a Aliança Internacional Cooperativa - ACI, “a intercooperação é um princípio em que o movimento cooperativo deve privilegiar cooperativas em seus relacionamentos sociais e comerciais. Entendo também que a intercooperação, hoje, século XXI, olhando friamente é escala”. Para o entrevistado, “as empresas fora do mundo cooperativo competem raivosamente entre si. O mundo cooperativo não precisaria fazer isso, poderia exercer a intercooperação para ganhar escala”.

Em complemento, o *expert* pontua três aspectos referentes a intercooperação: a) a intercooperação é ganho de escala; b) é uma noção ou visão de um segmento da economia, deve-se entender como um segmento da economia que tem outra proposta; c) é uma visão de mercado. Este entrevistado afirma que:

Se nós tivermos uma visão de mercado para o segmento cooperativo, por exemplo, quantas cooperativas de trabalho poderiam realizar parcerias com as cooperativas agropecuárias. Quantas cooperativas com seus grandes supermercados poderiam viabilizar outras pequenas cooperativas.

Para Balestrin e Verschoore (2008) a lógica predominante em relacionamentos interorganizacionais do tipo redes de cooperação é estabelecer relações que resultem em ganhos para todos os envolvidos. Ou seja, os ganhos passam a ser coletivos e não mais

individuais. Para os autores, referindo-se a outros trabalhos já desenvolvidos por eles, os ganhos podem ser resumidos em: maior escala e poder de mercado; geração de soluções coletivas; redução de custos e riscos; acúmulo de capital social; conhecimento, aprendizagem e inovação. Estes dois últimos considerados a essência dos resultados da cooperação.

Outro entrevistado complementa, “a intercooperação é importante porque o bicho vem aí”, referindo-se a globalização dos mercados e a crise mundial. “É um problema brasileiro? não é um problema brasileiro, é um problema bom que a globalização criou”.

Neste sentido, o entrevistado pontua onde a intercooperação pode ajudar:

Os consumidores estão querendo consumir com qualidade e com preço baixo e aí as empresas têm que buscar muita escala para conseguir atender eles, se nós não atendermos, os Argentinos atendem, os Neozelandeses atendem. Com a crise, eu diria que é o momento da intercooperação para a sobrevivência, não vai ser porque um acha o outro bonito. Os custos vão ser bem importantes, cada cooperativa tem uma estrutura que não sei se é bem por aí. Quem conseguir intercooperar vai começar a fazer vantagens em relação aos outros, é só uma questão de tempo.

Para outro entrevistado:

Estamos notando que não é só produzir e exportar ou vender para grupos que façam a comercialização, temos que agregar valor, principalmente na industrialização dos produtos de origem animal, leite e carnes. Aí vem a criatividade e a intercooperação, por exemplo, no caso do leite, uma cooperativa de crédito fornece o financiamento para a compra das embalagens, outra que tem as máquinas presta serviços e a outra empresta a marca e a logística de distribuição. Isso é um processo de intercooperação sem investimento.

Além disso, a intercooperação “é um projeto que visa a participação nos lucros da indústria pelos produtores e o conjunto das cooperativas”.

Quando questionado sobre a importância da intercooperação, outro entrevistado afirma que:

Ela é fundamental, inclusive deve ser um dos eixos que os atuais dirigentes devem considerar seriamente para seus planos futuros. Do ponto de vista da infra-estrutura do setor cooperativista brasileiro, e de sua formalidade com os princípios de Rochdale, assim como juridicamente, não se observam impedimentos. Falta então a práxis entre o compromisso assumido, de trabalhar conforme os princípios humanistas, e as relações objetivas entre as cooperativas.

Ainda, a intercooperação é importante para o cooperativismo agropecuário pelas seguintes razões:

A primeira é a integração da mesma entre e com os outros tipos de cooperativas. Segunda, pelo inter-relacionamento humano entre seus dirigentes e associados. Por exemplo, cooperativas de saúde podem criar planos gerais para as famílias dos associados e trabalhadores, cooperativas de educação podem contribuir para elaborar

planos de educação cooperativa generalizada, de base, até de formação de pessoal, cooperativas de trabalho podem reciclar material, cooperativas de engenheiros e arquitetos podem trabalhar em projetos de infra-estrutura, etc.

Aqui, o entrevistado se refere a intercooperação horizontal multisetorial, considerada a verdadeira ou a mais avançada prática intercooperativa, já que, reúne as forças de diferentes setores cooperativos (LEITE, 1982).

Outro entrevistado entende a intercooperação “sob o ponto de vista ideológico e empresarial”. Ideológico refere-se ao atendimento do ideário do princípio da integração, por exemplo, “eu sou produtor e sozinho não sobrevivo, me uno a outros em uma cooperativa singular para ser forte e assim agrego forças, esta por sua vez se une a outras cooperativas”. Sob o ponto de vista econômico, “se sou um produtor de leite e estou a deriva, preciso me unir a outros e montar uma pequena agroindústria e acessar os mercados agregando valor, que retornam ao produtor”.

Apesar da importância da intercooperação, algumas manifestações revelam que a mesma, “é uma prática muito tímida ainda”.

Eu acho que a intercooperação está acontecendo, mas precisa mais ação. É complicado, por que entra a visão do administrador, do imediatismo do negócio em si. Então nessa área da intercooperação, partindo desse princípio da ajuda, tem que ter um mínimo de visão e entendimento do negócio cooperativo e de como ele funciona em seus princípios, se não, pode ser outro negócio qualquer e não uma cooperativa. Aliás, em determinadas situação há mais intercooperação entre empresas do que entre cooperativas.

As contribuições dos *experts* e o quadro teórico possibilitaram a expressão da importância da intercooperação em 15 variáveis (quadro 4) que foram submetidas, através do questionário (questão 2 do Anexo C), à avaliação dos dirigentes das cooperativas pesquisadas.

Os dados compilados foram submetidos às seguintes análises: Análise de Variância (ANOVA); estatística descritiva (média e desvio-padrão); análise de regressão múltipla e análise fatorial, cada qual com seus objetivos, conforme metodologia (Item 3.5).

Precedendo as análises propriamente ditas, verificou-se a confiabilidade das variáveis que buscam medir a importância da intercooperação, para tanto, aplicou-se a análise de confiabilidade “Alfa de Cronbach”, a qual indica se as respostas às variáveis são coerentes. Nesta análise utilizou-se o recurso “*scale if item deleted*”, o qual, indica qual ou quais variáveis prejudicam, e portanto, devem ser excluídas para melhorar a confiabilidade do constructo. Por esta análise, neste constructo, não houveram variáveis consideradas prejudiciais e a intensidades de associação pode ser considerada muito boa (coeficiente alfa= 0,861).

Já o teste de comparação de médias ANOVA, revelou diferença significativa, ao nível de 95% de confiança, (coluna Sig da tabela 7) nas variáveis X5 e X6 entre os grupos de dirigentes respondentes. Pelo teste de *Scheffe*, as diferença de médias revelaram estar entre presidentes e vice-presidentes.

**Tabela 7 - Teste de comparação de médias - ANOVA das variáveis sobre a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário**

Variáveis	Fonte	Soma de quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
X1	Entre grupos	3,010	2	1,505	1,763	0,182
	Dentro dos grupos	43,527	51	0,853		
	Total	46,537	53			
X2	Entre grupos	1,981	2	0,990	2,380	0,103
	Dentro dos grupos	21,223	51	0,416		
	Total	23,204	53			
X3	Entre grupos	2,580	2	1,290	2,519	0,091
	Dentro dos grupos	25,608	50	0,512		
	Total	28,189	52			
X4	Entre grupos	2,778	2	1,389	1,443	0,246
	Dentro dos grupos	49,092	51	0,963		
	Total	51,870	53			
X5	Entre grupos	1,942	2	0,971	3,673	0,032
	Dentro dos grupos	13,484	51	0,264		
	Total	15,426	53			
X6	Entre grupos	2,638	2	1,319	4,029	0,024
	Dentro dos grupos	16,696	51	0,327		
	Total	19,333	53			
X7	Entre grupos	1,062	2	0,531	1,135	0,330
	Dentro dos grupos	23,391	50	0,468		
	Total	24,453	52			
X8	Entre grupos	1,356	2	0,678	1,742	0,185
	Dentro dos grupos	19,848	51	0,389		
	Total	21,204	53			
X9	Entre grupos	0,652	2	0,326	0,479	0,622
	Dentro dos grupos	34,065	50	0,681		
	Total	34,717	52			
X10	Entre grupos	2,015	2	1,007	1,569	0,218
	Dentro dos grupos	32,745	51	0,642		
	Total	34,759	53			
X11	Entre grupos	2,080	2	1,040	1,818	0,173
	Dentro dos grupos	29,179	51	0,572		
	Total	31,259	53			
X12	Entre grupos	0,429	2	0,215	0,178	0,838
	Dentro dos grupos	61,571	51	1,207		
	Total	62,000	53			

**Continua...**

**Conclusão.**

X13	Entre grupos	3,545	2	1,773	1,974	0,149
	Dentro dos grupos	45,788	51	0,898		
	Total	49,333	53			
X14	Entre grupos	0,826	2	0,413	0,682	0,511
	Dentro dos grupos	29,693	49	0,606		
	Total	30,519	51			
X15	Entre grupos	1,885	2	0,942	2,076	0,136
	Dentro dos grupos	23,152	51	0,454		
	Total	25,037	53			

Considerando que, as médias (quadro 3) revelam que o nível de concordância em torno das variáveis apresenta-se elevado ( $>4,0$ ), não implicando, portanto, nos resultados da avaliação da importância da intercooperação, as demais análises não levam em conta a diferença entre os grupos de respondentes nas variáveis X5 e X6.

Ou seja, o teste de comparação de médias revelou diferenças significativas entre as opiniões dos presidentes e vice-presidentes das cooperativas, em relação as variáveis X5 e X6. No entanto, visto que essas diferenças não implicam nos resultados, optou-se por utilizar em todas as variáveis, para as demais análises, a média conjunta dos três grupos de respondentes (presidentes, vice-presidentes e gestores).

Variável	Grupos	Média	Desvio-padrão
X5	Presidente	4,30	0,559
	Vice-presidente	4,88	0,354
	Gestores	4,48	0,511
	Total	4,46	0,539
X6	Presidente	4,35	0,647
	Vice-presidente	5,00	0,000
	Gestores	4,61	0,583
	Total	4,56	0,604

**Quadro 3 - Escore das médias do grau de concordância dos dirigentes sobre a importância da intercooperação - variáveis X5 e X6**

#### 4.2.1 Estatística descritiva

Pela estatística descritiva (média e desvio-padrão) pode-se verificar que as médias corroboram com a visão dos *experts* entrevistados e em geral o desvio-padrão pode ser considerado pequeno ( $<1,0$ ).

No quadro 4 cabe destacar a média elevada ( $>4,0$ ) das variáveis que indicam que a intercooperação é essencial e que pode melhorar o desempenho e as chances de sobrevivência do cooperativismo. Porém, a intercooperação precisa ser mais fomentada e acreditada por parte das cooperativas. Além disso, a intercooperação possibilitaria ganhos de escala, agregação de valor e estabilidade às cooperativas, criando alternativas aos associados em negócios sem grandes investimentos (X2, X3, X5, X6, X7, X8, X9, X10, X11, X14 e X15). Por outro lado, destaca-se a média baixa ( $<3,0$  - indicação de discordância) quando os respondentes foram questionados se o princípio da intercooperação é bem utilizado pelo cooperativismo agropecuário (variável X1), ou seja, esta discordância pressupõe que, apesar da sua importância, o princípio da intercooperação ainda não é bem utilizado pelo cooperativismo agropecuário.

Pode-se destacar, também, certa neutralidade em torno das variáveis X4, X12 e X13. A variável X4 expressa o entendimento de que, apesar das possibilidades e potencialidades da intercooperação, sem ela o cooperativismo não estaria fadado ao fracasso. Aqui, verifica-se certa dúvida em torno do fracasso ou não do cooperativismo diante do não desenvolvimento da intercooperação.

A variável X12, em que as entrevistas com os *experts* revela o entendimento de que pode estar havendo certa descaracterização de um cooperativismo voltado para a agregação de valor, para um cooperativismo de prestação de serviços. Este entendimento dos *experts* pode estar associado ao fato de que algumas cooperativas estão vendendo, alugando ou desativando parte de suas agroindústrias.

Na avaliação dos dirigentes percebe-se certa divergência de opiniões. Neste caso, pode-se supor que, em algumas cooperativas esta descaracterização pode estar ocorrendo, ao passo que em outras não. A realidade revela, inclusive, que algumas cooperativas estão diversificando e agregando novas possibilidades de agregação de valor, por exemplo, algumas cooperativas de laticínios e carnes, dentre elas Santa Clara e Languiru.

Variáveis	N	Média	Desvio-padrão
X1- O princípio da intercooperação é bem utilizado pelo cooperativismo agropecuário.	54	2,09	0,937
X2- A intercooperação pode melhorar o desempenho do cooperativismo agropecuário.	54	4,43	0,662
X3- A intercooperação é essencial para o cooperativismo agropecuário.	53	4,36	0,736
X4- Sem a intercooperação o cooperativismo agropecuário está fadado ao fracasso.	54	3,24	0,989
X5- A intercooperação precisa ser mais fomentada.	54	4,46	0,539
X6- As cooperativas precisam acreditar mais na intercooperação.	54	4,56	0,604
X7- A intercooperação aumenta as chances de sobrevivência das cooperativas singulares.	53	4,38	0,686
X8- Através da intercooperação as cooperativas ganham escala.	54	4,57	0,633
X9- A intercooperação é o caminho para atender as demandas dos consumidores no mercado globalizado.	53	4,21	0,817
X10- O desenvolvimento da intercooperação poderá proporcionar estabilidade ao cooperativismo agropecuário.	54	4,20	0,810
X11- A intercooperação é o caminho para a agregação de valor nos negócios cooperativos.	54	4,30	0,768
X12- A agregação de valor nas cooperativas singulares individuais parece estar retrocedendo, pois elas estão saindo do processamento e transformação e voltando-se apenas para o fomento e recebimento da produção.	54	3,33	1,082
X13- Ações de intercooperação impedem ou dificultam o domínio de empresas não cooperativas.	54	3,78	0,965
X14- A intercooperação permite o desenvolvimento de negócios sem grandes investimentos.	52	4,10	0,774
X15- A intercooperação pode criar novas alternativas de negócios para os agricultores associados.	54	4,41	0,687

**Quadro 4 - Número de respondentes, média e desvio-padrão das variáveis sobre a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário**

As análises até aqui realizadas dão conta de conhecer os dados e precedem a etapa de estabelecimento de inferências, nesta pesquisa, expressas pelas análises de regressão múltipla e análise fatorial.

#### 4.2.2 Análise de regressão múltipla

O uso da técnica estatística da análise de regressão múltipla possibilita identificar que efeitos um conjunto de variáveis exerce sobre dada variável dependente.

Cabe destacar que, no conjunto das variáveis que tratam da importância da intercooperação não há uma variável dependente previamente definida, assim, utilizou-se do recurso da compilação de uma variável artificial.

Deve-se considerar que, ao criar uma variável artificial a partir da média, todas as variáveis explicativas obrigatoriamente vão contribuir para a explicação da variável dependente artificial, já que, a variável artificial é composta por todas as variáveis explicativas.

A análise de regressão método *Stepwise* tomando como variável dependente artificial, a média das variáveis sobre a importância da intercooperação, revela, a um nível de confiança de 95%, que 94% da variação na variável dependente pode ser explicado pelas variações das variáveis explicativas do modelo 5 (X3, X11, X5, X4, X14), conforme tabela 8.

**Tabela 8 - Importância da intercooperação explicada pelas demais variáveis.**

Modelo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão
1	0,629	0,621	0,28043
2	0,775	0,765	0,22075
3	0,865	0,857	0,17243
4	0,914	0,907	0,13922
5	0,940	0,934	0,11748
6	0,954	0,948	0,10410
7	0,965	0,959	0,09198
8	0,975	0,970	0,07828
9	0,982	0,978	0,06806
10	0,987	0,983	0,05910
11	0,990	0,987	0,05224
12	0,994	0,992	0,04150
13	0,996	0,995	0,03186
14	0,998	0,997	0,02346
15	1,000	1,000	0,00000

Modelo 5: variáveis explicativas - X3, X11, X5, X4, X14

Tomando-se o Coeficiente Beta padronizado (tabela 9), do modelo 5 (modelo escolhido por explicar um alto percentual da variação da variável dependente, levando-se em conta que nos modelos subsequentes a inclusão das variáveis explicativas exercem menor impacto no modelo), verifica-se que a variável que mais explica a variável dependente é a X5 (beta=0,332). Um beta=0,332 é o aumento estimado no grau de concordância atribuída a variável dependente associado com um aumento de uma unidade de concordância da variável X5. Este resultado da análise indica que, a intercooperação precisa ser mais fomentada.

Além desta, observa-se que as variáveis X11 (beta=0,298), X3 (beta=0,251), X4 (beta=0,194) e X14 (beta=0,194), incluídas no modelo 5, também são variáveis que ajudam a explicar a importância da intercooperação.

**Tabela 9 - Escores das variáveis que explicam a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário**

Modelo		Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatística de colinearidade	
		B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,938	0,235		8,232	1,938		
	X3	0,486	0,053	0,793	9,112	0,486	1,000	1,000
2	(Constante)	1,440	0,206		6,998	1,440		
	X3	0,327	0,051	0,534	6,443	0,327	0,684	1,461
	X11	0,275	0,049	0,462	5,575	0,275	0,684	1,461
3	(Constante)	0,646	0,214		3,023	0,646		
	X3	0,162	0,049	0,264	3,276	0,162	0,442	2,264
	X11	0,272	0,038	0,457	7,061	0,272	0,684	1,462
	X5	0,341	0,061	0,406	5,628	0,341	0,550	1,819
4	(Constante)	0,747	0,174		4,302	0,747		
	X3	0,158	0,040	0,258	3,961	0,158	0,442	2,265
	X11	0,231	0,032	0,388	7,196	0,231	0,642	1,558
	X5	0,277	0,051	0,330	5,490	0,277	0,516	1,938
	X4	0,115	0,023	0,254	5,109	0,115	0,757	1,321
5	(Constante)	0,574	0,152		3,781	0,574		
	X3	0,154	0,034	0,251	4,582	0,154	0,441	2,266
	X11	0,177	0,030	0,298	5,973	0,177	0,534	1,871
	X5	0,279	0,043	0,332	6,534	0,279	0,516	1,938
	X4	0,099	0,019	0,218	5,105	0,099	0,730	1,371
	X14	0,115	0,026	0,197	4,427	0,115	0,673	1,487

Variável dependente (artificial): média das variáveis sobre a importância da intercooperação

Pelas variáveis explicativas presentes no modelo 5, os dirigentes das cooperativas entendem que, a intercooperação precisa ser mais fomentada, pois a agregação de valor nas cooperativas parece estar retrocedendo. Aqui parece ser notória a preocupação de alguns dos *experts* em relação a uma possível perda da capacidade de agregar valor por parte de algumas cooperativas agropecuária. Reforçando assim a importância da intercooperação na busca de possibilidades e formas desenvolver a agregação de valor no sistema cooperativo agropecuário.

Outro aspecto considerado relevante para explicar a importância da intercooperação no cooperativismo agropecuário é a possibilidade de desenvolver negócios sem grandes investimentos.

### 4.2.3 Análise fatorial

Na descrição da importância da intercooperação foram relacionadas 15 variáveis com base no referencial teórico e nas entrevistas com os *experts*. Diante deste conjunto, relativamente grande de variáveis (15 variáveis) utilizou-se a análise fatorial como técnica estatística multivariada capaz de sintetizar as informações em um número menor de fatores.

Cabe salientar que, para efeitos de ajuste da análise fatorial fez-se necessário excluir as variáveis X13, X14 e X15.

As 12 variáveis restantes estão expressas em três fatores, os quais, explicam 68,02% da variância das 12 variáveis (tabelas 10 e 11).

O fator 1, denominado importância subjetiva da intercooperação, está associado às variáveis que demonstram que a intercooperação é essencial, pode melhorar o desempenho e as chances de sobrevivência do cooperativismo, por isso, as cooperativas precisam acreditar e fomentar mais este tipo de relacionamento. Aqui pode-se verificar a expressão da perspectiva social e humana da cooperação através da intercooperação entre cooperativas agropecuárias, conforme discutido no referencial teórico.

Por outro lado, o fator 2, nominado importância objetiva da intercooperação, agrupa as variáveis que indicam como, na prática, a intercooperação pode contribuir com as cooperativas singulares. Os dados indicam que as formas são: através da agregação de valor; ganho de escala e criando condições de atendimento às demandas dos consumidores no mercado globalizado. A perspectiva econômica da intercooperação revela as possibilidades do aproveitamento das potencialidades das diferentes cooperativas singulares expressa no item 2.3 do referencial teórico.

Já o fator 3, trata de percepções extremas em torno da intercooperação. Neste fator agruparam-se as afirmações com menor nível de concordância ao ser observado a média atribuída as mesmas (quadro 4).

**Tabela 10 - Solução de fatores com rotação varimax para as variáveis sobre a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário**

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
X6	0,847			
X5	0,821			
X3	0,803	Importância subjetiva da intercooperação		
X2	0,783			
X7	0,752			
X10	0,723			
X12				0,864
X9		0,717		
X11		0,345	Importância objetiva da intercooperação	
X8		0,309		
X1			0,850	Percepções extremas sobre a importância da intercooperação
X4			0,592	

**Tabela 11 - Variância total explicada da solução de fatores sobre a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário**

Componente	Total	% da Variância	% acumulada
1	5,831	48,588	48,588
2	1,250	10,414	59,002
3	1,082	9,017	68,019

Método de extração: Análise de componentes principais. Método de rotação varimax

Além das contribuições dos *experts* e a avaliação das variáveis sobre a importância da intercooperação por parte dos dirigentes das cooperativas, uma questão aberta possibilitou livre expressão sobre a importância da intercooperação no cooperativismo agropecuário na ótica dos dirigentes das cooperativas do estudo, conforme quadro 5.

Para os dirigentes das cooperativas, a intercooperação é importante pelos seguintes motivos: Porque temos necessidade de escala; Ela favorece o verdadeiro sentido cooperativo. Ajuda a fazer frente às dificuldades; Porque nos dá poder de competição neste mercado globalizado; O ganho em escala seria bem maior e os investimentos poderiam ser menores. Para enfrentar os desafios da sociedade capitalista e da globalização; Fortalece o sistema cooperativo. Gera mais renda. Melhor para a cooperativa, associados e comunidade; Melhora a gestão – Há mais transparência, conquista de novos mercados, baixa custos industriais gerando mais resultado; Porque vai possibilitar maiores possibilidades de agregar valor nos negócios; As grandes empresas fazem fusão para: competir, ter rentabilidade, permanecer no mercado. O cooperativismo não deve fugir a regra; Soma força e poder de barganha; Quando juntamos, o sistema tem mais força e consegue se impor com maior retorno para o associado; Porque todos trabalhando juntos pode-se ter negócios mais vantajosos; É uma questão de sobrevivência, salvar o sistema como um todo; Agrega forças para viabilizar negócios; Para conseguir mais escala de produção e venda; Ganho de escala. Fortalecimento do relacionamento. Ampliação do poder de mercado. Mais informações. Reconhecimento da sociedade em relação ao cooperativismo; Porque o cooperativismo se fortalece e o comércio explora menos os produtores; Porque com volumes mais altos há mais poder de barganha; Para agregar valor à produção e principalmente para fortalecer o sistema perante a opinião pública; Proporciona novos negócios, fortalece o sistema. Divulgação na sociedade;

**Continua.....**

### **Conclusão.**

Terá ganho em escala e poder de barganha; Aproxima, estabelece confiança, oportunizar projetos com escala, ganho institucional, racionalizar custos; Pois é uma das poucas formas de sobrevivência da maioria das cooperativas; Falar a mesma linguagem e o tratamento deve ser uniforme dos associados em toda área de ação da cooperativa; Disponibiliza o crescimento sócio-econômico da cooperativa e dos associados; Haveria um maior fortalecimento do sistema cooperativo. As redes de cooperação são um exemplo a ser seguido; Para poder agregar mais valor aos produtos e um aumento no faturamento das cooperativas; Acredito que possa ser o início para os produtores e dirigentes tomarem decisão de intercooperação/fusão; Desde que efetivamente exista seriedade e comprometimento; Tenho restrições a este processo; Porque a não intercooperação é uma renúncia de uma vantagem comparativa; Fortalece o sistema e as singulares em todos os aspectos; Teríamos mais poder. Seremos mais fortes e comprometidos. Maior poder de compra e venda; Possibilita às cooperativas buscarem de forma organizada, profissional e com economia de escala, competir no mercado altamente concentrado (oligopólio, monopólio, etc.); Primeiro porque pode demonstrar atitudes coerentes da pregação com os associados. Segundo, porque oportuniza as organizações cooperativas se fortalecerem financeiramente; Busca o fortalecimento das mesmas e possibilita o avanço mais rápido no desenvolvimento de suas ações, aumentando a credibilidade e confiança; Porque a informação é importante para o desenvolvimento cooperativo, garantia de informação em primeira mão; Agrega valor ao produto e fortalece a economia de escala nos negócios; É importante tanto na área social como econômica, devendo produzir diferenciais competitivos que se traduzam em crescimento lucrativo dos negócios, retorno nos investimentos e aumento da participação no mercado das cooperativas, visando melhorar a unidade econômica e social de seus associados.

**Quadro 5 - Quanto a importância da intercooperação no cooperativismo agropecuário. Visão dos dirigentes das cooperativas**

### 4.3 RAZÕES PARA DESENVOLVER RELACIONAMENTOS INTERCOOPERATIVOS NO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

Conforme discutido na construção e apresentado no esquema teórico (item 2.4), verifica-se a existência de um conjunto de razões, compiladas por Oliver (1990), para que os relacionamentos interorganizacionais possam ser desenvolvidos. Este conjunto de razões teóricas associadas às contribuições dos *experts* foram traduzidas em 20 variáveis (quadro 6) submetidas a avaliação dos dirigentes (presidentes, vice-presidentes e gestores) das cooperativas do grupo CCGL (questão 3 do anexo C).

Estas variáveis foram submetidas ao teste de comparação de médias ANOVA, o qual revelou que não há diferença significativa, ao nível de 95% de confiança, (coluna Sig da tabela 12) entre os grupos de dirigentes respondentes. Este resultado possibilita a utilização da média dos três grupos nos testes que seguem.

**Tabela 12 - Teste de comparação de médias - ANOVA das variáveis sobre as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**

Variáveis	Fonte	Soma de quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
X1	Entre grupos	0,213	2	0,106	0,119	0,888
	Dentro dos grupos	45,658	51	0,895		
	Total	45,870	53			
X2	Entre grupos	0,013	2	0,006	0,011	0,989
	Dentro dos grupos	29,798	50	0,596		
	Total	29,811	52			
X3	Entre grupos	0,199	2	0,100	0,317	0,730
	Dentro dos grupos	15,688	50	0,314		
	Total	15,887	52			
X4	Entre grupos	0,284	2	0,142	0,656	0,523
	Dentro dos grupos	11,049	51	0,217		
	Total	11,333	53			
X5	Entre grupos	0,089	2	0,044	0,135	0,874
	Dentro dos grupos	16,745	51	0,328		
	Total	16,833	53			
X6	Entre grupos	4,268	2	2,134	2,527	0,090
	Dentro dos grupos	43,065	51	0,844		
	Total	47,333	53			
X7	Entre grupos	0,866	2	0,433	0,767	0,470
	Dentro dos grupos	28,783	51	0,564		
	Total	29,648	53			
X8	Entre grupos	0,783	2	0,392	0,561	0,574
	Dentro dos grupos	35,587	51	0,698		
	Total	36,370	53			
X9	Entre grupos	0,737	2	0,368	0,826	0,443
	Dentro dos grupos	22,745	51	0,446		
	Total	23,481	53			
X10	Entre grupos	0,312	2	0,156	0,422	0,658
	Dentro dos grupos	18,891	51	0,370		
	Total	19,204	53			
X11	Entre grupos	0,786	2	0,393	0,698	0,502
	Dentro dos grupos	28,696	51	0,563		
	Total	29,481	53			
X12	Entre grupos	0,351	2	0,176	0,255	0,776
	Dentro dos grupos	35,130	51	0,689		
	Total	35,481	53			
X13	Entre grupos	0,834	2	0,417	0,496	0,612
	Dentro dos grupos	42,870	51	0,841		
	Total	43,704	53			
X14	Entre grupos	0,302	2	0,151	0,364	0,697
	Dentro dos grupos	21,179	51	0,415		
	Total	21,481	53			
X15	Entre grupos	0,065	2	0,033	0,049	0,952
	Dentro dos grupos	33,935	51	0,665		
	Total	34,000	53			

**Continua.....**

**Conclusão.**

X16	Entre grupos	0,154	2	0,077	0,167	0,846
	Dentro dos grupos	22,978	50	0,460		
	Total	23,132	52			
X17	Entre grupos	0,503	2	0,251	0,607	0,549
	Dentro dos grupos	20,705	50	0,414		
	Total	21,208	52			
X18	Entre grupos	0,466	2	0,233	0,484	0,619
	Dentro dos grupos	24,571	51	0,482		
	Total	25,037	53			
X19	Entre grupos	0,032	2	0,016	0,024	0,976
	Dentro dos grupos	33,005	51	0,647		
	Total	33,037	53			
X20	Entre grupos	0,063	2	0,032	0,105	0,900
	Dentro dos grupos	15,069	50	0,301		
	Total	15,132	52			

**4.3.1 Estatística descritiva**

No quadro 6 cabe destacar a média (>4,0) da maioria das variáveis que representam possíveis razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos. Dentre elas merecem destaque as variáveis com médias mais elevadas (X4, X3, X5, X10, X16, X11, X14, X9 e X17). Estas variáveis representam razões objetivas para desenvolver a intercooperação, tais como, ganho de escala, obter melhores preços aos produtos dos associados, garantir um canal de comercialização, reduzir custos de transação, agregar valor aos produtos, melhorar a eficiência produtiva da cooperativa e associados, tudo isso, buscando atender as demandas dos associados.

Pode-se destacar, também, certa neutralidade em torno da variável X7. Esta neutralidade pode levar a seguinte interpretação: “auxiliar as cooperativas em maiores dificuldades” se caracteriza como uma razão de importância relativa para a constituição de relacionamentos intercooperativos. É possível que as cooperativas em melhores condições não vejam o auxílio às cooperativas em maiores dificuldades como uma das razões para desenvolver a intercooperação. Já as cooperativas com dificuldade, possivelmente tenham esta como uma das razões para constituírem relacionamentos intercooperativos.

Variáveis	N	Média	Desvio-padrão
X1- Agregar forças para exercer lobby sobre o governo.	54	4,24	0,930
X2- Facilitar a obtenção de crédito governamental.	53	4,25	0,757
X3- Fazer frente às especulações das empresas não-cooperativas.	53	4,66	0,553
X4- Ampliar o poder de mercado da cooperativa (escala).	54	4,78	0,462
X5- Contribuir para atingir metas e objetivos comuns às cooperativas.	54	4,61	0,564
X6- Auxiliar as cooperativas em maiores dificuldades.	54	3,78	0,945
X7- Garantir o volume de produto necessário para desenvolver um projeto.	54	4,31	0,748
X8- Está baseada na cooperação, colaboração e coordenação entre as cooperativas.	54	4,26	0,828
X9- Possibilidade de melhoria na eficiência produtiva.	54	4,48	0,666
X10- Obter melhores preços.	54	4,57	0,602
X11- Obter mais e melhores informações técnicas e de mercado.	54	4,52	0,746
X12- Reduzir os custos de transação.	54	4,48	0,818
X13- Estabilidade perante o ambiente de incerteza.	54	4,07	0,908
X14- Agregar valor aos produtos.	54	4,52	0,637
X15- Reunir as condições para atender as exigências de mercado.	54	4,33	0,801
X16- Garantir um canal de comercialização do(s) produtos.	53	4,55	0,667
X17- Atender demanda dos associados.	53	4,47	0,639
X18- Oferecer mais uma alternativa aos produtores associados.	54	4,41	0,687
X19- Buscar reconhecimento da sociedade em relação ao cooperativismo.	54	4,41	0,790
X20- Dar maior legitimidade ao cooperativismo perante a sociedade.	53	4,55	0,539

**Quadro 6 - Número de respondentes, média e desvio-padrão das variáveis sobre as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**

#### 4.3.2 Análise de regressão múltipla

Pela análise de regressão múltipla pode-se estabelecer inferências, já que, utiliza-se modelos compostos por diversas variáveis explicativas para explicar uma determinada variável dependente.

Cabe destacar, que no conjunto das variáveis que tratam das razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos não há uma variável dependente previamente definida, assim, utilizou-se uma variável artificialmente compilada.

A análise de regressão método *Stepwise* tendo como variável dependente a média das variáveis sobre as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos, revela, a um nível de confiança de 95%, que 93,4% da variação na variável dependente pode ser explicada

pelas variações das variáveis explicativas do modelo 4 (X15, X18, X6 e X3), conforme tabela 13.

**Tabela 13 - Razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário explicadas pelas demais variáveis**

Modelo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão
1	0,687	0,681	0,25517
2	0,825	0,818	0,19277
3	0,892	0,885	0,15302
4	0,934	0,928	0,12130
5	0,952	0,947	0,10394
6	0,964	0,959	0,09147
7	0,974	0,969	0,07895
8	0,982	0,978	0,06695
9	0,985	0,981	0,06193
10	0,987	0,984	0,05739
11	0,990	0,987	0,05186
12	0,992	0,990	0,04513
13	0,994	0,991	0,04182
14	0,995	0,993	0,03872
15	0,996	0,994	0,03484
16	0,997	0,996	0,02890
17	0,998	0,997	0,02350
18	0,999	0,998	0,02084
19	0,999	0,999	0,01311
20	1,000	1,000	0,00000

Modelo 4: variáveis explicativas – X15, X18, X6, X3

O Coeficiente Beta padronizado (tabela14), do modelo 4 (escolhido por explicar um alto percentual da variação da variável dependente, levando-se em conta que a inclusão das variáveis explicativas subsequentes exercem menor impacto nos modelos), revela que a variável que mais explica a variável dependente é a X15 (beta=0,531). Além desta, observa-se que as variáveis X18 (beta=0,328), X6 (beta=0,240) e X3 (beta=0,222), incluídas no modelo 4, também são variáveis que ajudam a explicar as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos.

**Tabela 14 - Escores das variáveis que explicam as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**

Modelo		Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatística de colinearidade	
		B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,334	0,208		11,225	0,000		
	X15	0,480	0,047	0,829	10,267	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	1,720	0,187		9,213	0,000		
	X15	0,320	0,044	0,552	7,267	0,000	0,644	1,554
	X18	0,298	0,049	0,463	6,091	0,000	0,644	1,554
3	(Constante)	1,477	0,155		9,526	0,000		
	X15	0,303	0,035	0,523	8,631	0,000	0,638	1,567
	X18	0,261	0,039	0,407	6,638	0,000	0,625	1,601
	X6	0,127	0,024	0,270	5,347	0,000	0,917	1,090
4	(Constante)	0,897	0,164		5,461	0,000		
	X15	0,307	0,028	0,531	11,042	0,000	0,638	1,568
	X18	0,211	0,033	0,328	6,456	0,000	0,571	1,751
	X6	0,113	0,019	0,240	5,928	0,000	0,899	1,112
	X3	0,180	0,034	0,222	5,310	0,000	0,844	1,185

Variável dependente (artificial): média das variáveis sobre as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos

As variáveis explicativas presentes no modelo 4, revelam que, segundo os dirigentes das cooperativas, reunir as condições para atender as exigências de mercado, oferecer alternativas aos produtores associados, auxiliar as cooperativas em dificuldades e fazer frente às especulações das empresas não cooperativas, são as variáveis que mais explicam a variação na variável artificial (razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos).

#### 4.3.3 Análise fatorial

As razões para desenvolver relacionamentos de intercooperação foram relacionadas em 20 variáveis com base no referencial teórico e nas entrevistas com os *experts*.. Diante deste conjunto, relativamente grande de variáveis utilizou-se a análise fatorial como técnica estatística multivariada capaz de sintetizar as informações em um número menor de fatores.

A análise fatorial revelou que o conjunto de cinco fatores, explicam 74,46% da variância das 20 variáveis (tabelas 15 e 16).

O fator 1, denominado eficiência, está associado às variáveis que estabelecem que uma das razões para desenvolver relacionamentos de intercooperação é a busca pela

eficiência, quer seja através da obtenção e melhoria das informações técnicas e de mercado, redução de custos, garantia de canal de comercialização dos produtos, ou na reunião das condições para atender as exigências de mercado.

O fator 2, nominado legitimidade estabelece que uma das razões para desenvolver relacionamentos de intercooperação é a busca pelo reconhecimento e legitimidade do cooperativismo perante a sociedade e os associados. A obtenção de melhores preços e novas alternativas, atendendo as demandas dos associados, contribui para a legitimidade do cooperativismo.

O fator 3 trata da estabilidade e está relacionado ao fato da intercooperação ser uma possibilidade de gerar estabilidade ao cooperativismo, isto por que, a intercooperação está baseada na cooperação, na colaboração e coordenação entre as cooperativas, por isso pode facilitar a agregação de valor aos produtos, obtenção de crédito governamental e garantir estabilidade perante o ambiente de incerteza.

No fator 4 estão as variáveis que representam as razões relacionadas com a assimetria em negócios cooperativos. Ou seja, o cooperativismo está inserido em um ambiente de assimetria de informações, assimetria de poder, assimetria econômica e de mercado. Por isso, a intercooperação pode possibilitar os instrumentos necessários para enfrentar os desafios criados pelas condições assimétricas.

Já o fator 5 se relaciona com a reciprocidade entre as cooperativas. Consiste na ajuda mútua entre as cooperativas, quer seja em momentos de dificuldades ou no desenvolvimento de projetos conjuntos.

A reciprocidade representa a capacidade de entrosar-se com outros, buscando ser entendido por eles e entendê-los, equilibrando as próprias necessidades com as necessidades dos outros (ALVES, 2003).

No entanto, como Darwin predisse, a reciprocidade é uma poderosa aptidão tática. Mas não existe em toda a parte (PENNISI, 2005).

Estes cinco fatores expressam as razões para desenvolver relacionamentos de intercooperação no cooperativismo agropecuário, corroborando com as contribuições dos *experts* e com os achados teóricos.

Em relação aos achados teóricos Oliver (1990) elencou em seus estudos (Item 2.2.2), seis razões ou motivações para desenvolver relacionamentos interorganizacionais. Para os resultados deste estudo, no cooperativismo agropecuário, a razão denominada “necessidade”, expressa pela autora em seu estudo, parece não ser relevante, visto que, a “necessidade” expressa na teoria baseia-se, fundamentalmente, em determinações mandatórias, ou seja,

obrigações legais. Porém, no cooperativismo agropecuário não há, até então, nenhuma obrigatoriedade legal que exija a constituição de ações de intercooperação, por isso, esta razão ou motivação não é válida em relacionamentos de intercooperação, ao menos no cooperativismo agropecuário.

**Tabela 15 - Solução de fatores com rotação varimax para as variáveis sobre as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
X11	0,882				
X12	0,824				
X15	0,792	Eficiência			
X9	0,767				
X16	0,746				
X18		0,775			
X20		0,735			
X10		0,684	Legitimidade		
X17		0,602			
X19		0,576			
X8			0,827		
X13			0,744	Estabilidade	
X14			0,455		
X2			0,364		
X1				0,783	
X5				0,681	Assimetria
X4				0,598	
X3				0,477	
X6					0,792
X7					0,621
					Reciprocidade

**Tabela 16 - Variância total explicada da solução de fatores sobre as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**

Componente	Total	% da Variância	% acumulada
1	8,722	43,611	43,611
2	1,970	9,848	53,459
3	1,738	8,689	62,148
4	1,438	7,191	69,339
5	1,025	5,126	74,465

Método de extração: Análise de componentes principais. Método de rotação varimax

#### 4.4. IMPORTÂNCIA DOS FATORES CONDICIONANTES DO DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS INTERCOOPERATIVOS NO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

O objetivo central da presente pesquisa consistiu em identificar e analisar os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. Esta proposição parte das reflexões em torno das possibilidades teóricas e práticas do desenvolvimento intercooperativo.

A tese central é de que, para ocorrer o desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos é insuficiente a existência de um conjunto de razões, conforme apresentadas e discutidas no referencial teórico, faz-se necessário um conjunto de fatores que se denominou, condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos. Por esta tese, são estes fatores que efetivamente vão assegurar o desenvolvimento da intercooperação.

Para identificar e analisar estes fatores tomou-se como base a construção teórica (figura 5) e as contribuições dos *experts* entrevistados, conforme as seguintes manifestações:

“Eu vejo que sempre é uma necessidade que impulsiona. Mas para que realmente aconteça a intercooperação precisa de um projeto. O projeto é fundamental e deve ser discutido por todos e não só pelos dirigentes”.

Para Balestrin e Verschoore (2008) as pressões do ambiente competitivo são um estímulo para a busca da cooperação como alternativa para gerar soluções coletivas. Contudo, para que essas pressões sejam enfrentadas coletivamente, os interessados devem ter objetivos comuns, formas de interação e meios eficientes de coordenação.

“Você cria um projeto com todo o grupo e lógico que não se dispensa uma liderança forte, a liderança sempre é o sinuelo em todas as sociedades que você estuda, do passado remoto ou recente, você sempre vai ver um grande líder”. Este entrevistado salienta que um líder é aquele que, em um dado momento de dificuldade, assume uma postura e diz, “o caminho é por aqui”.

Outro entrevistado complementa afirmando que:

Liderança é no sentido amplo da palavra, não é apenas 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. Aí vem o projeto, porque você tem que sonhar uma saída e aí o projeto é que constrói essa saída, eu quero ir até determinado lugar, bom, mas aí vamos construir a estrada.

Associa-se ainda a gestão de projetos levando em conta as particularidades e potencialidades de clima, solo, topografia, recursos humanos, estrutura fundiária e condições sócio-econômicas. “Pois não adianta pensar em leite em propriedades extensivas nem suinocultura, embora seja possível, a mentalidade e os recursos humanos são diferentes”. “Para prospectar isso é preciso lideranças com credibilidade, que lhe permita confiança”.

No cooperativismo a gente coopera com aquilo que a gente acredita e a gente acredita quando vê que é claro, então a transparência também é fundamental para que as pessoas percebam onde a gente quer chegar. Além disso, a coisa tem que ser viável economicamente, tem que haver viabilidade econômica, principalmente para o associado que é a base do processo.

Ao tratar da transparência, outro entrevistado é categórico ao afirmar que, “no cooperativismo transparência é obrigação, tem que haver sempre transparência, não há segredo de estado no sistema cooperativo, ao menos internamente, por que o cooperativismo é uma organização de pessoas e não de capitais”.

Para outro entrevistado:

Inicialmente é preciso sepultar as vaidades pessoais de alguns dirigentes. Há muita vaidade ainda no cooperativismo, por isso não anda a intercooperação. Parece que uma cooperativa quer provar para a outra que é melhor, que um dirigente é melhor que o outro.

Outro entrevistado contribui dizendo que, “para você gerar confiança e liderança tem que ter uma boa comunicação”. Além disso, “se você puder criar, é muito bom interdependência, para as pessoas sentirem que não estão ai de favor, estão aí porque elas precisam”. O entrevistado ainda destaca que, o controle é básico de tudo, ao afirmar que, “alguém tem que sonhar e alguém têm que registrar, é o que eu digo para a minha turma lá, vocês cubram as costas da gente, porque tu abres o caminho, mas tem que ter bons gestores para controlar”.

“Primeiro, disposição de querer fazer, uma situação política e a cultura dos dirigentes, das pessoas que lideram o processo. Segundo, aquela massa crítica que te falei” (aqui o entrevistado fez referência aos grupos de pesquisas em cooperativismo, alguns deles desativados nos últimos anos), “acho que tem que ter alguém cimentando e mostrando isso”.

“A dor ensina a gemer, vamos pegar o Sistema de Crédito Cooperativo - SICREDI, há uma intercooperação, há uma co-responsabilidade, todas estão no mesmo barco, isso é um avanço, foi o banco central que fez isso? Foi o Sistema? Não importa”. A co-responsabilidade expressa pelo entrevistado diz respeito, por exemplo, se uma das cooperativas do Sicredi tem

um problema financeiro, todas solidariamente vão lá e saneiam isso com a autoridade inclusive de remover a direção, caso necessário. Para o entrevistado, “há um pacto, seremos mais fortes o que dá estabilidade aos associados, eu como sócio estou estável, estou despreocupado. Pois o sistema vai passar por cima de qualquer vaidade pessoal para dar seqüência no trabalho da cooperativa”.

Para o mesmo entrevistado, outro fator que merece destaque é a gestão profissional, “absolutamente profissional”.

No cooperativismo há um presidente eleito, mas ele não pode fazer deste cargo um distribuidor de favores e privilégios aos associados. A diretoria tem outro papel, o papel político, e a cooperativa tem que saber que fazer política cooperativista é importante.

“Em primeiro lugar é o conhecimento do processo cooperativo, eu não posso amar aquilo que não conheço, isso está diretamente ligado a capacitação, formação, ensino da gestão e da proposta cooperativa”, afirma um dos entrevistados.

Estas manifestações e o conjunto teórico deram origem aos doze fatores listados e descritos no quadro 7.

Fatores 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 tendo uma função importante e suplementar. É a confiança produzida pelos arranjos institucionais que perpetua os relacionamentos (BACHMANN, 2001). 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 idéia 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. No entanto, as experiências comprovam que a efetivação de projetos conjuntos, por mais benefícios que possam trazer, não ocorrem sem um adequado processo de coordenação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

**Continua....**

**Continuação....**

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. Para Jager (1992) os esforços e o desempenho individual também devem ser recompensados dentro da cooperação na economia de mercado. Isso é a chave para o sucesso e a estabilidade das cooperativas. Pois, a cooperação na economia de mercado não elimina a competição, apenas a torna mais funcional.
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. Para Smith (2003) a comunicação logra um importante papel na formulação e transmissão das regras e normas e, portanto, na coordenação do grupo de cooperadores.
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 ai 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.
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.
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.

**Continua.....**

**Conclusão.**

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. Assim, é o entendimento e a aplicação destes preceitos que garantem a identidade do cooperativismo.

**Quadro 7 - Descrição dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**

Os fatores listados e descritos no quadro 7 foram submetidos a avaliação dos dirigentes (presidente, vice-presidente e gestores) das cooperativas pertencentes ao grupo CCGL. A avaliação ocorreu através de questionário, (questão 4 do Anexo C), no qual, pode-se verificar que foram utilizadas diferentes variáveis para avaliar cada fator proposto pela pesquisa. Ainda, após cada grupo de variáveis referentes ao conceito em avaliação utilizou-se uma afirmação de validação.

A fim de verificar a confiabilidade das afirmações da avaliação de cada fator, aplicou-se a análise de confiabilidade “Alfa de Cronbach”, a qual, conforme descrito nos procedimentos metodológicos, Item 3.5, indica se os respondentes estão respondendo as afirmações de maneira coerente. Nesta análise utilizou-se o recurso “*scale if item deleted*” o qual indica, qual ou quais, variáveis prejudicam, e portanto, devem ser eliminadas para melhorar a confiabilidade do constructo em relação ao fator em avaliação. Por esta análise encontrou-se intensidades de associação “moderada a excelente”.

Além disso, efetuou-se a análise fatorial para cada conjunto de variáveis de cada fator em avaliação, observando-se a comunalidade e a variância explicada. Com base nestes dois testes pode-se eliminar algumas variáveis que não demonstraram adequação para avaliar os referidos fatores.

No caso da avaliação da importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos eliminou-se as seguintes variáveis: “X2- Estar diante de um projeto que demande grande investimentos financeiros; X14- Amizade entre a direção das cooperativas; X17- Controle das atividades de cada cooperativa no relacionamento intercooperativo; X33- Com base nas afirmações anteriores (29 a 32) avalie o grau de

importância da comunicação em relacionamentos intercooperativos e como ela se expressa na CCGL; X53- Minha cooperativa, minha marca, são expressões que devem ser eliminadas do vocabulário para desenvolver ações de intercooperação”.

Após a eliminação dessas variáveis calculou-se a média da importância do conjunto das variáveis para cada fator. É a partir desta média que são realizadas as demais análises (ANOVA, média e desvio-padrão, análise de regressão multivariada e análise fatorial).

Primeiramente, cabe salientar que o teste de comparação de médias ANOVA revelou que não há diferença significativa (coluna Sig da tabela 17) entre os grupos de dirigentes respondentes (presidente, vice-presidente e gestores).

**Tabela 17 - Teste de comparação de médias - ANOVA das variáveis sobre a importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**

Fatores	Fonte	Soma de quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Projeto	Entre os grupos	0,090	2	0,045	0,342	0,712
	Dentro dos grupos	6,712	51	0,132		
	Total	6,802	53			
Liderança	Entre os grupos	0,228	2	0,114	1,317	0,277
	Dentro dos grupos	4,420	51	0,087		
	Total	4,648	53			
Confiança	Entre os grupos	0,076	2	0,038	0,076	0,927
	Dentro dos grupos	25,224	50	0,504		
	Total	25,301	52			
Controle	Entre os grupos	0,081	2	0,040	0,287	0,752
	Dentro dos grupos	7,179	51	0,141		
	Total	7,260	53			
Compensação	Entre os grupos	0,258	2	0,129	0,580	0,564
	Dentro dos grupos	11,339	51	0,222		
	Total	11,597	53			
Comunicação	Entre os grupos	0,043	2	0,021	0,075	0,928
	Dentro dos grupos	14,410	50	0,288		
	Total	14,453	52			
Comprometimento	Entre os grupos	0,102	2	0,051	0,268	0,766
	Dentro dos grupos	9,706	51	0,190		
	Total	9,808	53			
Interdependência	Entre os grupos	0,013	2	0,006	0,022	0,979
	Dentro dos grupos	15,122	51	0,297		
	Total	15,135	53			
Transparência	Entre os grupos	0,058	2	0,029	0,106	0,900
	Dentro dos grupos	14,051	51	0,276		
	Total	14,109	53			
Gestão profissional	Entre os grupos	0,060	2	0,030	0,245	0,784
	Dentro dos grupos	6,273	51	0,123		
	Total	6,333	53			

**Continua.....**

**Conclusão.**

Eliminar vaidades	Entre os grupos	0,038	2	0,019	0,077	0,926
	Dentro dos grupos	12,629	51	0,248		
	Total	12,667	53			
Clareza da doutrina	Entre os grupos	0,189	2	0,095	0,418	0,661
	Dentro dos grupos	11,556	51	0,227		
	Total	11,745	53			

**4.4.1 Estatística descritiva**

Desta forma, o quadro 8 apresenta a média da avaliação dos dirigentes (presidente, vice-presidente e gestores) para os respectivos fatores submetidos a avaliação.

Fatores	N	Média	Desvio-padrão
Gestão Profissional	54	4,86	0,346
Liderança	54	4,81	0,296
Controle	54	4,77	0,370
Clareza da Doutrina	54	4,69	0,471
Comprometimento	54	4,69	0,430
Transparência	54	4,67	0,516
Eliminar Vaidades	54	4,67	0,489
Projeto	54	4,65	0,358
Comunicação	54	4,63	0,527
Compensação	54	4,59	0,468
Confiança	54	4,51	0,698
Interdependência	54	4,35	0,534

**Quadro 8 - Número de respondentes, média e desvio-padrão da importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos – O CONCEITO**

Considerando que a escala likert utilizada foi de cinco pontos e que os valores quanto mais próximos de “cinco” refletem maior nível de concordância em relação ao fator (conceito) em avaliação e que os valores quanto mais próximos de “um” refletem maior nível de discordância, verifica-se que, todos os fatores indicados pela revisão teórica e *experts* entrevistados, receberam alto grau de importância (>4,0) por parte dos dirigentes das cooperativas da pesquisa.

Além do alto grau de importância pode-se verificar um pequeno desvio-padrão (<1,0), o que indica que houve uma baixa variabilidade dos valores de distribuição da amostra a partir da média.

Estes resultados revelam que os fatores submetidos a avaliação dos dirigentes das cooperativas possuem elevada importância e, portanto, podem ser considerados condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. Isso não quer dizer que estes são os únicos fatores condicionantes, ou seja, podem existir outros fatores considerados relevantes por parte dos dirigentes das cooperativas em estudo. Por isso, constou no questionário uma pergunta aberta que possibilitou aos respondentes a indicação de outros fatores. Estes outros fatores estão descritos após as análises referentes aos 12 fatores iniciais, página 129.

Por outro lado, conforme descrito nos procedimentos metodológicos, os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos foram submetidos à avaliação dos dirigentes das cooperativas, primeiramente considerando a importância do conceito e na sequência considerando a expressão (desempenho) dos mesmos no Grupo CCGL.

Assim, pelo quadro 9 pode-se visualizar que a média revelou, também, elevado (>4,0) desempenho dos fatores condicionantes, segundo os dirigentes das cooperativas pertencentes ao grupo CCGL, embora não apresentem o mesmo ranquiamento de médias que o conceito. O desvio-padrão revelou índices que demonstram baixa variabilidade dos valores da distribuição em torno da média.

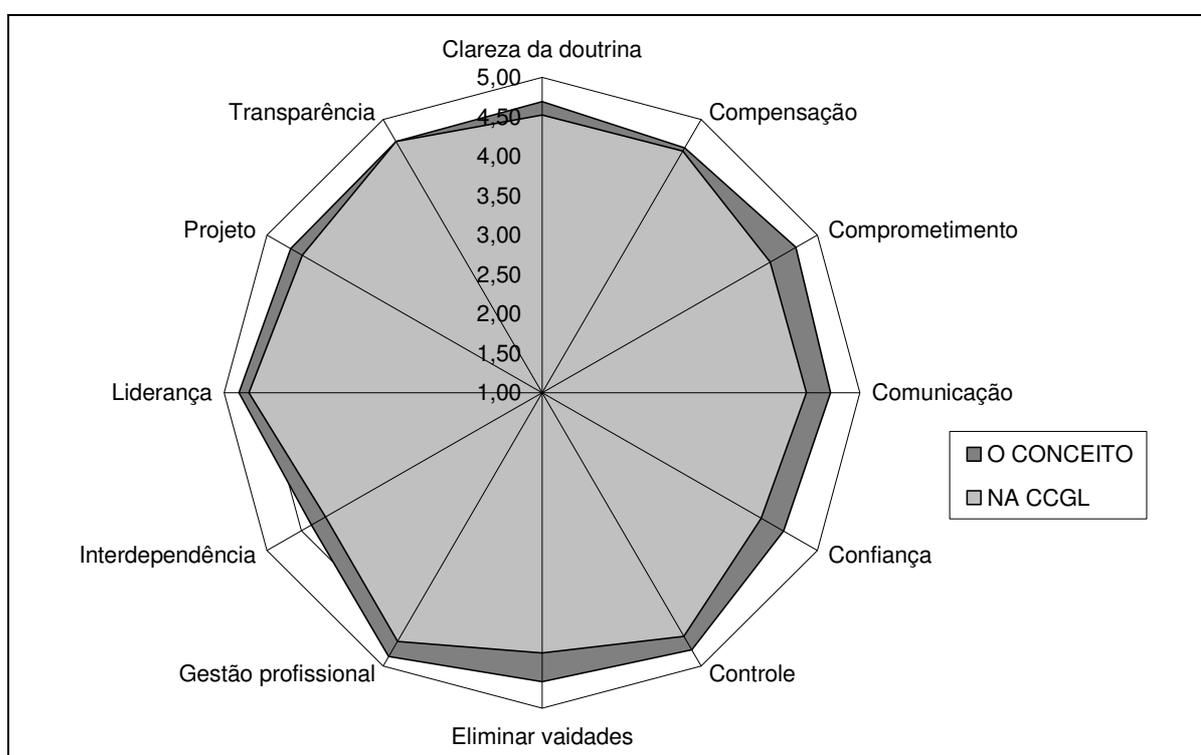
Fatores	N	Média	Desvio-padrão
Liderança	54	4,69	0,478
Transparência	54	4,67	0,516
Gestão Profissional	54	4,64	0,475
Controle	54	4,56	0,514
Compensação	54	4,53	0,514
Clareza da Doutrina	54	4,52	0,617
Projeto	54	4,48	0,479
Comunicação	54	4,33	0,683
Comprometimento	54	4,32	0,639
Eliminar Vaidades	54	4,30	0,792
Confiança	54	4,18	0,583
Interdependência	54	4,15	0,610

**Quadro 9 - Número de respondentes, média e desvio-padrão do desempenho dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos - Na CCGL**

Ao estabelecer uma sobreposição das médias (importância do conceito x desempenho na CCGL) verifica-se, conforme figura 9 que, embora apenas no fator transparência o desempenho da CCGL igualou-se ao conceito, os níveis de importância-desempenho estão próximos, indicando que o Grupo CCGL apresenta um desempenho relativamente coerente

com o conceito, ou seja, com o desejado pelos dirigentes respondentes. No entanto, o teste de comparação de médias “paired samples T test” revelou diferenças significativas ao nível de confiança de 95% em dez dos doze fatores avaliados. Os fatores em que a importância do conceito não difere estatisticamente do seu desempenho na CCGL foram, a transparência e a compensação.

Assim, pode-se considerar que, apesar das médias de desempenho da CCGL apresentarem valores  $>4,0$ , e portanto, um elevado desempenho, há possibilidade de melhorias quando comparado com a importância atribuída aos fatores (o conceito). Em outras palavras, o desempenho da CCGL está bom, mas pode melhorar.



**Figura 9 - Importância-desempenho atribuída aos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos**

Na análise e discussão dos resultados referentes a importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário, até o presente tratou-se de conhecer os dados. Os dados se tornam conhecidos depois das análises terem identificado um conjunto de descrições, relações e diferenças que auxiliam na tomada de decisão do pesquisador. Ou seja, é a fase que antecede o estabelecimento de inferências.

Assim, na seqüência utiliza-se a técnica de dependência, análise de regressão múltipla para estabelecer inferências.

#### 4.4.2 Análise de regressão múltipla

Pela análise de regressão múltipla é possível identificar que efeitos um conjunto de variáveis exerce sobre dada variável dependente.

Primeiramente compilou-se uma variável artificial com base na média dos fatores condicionantes. Esta variável artificial foi submetida a análise de regressão na forma de variável dependente em relação aos 12 fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos.

A tabela 18 revela que o modelo 4 (escolhido por explicar um alto percentual da variação da variável dependente, levando-se em conta que a inclusão das variáveis explicativas subsequentes exercem menor impacto unitário nos modelos), a um nível de confiança de 95% explica 95,4% da variação na variável dependente.

**Tabela 18 - Importância dos fatores condicionantes explicado pelas demais variáveis**

Modelo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão
1	0,819	0,815	0,13676
2	0,883	0,878	0,11101
3	0,936	0,932	0,08271
4	0,954	0,950	0,07116
5	0,967	0,964	0,06057
6	0,979	0,977	0,04857
7	0,984	0,982	0,04315
8	0,990	0,988	0,03532
9	0,993	0,991	0,03008
10	0,996	0,996	0,02119
11	0,998	0,998	0,01414
12	1,000	1,000	0,00000

Modelo 4: variáveis explicativas - comprometimento, compensação, interdependência, transparência

Pelo Coeficiente Beta padronizado (tabela 19), do modelo 4 verifica-se que o fator que mais explica a variável artificial é o comprometimento (beta=0,424), seguido pelos fatores compensação (beta=0,323), interdependência (beta=0,275) e transparência (beta=0,151).

Estes resultados revelam que a geração de comprometimento das cooperativas, visualização dos esforços sendo compensados, a criação de interdependência entre as cooperativas e a transparência em ações de intercooperação, podem ser considerados os fatores que mais explicam a importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.

Por isso, é possível que uma das maiores evoluções que se espera da administração das cooperativas seja a criação de metodologias e técnicas capazes de consolidar o comprometimento dos executivos e profissionais para com os resultados e objetivos previamente estabelecidos pela cooperativa e, fundamentalmente não esquecer os cooperados, que possuem grande responsabilidade nos resultados da cooperativa (OLIVEIRA, 2006). Aqui, pode-se extrapolar para o nível da organização intercooperativa, valendo-se dos mesmos preceitos.

**Tabela 19 - Escores das variáveis que explicam a importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**

Modelo		Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatística de colinearidade	
		B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constant)	1,512	0,208		7,256	0,000		
	Comprometimento	0,671	0,044	0,905	15,182	0,000	1,000	1,000
2	(Constant)	1,301	0,174		7,480	0,000		
	Comprometimento	0,469	0,053	0,632	8,885	0,000	0,463	2,161
	Compensação	0,253	0,048	0,372	5,236	0,000	0,463	2,161
3	(Constant)	1,208	0,130		9,264	0,000		
	Comprometimento	0,313	0,046	0,422	6,769	0,000	0,335	2,989
	Compensação	0,251	0,036	0,370	6,974	0,000	0,463	2,162
	Interdependência	0,191	0,030	0,314	6,408	0,000	0,542	1,844
4	(Constant)	1,017	0,121		8,423	0,000		
	Comprometimento	0,314	0,040	0,424	7,904	0,000	0,335	2,989
	Compensação	0,220	0,032	0,323	6,896	0,000	0,438	2,284
	Interdependência	0,167	0,026	0,275	6,382	0,000	0,518	1,929
	Transparência	0,092	0,022	0,151	4,265	0,000	0,771	1,297

Variável dependente (artificial): média dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos

Além da análise de regressão múltipla tendo como variável dependente uma variável compilada artificialmente a partir da média, submeteu-se os doze fatores a análise de regressão, tomando-se cada um dos fatores como variável dependente.

Para efeitos de descrição e análise dos resultados seguem os modelos em que as variáveis explicativas explicam os maiores percentuais de cada uma das variáveis dependentes. Considera-se, para tanto, a coerência com a teoria e as contribuições dos *experts*. Assim, as variáveis consideradas dependentes que merecem destaque foram: controle, compensação e comprometimento.

**Tabela 20 - Importância do fator Controle explicado pelas demais variáveis**

Modelo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão
1	0,739	0,734	0,19237
2	0,787	0,779	0,17539
3	0,805	0,793	0,16965

Modelo 3: variáveis explicativas - comprometimento, compensação, confiança

**Tabela 21 - Escores das variáveis que explicam a importância do fator Controle no desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**

Modelo		Coeficientes		t	Sig.	Estatística de colinearidade		
		não-padronizados	padronizados			Tolerância	VIF	
		B	Erro padrão	Beta				
1	(Constante)	1,261	0,293		4,303	0,000		
	Comprometimento	0,747	0,062	0,860	12,017	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	1,047	0,275		3,809	0,000		
	Comprometimento	0,541	0,083	0,623	6,495	0,000	0,463	2,161
	Compensação	0,257	0,076	0,323	3,370	0,001	0,463	2,161
3	(Constante)	1,145	0,270		4,242	0,000		
	Comprometimento	0,598	0,085	0,687	7,037	0,000	0,417	2,397
	Compensação	0,256	0,074	0,321	3,464	0,001	0,463	2,162
	Confiança	-0,079	0,037	-0,147	-2,108	0,040	0,815	1,227

Variável dependente: controle

Ao tomar o fator controle como variável dependente, com base no modelo 3 da tabela 20 pode-se afirmar, a um nível de confiança de 95%, que 80,5% da variação da importância atribuída a variável controle pode ser explicado pelas variações na importância atribuída as variáveis comprometimento, compensação e confiança.

Tomando-se o Coeficiente Beta padronizado do modelo 3, verifica-se que a variável que mais explica a importância do controle nas ações intercooperativas é o comprometimento das cooperativas (beta=0,687), seguida pela variável compensação das ações (beta=0,321). Já o Beta da variável confiança apresenta sinal negativo (beta= -0,147). Um beta negativo (beta= -0,147) representa a diminuição estimada na importância atribuída a variável controle associado ao aumento de uma unidade de importância da variável confiança. Ou seja, quanto maior a confiança desenvolvida entre as cooperativas menor a importância atribuída ao controle.

Aumentos no comprometimento das cooperativas e a percepção de estar gerando compensação dos esforços nas ações de intercooperação faz com que o grupo intercooperado eleve seus controles ao passo que o aumento nos níveis de confiança demandam menores níveis de controle.

**Tabela 22 - Importância do fator Compensação explicado pelas demais variáveis**

Modelo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão
1	0,608	0,600	0,29630
2	0,726	0,715	0,25029
3	0,753	0,737	0,24008

Modelo 3: variáveis explicativas - controle, projeto, clareza da doutrina

**Tabela 23 - Escores das variáveis que explicam a importância do fator Compensação no desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**

Modelo		Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatística de colinearidade	
		B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	-0,078	0,527		-0,148	0,883		
	Controle	0,980	0,110	0,780	8,891	0,000	1,000	1,000
2	(Constant2)	-1,349	0,523		-2,579	0,013		
	Controle	0,745	0,106	0,593	7,037	0,000	0,772	1,295
	Projeto	0,512	0,111	0,391	4,634	0,000	0,772	1,295
3	(Constante)	-1,374	0,502		-2,739	0,009		
	Controle	0,565	0,128	0,450	4,414	0,000	0,486	2,057
	Projeto	0,440	0,111	0,335	3,974	0,000	0,710	1,409
	Clareza da doutrina	0,260	0,112	0,241	2,311	0,025	0,463	2,158

Variável dependente: compensação

No caso da análise de regressão tomando como variável dependente a importância da compensação dos esforços dispensados no relacionamento intercooperativo revela, a um nível de confiança de 95%, que 75,3% da variação na importância atribuída a variável compensação pode ser explicado pelas variações de importância das variáveis controle, projeto e clareza da doutrina.

Estes resultados corroboram com um dos *experts* entrevistados que afirma:

A decisão de intercooperar está naquilo que o ser humano é especialista, custo x benefício. Ninguém intercoopera ou é fiel ao sistema cooperativo se não tiver benefício. Agora, o sistema cooperativo é capaz de dar as condições para levar vantagens aos produtores e as cooperativas. Isto faz parte da doutrina cooperativa.

Tomando-se o Coeficiente Beta padronizado (tabela 23), do modelo 3 (modelo mais adequado para explicar a variação na importância atribuída a variável compensação) verifica-se que uma das variáveis que mais explicam a importância da compensação de esforços nas ações intercooperativas é o controle (beta=0,450).

Além deste, observa-se que projetos (beta=0,335) e a clareza da doutrina (beta=0,242) também são fatores importantes para se alcançar a compensação das ações intercooperativas.

Estes achados revelam que, o controle, projetos claros e consistentes e a clareza da doutrina cooperativa, são os fatores que mais contribuem na visualização da compensação dos esforços.

**Tabela 24 - Importância do fator Comprometimento explicado pelas demais variáveis**

Modelo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão
1	0,739	0,734	0,22128
2	0,824	0,817	0,18356
3	0,851	0,842	0,17038
4	0,869	0,858	0,16138

Modelo 4: variáveis explicativas - controle, interdependência, gestão profissional, confiança

**Tabela 25 - Escores das variáveis que explicam a importância do fator Comprometimento no desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**

Modelo		Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatística de colinearidade	
		B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	-0,022	0,394		-0,056	0,955		
	Controle	0,989	0,082	0,860	12,017	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	-0,318	0,332		-0,958	0,343		
	Controle	0,800	0,078	0,695	10,200	0,000	0,758	1,319
	Interdependência	0,275	0,056	0,335	4,911	0,000	0,758	1,319
3	(Constante)	-0,864	0,358		-2,415	0,020		
	Controle	0,697	0,080	0,606	8,682	0,000	0,622	1,607
	Interdependência	0,209	0,056	0,255	3,722	0,001	0,646	1,549
	Gestão profissional	0,271	0,090	0,220	3,006	0,004	0,564	1,772
4	(Constante)	-1,140	0,355		-3,208	0,002		
	Controle	0,681	0,076	0,592	8,925	0,000	0,618	1,618
	Interdependência	0,114	0,065	0,139	1,762	0,084	0,436	2,295
	Gestão profissional	0,333	0,089	0,271	3,751	0,000	0,523	1,912
	Confiança	0,104	0,040	0,169	2,572	0,013	0,634	1,578

Variável dependente: comprometimento

A análise de regressão método *Stepwise* tomando como variável dependente a importância do comprometimento das cooperativas no desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos revela, a um nível de confiança de 95%, que 86,9% da variação na importância atribuída ao fator comprometimento pode ser explicado pelas variações de importância dos fatores (controle, interdependência, gestão profissional e confiança).

Estes resultados corroboram com um dos *experts* entrevistados:

A cooperativa tem que ser uma empresa de todos aqueles que querem cooperar, ser solidários, e estes tem que ter um retorno conforme o grau de comprometimento e fidelidade dele para com a cooperativa. Você não consegue que ninguém se

comprometa se não tiver razões para se comprometer. Por isso o controle é básico de tudo, alguém tem que sonhar e alguém tem que registrar, além do mais, você só se compromete com aquilo que você acredita.

Para Balestrin e Verschoore (2008, p. 176) uma maneira de garantir o comprometimento do grupo é democratizar e descentralizar a tomada de decisão envolvendo, portando, os associados. A única possibilidade de atender de forma equânime os anseios dos participantes das redes é definir conjuntamente os objetivos estratégicos. “Do contrário, se as empresas não tomarem parte nesse processo, as ações exigidas para o alcance de tais objetivos não terão o comprometimento esperado”.

Tomando-se o Coeficiente Beta padronizado (tabela 25), do modelo 4 (modelo mais adequado para explicar a variação na importância atribuída ao fator comprometimento) verifica-se que um dos fatores que mais explica o comprometimento das cooperativas é o controle ( $\beta=0,592$ ) nas ações de intercooperação. Um  $\beta=0,592$  é o aumento estimado na importância atribuída ao fator comprometimento associado com um aumento de uma unidade de importância do fator controle. Ou seja, quanto maior o controle maior o comprometimento das cooperativas em torno da intercooperação.

Além deste, observa-se que a gestão profissional ( $\beta=0,271$ ), a confiança ( $\beta=0,169$ ) e interdependência ( $\beta=0,139$ ), incluídos no modelo 4, também são fatores importantes para se alcançar maior comprometimento das cooperativas para o desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos.

Por esta análise pode-se considerar que o comprometimento das cooperativas em uma ação de intercooperação é dado pelo seu nível de controle, grau de interdependência gerado, existência e qualidade da gestão profissional e confiança.

Para Alves (2003) a confiança representa o senso de autocontrole e domínio do próprio comportamento em situações favoráveis ou não, acreditando que há maior possibilidade de vencer do que fracassar em um empreendimento, e que os companheiros serão úteis.

Já a capacitação para uma gestão profissional é uma questão fundamental, visto que, significativa parte dos profissionais das cooperativas está distanciada das modernas metodologias e técnicas administrativas que as empresas concorrentes vêm utilizando. No entanto, essa capacitação também deve ser estendida aos cooperados, pois a maioria deles não está apto, nem se quer, a cobrar os resultados da cooperativa (OLIVEIRA, 2006).

#### 4.4.3 Análise fatorial

Pela análise fatorial, que consiste de uma técnica estatística de análise de interdependência entre um grande número de variáveis ou fatores, permitindo a síntese em um número menor de fatores, conforme descrito nos procedimentos metodológicos Item 3.5.4, pode-se verificar a redução dos doze fatores condicionantes em apenas três fatores, conforme tabela 26.

**Tabela 26 - Solução de fatores com rotação varimax para os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**

Fatores originais	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Clareza da Doutrina	0,8190		
Transparência	0,8178		
Gestão Profissional	0,7515	Gestão intercooperativa	
Comunicação	0,7058		
Liderança	0,6164		
Projeto		0,8385	Percepção objetiva dos dirigentes das cooperativas
Compensação		0,5350	
Controle		0,3962	
Comprometimento			0,4665
Eliminar Vaidades			0,8489
Interdependência			0,5567
Confiança			0,5893

**Tabela 27 - Variância total explicada da solução de fatores sobre os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**

Componente	Total	% da Variância	% acumulada
1	6,221	51,841	51,841
2	1,392	11,604	63,445
3	1,192	9,936	73,381

Método de extração: Análise de componentes principais. Método de rotação varimax

Os três fatores explicam 73,38% da variabilidade nos doze fatores originais conforme tabela 27.

No fator 1, o qual denominou-se gestão intercooperativa, encontram-se os fatores diretamente vinculados com o processo de gestão cooperativa. Ou seja, a clareza da doutrina, a transparência, uma gestão profissional, comunicação e liderança são fatores diretamente vinculados ao processo de gestão intercooperativa.

A clareza da doutrina pode ser considerada “o mínimo que se espera” de um dirigente cooperativo, dada as particularidades e a doutrina do sistema.

A gestão profissional é uma exigência da empresa cooperativa, principalmente diante do seu duplo caráter, econômico e social e a não separação de propriedade e controle, visto que os associados são donos e gestores do sistema.

A comunicação permite a capilaridade das ações perante os associados, colaboradores, comunidade e sociedade e, fundamentalmente entre as cooperativas integrantes de um grupo intercooperativado.

Para Smith (2003), humanos, assim como todas as espécies sociais enfrentam vários problemas de ação coletiva. Para resolver estes problemas vários meios são utilizados, incluindo a comunicação, estabelecimento de normas definidas socialmente, monitorando o comportamento do grupo, impondo punições em caso de comportamento oportunista, e utilizando incentivos diferenciados de acordo com o comportamento cooperativo.

Já a liderança “é o sinuelo” de um processo intercooperativo, canalizando os anseios, interesses e objetivos comuns das cooperativas e administrando as divergências.

Para Balestrin e Verschoore (2008) independentemente da configuração do relacionamento interorganizacional, sua gestão é fundamental. Tanto na forma de parcerias, *joint ventures*, alianças estratégicas, redes de cooperação, dentre outras, comprovadamente a gestão das ações coletivas é ponto chave para um bom desempenho. As particularidades da nova organização e a necessidade de rápidas adaptações às mudanças ambientais exigem gestores capacitados e instrumentos específicos de gestão.

O fator 2 denominado percepção objetiva dos dirigentes, estão agrupados os fatores de caráter objetivo do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos. O projeto representa a “pavimentação da estrada”, conforme afirma um dos *experts*, é a partir de uma idéia que um projeto é construído. Ao projeto cabe o papel de delimitar, estruturar e descrever os objetivos e estratégias de cada ação ou empreendimento intercooperativo. A compensação dos esforços representa a visualização dos resultados do relacionamento, sejam eles, econômicos, sociais, políticos ou tecnológicos, dependendo dos objetivos de cada relacionamento intercooperativo. Já o controle consiste nos registros e monitoramento. Como diz um dos *experts* “alguém tem que sonhar e alguém tem que registrar”.

Já no fator 3 agruparam-se os fatores originais de cunho subjetivo, do ponto de vista dos fatores considerados importantes pelos dirigentes, para o desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos. Este fator representa, fundamentalmente os aspectos, características e decisões pessoais dos dirigentes das cooperativas, certamente baseados nas suas trajetórias e experiências pessoais e profissionais.

Por isso, a administração cooperativa deve ser baseada nos indivíduos, pois são estes que representam o conhecimento, informação, decisão, ação e avaliação de todas as atividades desenvolvidas pela cooperativa (OLIVEIRA, 2006).

Além dos doze fatores condicionantes indicados pela teoria e os *experts* entrevistados, ao menos dois outros fatores surgiram durante a aplicação dos questionários. Em 90% das cooperativas em que foram aplicados os questionários, houve a manifestação de que um dos fatores condicionantes do desenvolvimento da intercooperação no cooperativismo agropecuário consiste nas recorrentes invasões de área de atuação das cooperativas. Ou seja, muitas cooperativas não têm respeitado a área de atuação de suas co-irmãs e isso gera revolta dos dirigentes e de muitos associados, fato que impede o avanço de qualquer tipo de relacionamento intercooperativo.

As invasões de área são justificadas, por parte das cooperativas “invasoras”, pelo fato de que o desenvolvimento agrícola dos últimos tempos favoreceu o deslocamento ou ocupação de novas áreas por associados tradicionais destas cooperativas. Isto é considerado uma das justificativas para a instalação de unidades em áreas tradicionalmente ocupadas por outra cooperativa. Ou seja, há cooperativas que cultivam a filosofia de ir até onde os associados vão.

Neste particular cabe uma pequena nota. Muitas cooperativas com a filosofia de ir até onde o associado for, levou algumas cooperativas na década de 1970-80 instalarem unidades e projetos de desenvolvimento em regiões fora do Rio Grande do Sul, muitos destes projetos frustrados e com grandes prejuízos às cooperativas.

Além desta justificativa, há o fato de que o enfraquecimento financeiro e estrutural de algumas cooperativas serve como motivação para outras cooperativas adentrarem em áreas tradicionalmente ocupadas pelas cooperativas em dificuldade.

Outro fator, indicado de forma unânime como sendo um dos principais empecilhos do avanço da intercooperação, são as recorrentes crises que eventualmente atingem uma ou outra cooperativa. Os dirigentes manifestam que é difícil entrar em uma ação de intercooperação por não conhecer as condições da ou das outras cooperativas, pois, por diversas ocasiões, cooperativas tidas como sólidas empresas, sucumbiram repentinamente.

Para os dirigentes, o cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul precisa desenvolver um sistema de monitoramento e controle das condições de gestão e finança das cooperativas. Só assim poderá ser solidificada uma base capaz de estabelecer relacionamentos intercooperativos. Além disso, há que se delimitar e estabelecer um rígido controle das áreas de ação das cooperativas.

Para Oliveira (2006) a interação administrativa e de negócios entre diferentes cooperativas é outro problema sério que está prejudicando a gestão e o processo evolutivo das cooperativas. No entanto, o início do processo de consolidação de cooperação entre cooperativas está baseado em dois aspectos básicos: a) boa vontade e os dirigentes caírem na real, ao entenderem que a única salvação das cooperativas é iniciar um processo de ganha-ganha entre elas; b) estruturação de um processo sistemático de debate entre as cooperativas, onde poderia se constituir um fórum de negócios entre cooperativas, na busca de soluções compartilhadas.

Após identificar (com base na teoria e nas contribuições dos *experts*) descrever e analisar a importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário, adquire-se as condições para expressar, através da figura 10 o processo de desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos. Esta ilustração expressa, de forma sistêmica, uma visão de processo, conforme descrito por (OLIVER; EBERS, 1998). Ou seja, expressa os antecedentes (razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos), coordenação do processo (fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos) e os resultados.

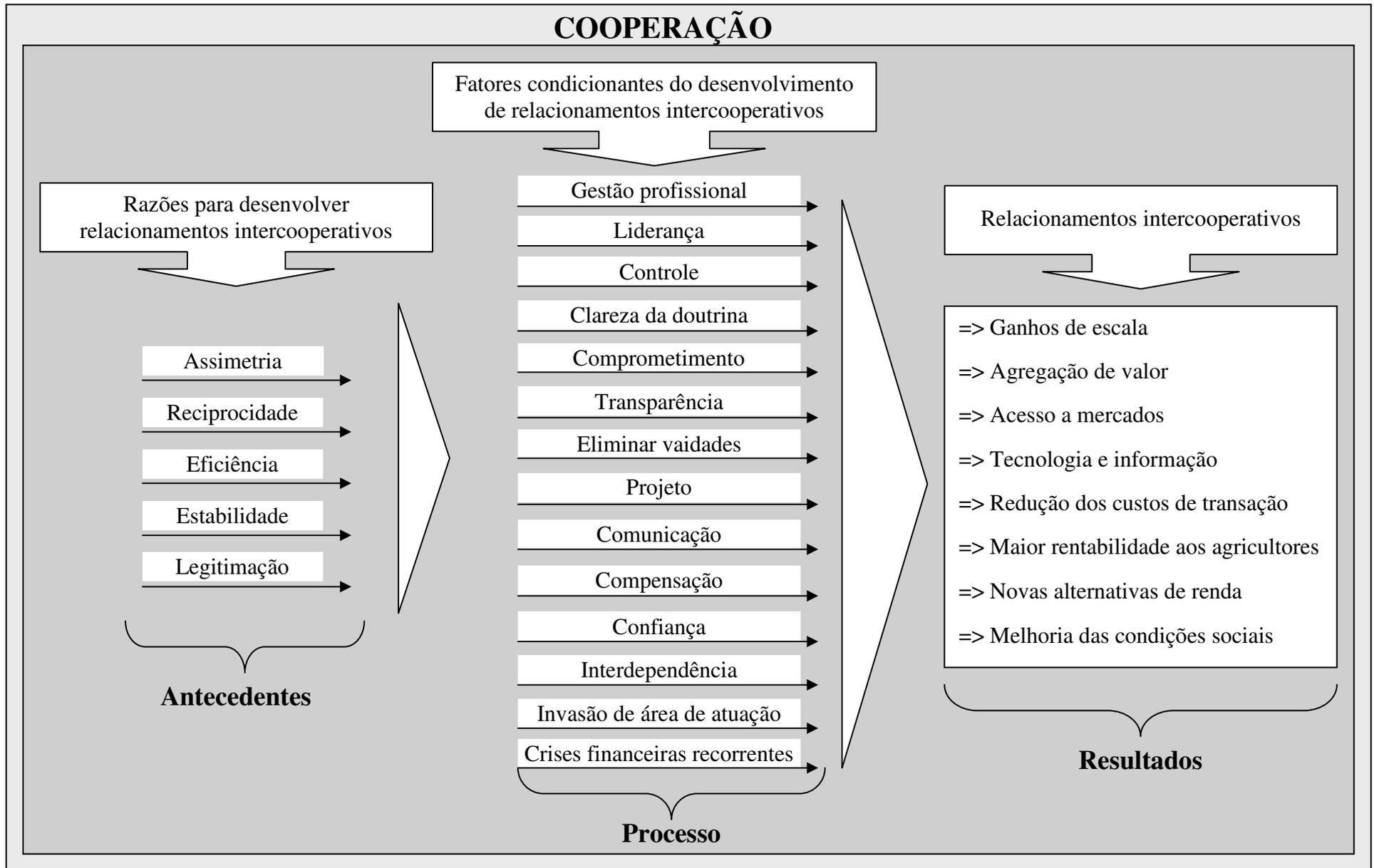


Figura 10 – Ilustração do processo de desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário

#### 4.5 INFLUÊNCIAS DE DIFERENTES EXPRESSÕES DE INTERCOOPERAÇÃO NA SINGULARIDADE DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

As discussões em torno das potencialidades e possibilidades da intercooperação no cooperativismo agropecuário revelam certa preocupação para uma possível perda de autonomia das cooperativas e dos dirigentes ao constituírem um relacionamento de intercooperação.

Esta discussão induziu os seguintes questionamentos aos *experts*: ao participar de um relacionamento intercooperativo uma cooperativa perde algum tipo de autonomia? Por quê? Há algum tipo de relacionamento em que a perda de autonomia pode ser mais evidente (político-institucional, tecnológico, agroindustrial, P&D, gestão administrativa e serviços)?

Os *experts* revelaram que “a cooperativa não perder autonomia, ela ganha, agrega autonomia, porque ela cria condições de operar em escala maior, negócios maiores”. Como exemplo, um dos entrevistados cita algumas cooperativas de flores da Holanda. “Uma pequena cooperativa jamais teria condições de fazer chegar flores de madrugada nos EUA. São 40-50 ou até 200 cooperativas que reúnem as flores, as tulipas a tardinha, levam para a central, bem acomodadas, e um grande avião leva para os EUA”. Ele complementa afirmando que, “esta autonomia só conquistamos se tivermos escala, se eu ficar pequeno, cada vez vou ficar mais dependente de quem me compra as flores, os intermediários”.

Para Oliveira (2006), através de alianças estratégicas e de parcerias, mesmo as cooperativas de pequeno porte podem participar do atual processo de globalização da economia.

Outro *expert* admite que é verdade que há maior dificuldade de estabelecer relacionamentos intercooperativos no campo agroindustrial, no entanto, “devemos admitir que o campo agroindustrial ainda está amadurecendo”.

A entrevista com um dos *experts* revela que, “não pode ocorrer perda de autonomia em um processo intercooperativo, se o princípio de que o cooperativismo é, antes de tudo, uma associação das liberdades individuais (frase do presidente Tancredo Neves)”. Isto é, “a cooperação entre cooperativas deve respeitar o princípio da liberdade de escolha entre os associados dos diferentes tipos de cooperativas”. Para este entrevistado, “não se trata de criar uma nova religião, sob o dogma da cooperação. Mas da ajuda mútua, utilizando o que umas tem e outras não tem e vice-versa”.

O cooperativismo possui uma força capaz de mobilizar energias, recursos e talentos no combate a pobreza, não como uma única patrulha, como o Estado o faz, mas como união de esforços da própria sociedade (ALVES, 2003).

“Esse é o centro da questão, aí entra a educação, influência de terceiros no negócio. Entender que eu e meus companheiros aqui, temos que ceder em alguma coisa para ganhar em outras, é todo um processo de transparência, de diálogo, de debate que infelizmente não vem ocorrendo”, este é o entendimento de um dos *experts* sobre a perda de autonomia.

Outro entrevistado relata que as dificuldades em experiências intercooperativas do passado, em que as cooperativas singulares foram postas em dificuldades, expõem a seguinte situação: “eu não vou me colocar em uma aventura, eu vou ficar aqui no meu mundo”. Com base nesta observação, o entrevistado revela que a medida que alguns processos intercooperativos derem certos vai se criando uma cultura de que é possível a intercooperação.

Eu acredito que não existe mais espaço para as cooperativas fechadas, e muitas estão fechadas porque estão com dificuldades e tem medo de mostrar estas dificuldades para o quadro social ou para a sociedade. Ou estão bem de mais e acham que não precisam

Segundo um dos *experts*, “nós não estamos maduros o suficiente no Brasil para termos um cooperativismo totalmente autônomo”. O entrevistado faz referência ao sistema SICREDI, para ele:

É o sistema que está um pouco melhor, porque tem um Banco Central por trás que determina e ele tem que atender se não estão fora. Então, o cooperativismo agropecuário também teria que ter algo semelhante, eu acho que teria que ser por segmento, tipo a Fecoagro, com poder de intervir.

Por outro lado, “a perda de autonomia é uma enorme miopia, se tem medo da sombra é porque são realmente inseguros e incompetentes. Mas existe e muito as brigas de poder nas empresas mercantis e nas cooperativas também”. Em relação as “brigas” de poder, o entrevistado relata que, “aparentemente dentro das cooperativas parece que não é tanto, mas entre as cooperativas se nota mais, por exemplo, se um determinado presidente começa a se destacar, todo mundo começa a atirar pedra ao invés de ajudar e puxar todo mundo para cima juntos”.

Em relação a perda de autonomia, um dos entrevistados é categórico ao afirmar que:

A ação da cooperativa junto ao seu quadro social e a sua gestão têm que ter 100% de autonomia, agora, os negócios que são em conjunto, que são intercooperação, têm que ter regras estabelecidas por aqueles que foram eleitos. A decisão do grupo

eventualmente vai ser contra o interesse de um ou outro, mas, quando a gente trabalha com justiça e equanimidade ninguém reclama.

Para outro *expert*, “depende da autonomia de que estamos falando. Se é autonomia de eu fazer as compras e as vendas, porque quero essa autonomia? Por que não aceito que em conjunto posso diminuir riscos”? O entrevistado questiona ainda, “será que o nosso associado não quer que a autonomia diminua em nome de uma segurança”? Ao ser questionado sobre o fato de que quando estamos no campo político-institucional parece que a intercooperação anda melhor, já no campo agroindustrial enfrenta problemas, o entrevistado afirma que:

Aí é um erro de visão. Não vamos entrar na questão se o meu salsichão é mais temperado que o da outra cooperativa. Vamos entrar em questões que são comuns a todas, o que é comum a nós na hora das compras, que todo mundo compra, seja caneta, papel, etc. Isso não me tira autonomia nenhuma, isso me dá escala.

O entrevistado exemplifica com o setor vinícola:

Vamos pegar o pessoal do vinho, quer mais autonomia que eles, que dizem que cada barrica é um vinho. É um setor que travou, pois tem coisas que não se justificam, é uma cantina aqui, outra ali e assim por diante. Cada uma tem um gerente, presidente, enólogo, etc. Quando poderiam ter o melhor enólogo e iriam ao mercado de outra maneira. Agora começam uma discussão, por que tem coisas em comum, garrafa todos usam, rolhas, rótulos, essa intercooperação comercial começa por aí, sem ferir a individualidade de nenhuma cooperativa.

Para o entrevistado, tem outra questão, “que é a disputa de “belezas”. Por exemplo, estas sete cooperativas juntas davam uma boa cooperativa, mas aí tem sete presidentes e vai ficar só um. Todos concordam desde que seja eu o presidente (risos)”.

Estas contribuições dos *experts*, associado às discussões teóricas, revelaram um conjunto de onze variáveis submetidas a avaliação do dirigentes das cooperativas em estudo.

O teste de comparação de médias ANOVA revelou que não há diferença significativa (coluna Sig da tabela 28) entre os grupos de dirigentes respondentes (presidente, vice-presidente e gestores).

**Tabela 28 - Teste de comparação de médias - ANOVA sobre as influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias**

Variáveis	Fonte	Soma de quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
X1	Entre os grupos	0,907	2	0,453	0,514	0,601
	Dentro dos grupos	44,075	50	0,881		
	Total	44,981	52			
X2	Entre os grupos	0,281	2	0,140	0,496	0,612
	Dentro dos grupos	14,172	50	0,283		
	Total	14,453	52			
X3	Entre os grupos	0,367	2	0,183	0,491	0,615
	Dentro dos grupos	18,652	50	0,373		
	Total	19,019	52			
X4	Entre os grupos	0,586	2	0,293	0,795	0,457
	Dentro dos grupos	18,433	50	0,369		
	Total	19,019	52			
X5	Entre os grupos	0,294	2	0,147	0,654	0,525
	Dentro dos grupos	11,253	50	0,225		
	Total	11,547	52			
X6	Entre os grupos	0,676	2	0,338	0,470	0,628
	Dentro dos grupos	36,658	51	0,719		
	Total	37,333	53			
X7	Entre os grupos	0,448	2	0,224	0,165	0,848
	Dentro dos grupos	68,978	51	1,353		
	Total	69,426	53			
X8	Entre os grupos	1,527	2	0,764	0,480	0,621
	Dentro dos grupos	81,065	51	1,590		
	Total	82,593	53			
X9	Entre os grupos	4,082	2	2,041	1,737	0,186
	Dentro dos grupos	59,918	51	1,175		
	Total	64,000	53			
X10	Entre os grupos	1,123	2	0,562	0,433	0,651
	Dentro dos grupos	66,136	51	1,297		
	Total	67,259	53			
X11	Entre os grupos	2,002	2	1,001	1,988	0,148
	Dentro dos grupos	25,168	50	0,503		
	Total	27,170	52			

#### 4.5.1 Estatística descritiva

Desta forma, o quadro 10 apresenta a média da avaliação da concordância dos dirigentes (presidente, vice-presidente e gestores) para as respectivas variáveis submetidas a avaliação.

Variáveis	N	Média	Desvio-padrão
X1- Ao participar de um relacionamento intercooperativo a cooperativa perde autonomia.	53	1,98	0,930
X2- Ao participar da FECOAGRO a cooperativa perde autonomia.	53	1,38	0,527
X3- Ao participar da OCERGS a cooperativa perde autonomia.	53	1,43	0,605
X4- Ao participar do projeto leite da CCGL a cooperativa perde autonomia.	53	1,43	0,605
X5- Ao participar da FUNDACEP a cooperativa perde autonomia.	53	1,32	0,471
X6- Ao participar de compras conjuntas a cooperativa perde autonomia	54	1,89	0,839
X7- A perda de autonomia em relacionamentos de intercooperação prejudica a cooperativa.	54	2,54	1,145
X8- É mais difícil participar de um relacionamento intercooperativo no campo agroindustrial do que no campo político.	54	3,37	1,248
X9- É mais difícil participar de um relacionamento intercooperativo no campo agroindustrial do que no campo da pesquisa.	54	3,33	1,099
X10- É mais difícil participar de um relacionamento intercooperativo no campo agroindustrial do que no campo da compra ou comercialização em conjunto.	54	3,30	1,127
X11- A intercooperação fortalece o negócio cooperativo e, portanto, garante mais autonomia as cooperativas.	53	4,30	0,723

**Quadro 10 - Número de respondentes, média e desvio-padrão do nível de concordância das variáveis sobre as influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias**

Considerando que a escala likert utilizada foi de cinco pontos e que os valores quanto mais próximos de “cinco” refletem maior nível de concordância em relação as variáveis em avaliação e que os valores quanto mais próximos de “um” refletem maior nível de discordância, verifica-se que as variáveis X1, X2, X3, X4, X5 e X6 receberam o menor nível de concordância. Ou seja, ao participar da Fecoagro, Ocergs, CCGL, Fundacep e compras conjuntas, na avaliação dos dirigentes das cooperativas, não há perda de autonomia.

A variável X7, expressa que a perda de autonomia em relacionamentos de intercooperação prejudica a cooperativa. Esta perda pode ser considerada relativa, uma vez que a média do nível de concordância foi de 2,54.

Por outro lado, o grau de concordância nas variáveis X8, X9 e X10, indicam o entendimento relativo de que um relacionamento intercooperativo no campo agroindustrial apresenta maior dificuldade do que nos campos políticos, de pesquisa e na comercialização ou compra conjunta. No entanto, pode-se verificar que a intercooperação fortalece o negócio

cooperativo e, portanto, garante mais autonomia as cooperativas, expresso pela média da variável X11.

#### 4.5.2 Análise fatorial

Diante de um conjunto relativamente grande de variáveis (11 variáveis) utilizou-se a análise fatorial como técnica estatística multivariada capaz de sintetizar as informações em um número menor de fatores.

Cabe salientar que, para efeitos de ajuste da análise fatorial fez-se necessário excluir a variável X11.

Ao submeter as variáveis sobre as influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias a análise fatorial, reduziu-se as 10 variáveis para dois fatores, os quais, explicam 58,09% da variância das 10 variáveis (tabelas 29 e 30).

O fator 1, denominado negócios sem perda de autonomia, está associado às variáveis que descrevem as expressões de intercooperação em que os respondentes indicam não haver perda de autonomia.

Apesar dos respondentes avaliarem que não há perda de autonomia em relacionamentos intercooperativos, eles acreditam que a perda de autonomia pode prejudicar a cooperativa. Além disso, mesmo não considerando haver perda de autonomia há o entendimento de que realmente é mais difícil participar de um relacionamento no campo agroindustrial do que nos campos político, pesquisa e compra ou comercialização conjunta. Estes são os entendimentos expressos pelas variáveis agrupadas no fator 2.

**Tabela 29 - Solução de fatores para as variáveis sobre as influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias**

Variáveis	Fator 1	Fator 2	
X1	0,491		
X2	0,905		
X3	0,776	Negócios sem perda de autonomia	
X4	0,902		
X5	0,916		
X6	0,509		
X7			0,627
X8			0,611
X9		0,630	
X10		0,530	

Dificuldades e perda de autonomia em relacionamentos

**Tabela 30 - Variância total explicada da solução de fatores sobre as influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias**

Componente	Total	% da Variância	% acumulada
1	3,721	41,340	41,340
2	1,508	16,754	58,094

Método de extração: Análise de componentes principais.

#### 4.6 PORQUE AS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NÃO INTERCOOPERAM COM MAIS INTENSIDADE? E, O QUE PODERIA SER FEITO PARA DESENVOLVER A INTERCOOPERAÇÃO?

Após os questionamentos e achados sobre o relacionamento do cooperativismo com a sociedade, importância da intercooperação, razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos, fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos e as influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias, desafiou-se os *experts* e os dirigentes das cooperativas, a explicarem porque as cooperativas não intercooperam com mais intensidade, tendo a intercooperação como um dos seus princípios básicos.

Um dos *experts* procurou exemplificar fazendo as seguintes considerações:

Vamos pegar o exemplo do leite, nós temos diversas cooperativas no estado que tem boas marcas e são fortes cooperativas no leite, mas não conseguem formar uma comercialização única, pelo contrário, elas disputam o consumidor e o produtor, um anti-cooperativismo. Porque então que não acontece a intercooperação? Porque tem vaidade dos seus dirigentes, porque minha marca é mais aceita no mercado, não vou deixar a minha marca de lado porque até formar outra marca perdemos terreno.

Para o *expert*, “a tantos anos a própria OCERGS tenta organizar as cooperativas de leite para que façam comercialização em conjunto, aí vem o aspecto da marca, além de todo o quadro de colaboradores e dos próprios associados que tem a vaidade de sua cooperativa”. O entrevistado destaca que “o leite é o mesmo, desde que passe por processos industriais similares ou iguais tem-se um produto final igual, e obviamente cuidando a origem do leite e todos os demais cuidados que se tem que ter”.

A comercialização conjunta daria a capacidade de definir preços, “no entanto, cada cooperativa vai lá individualmente vender na rede Záfari, por exemplo, um mesmo leite longa vida, uma concorrendo com a outra, ao invés de ter um só comercializando”. “Parece tão óbvio, mas na prática é difícil. Porque vem o medo de perder o emprego, pois vai ter um

comercial só e não 4-5 comerciais, um único financeiro”. Ao surgir a idéia de formar uma central de comercialização, a primeira coisa que surge, “como é que fica a minha marca, são essas as dificuldades”.

O entrevistado exemplifica que o sistema Sicredi passou por algo semelhante quando resolveu unificar as diversas cooperativas de crédito em uma marca única chamada Sistema Sicredi. Surgiam perguntas tais como: “Vai desaparecer a minha cooperativa? Foi difícil entender isso, mas fomos trabalhando de que a nossa cooperativa não perderia a sua individualidade, haveria apenas uma marca única, e hoje, quando se fala Sicredi, se fala no Brasil inteiro”.

“O importante é que o cooperativismo é uma coisa que a gente precisa acreditar, precisa gostar, é meio vocacionado isso daqui. Porque se o cara for muito só do econômico, não é numa cooperativa que vai conseguir isso”. Além disso, para o entrevistado, os associados têm que escolher bem os dirigentes das cooperativas. “Não só o conhecedor, mas também o homem que tenha um comportamento exemplar, para que as pessoas digam que esta é uma pessoa diferenciada e que nós temos confiança nele”.

Outro entrevistado considera que o segundo escalão das cooperativas (segundo escalão refere-se aos profissionais contratados, o primeiro escalão seriam os dirigentes eleitos) exerce um papel importante.

Para outro entrevistado “lamentavelmente a vaidade pessoal ainda é forte, a minha cooperativa, é uma expressão que a gente ainda escuta. Lamentavelmente esse é um fator que paira por aí”. Além disso, “há um desconhecimento da força que o cooperativismo poderia ter num cenário econômico se começasse a atuar intercooperativamente”.

Por outro lado, o entrevistado destaca as experiências frustradas que ocorreram no passado e geraram uma memória negativa. Veja, “eu me recordo de uma cooperativa que estava na CCGL (aqui o entrevistado se refere a CCGL Leite que existiu até a década de 90) e quando ela foi vendida, essa cooperativa levou 10 anos para por a marca dela de volta no mercado”.

Assim, da mesma maneira que o futuro é importante para o estabelecimento das condições para a cooperação, o passado é importante para entender o atual comportamento. É essencial que os jogadores possam observar e responder uns aos outros suas escolhas anteriores. Sem esta habilidade para usar o passado, traições podem não ser punidas e os incentivos para cooperar podem desaparecer (AXELROD, 1984).

Em relacionamentos intercooperativos há, geralmente quando o processo ainda não está consolidado, atos oportunistas no grupo de cooperadores. Por exemplo, um grupo de

cooperativas organizadas em uma central deseja fazer uma grande aquisição de fertilizantes. Para isso realiza uma tomada de preços entre as empresas fornecedoras verificando que o melhor preço é X, ofertado pela empresa Alfa. Durante o processo de tomada dos preços e negociação, essa mesma empresa Alfa vai até uma das cooperativas do grupo, geralmente uma tradicional compradora de seus fertilizantes, e oferece o mesmo fertilizante do grupo a um preço X-1. Com isso essa cooperativa faz sua compra separadamente do grupo buscando vantagem individual, ao passo que deveria compartilhar esta oferta ao grupo de cooperativas. O oportunismo desta cooperativa geralmente desmonta o grupo. A empresa por sua vez, comemora a diluição do poder de barganha que estava se formando. Esta é uma situação real relatada por dirigentes de cooperativas durante a coleta dos dados.

Em relação a influência das memórias positivas ou negativas, cabe destacar que, modernas pesquisas descobriram que uma boa memória é uma condição prévia: parece que a reciprocidade só é praticada por organismos que são capazes de reter memória. Humanos, por exemplo, tem uma grande memória e assim, podem manter de forma vitalícia boas ou más lembranças sobre as pessoas que não vêem a anos. Já a maioria das outras espécies só exibe reciprocidade durante curto espaço de tempo (PENNISI, 2005). Aqui tem-se uma explicação científica para um problema que necessita ser trabalhado e superado pelo sistema cooperativo.

Para outro entrevistado, o cooperativismo como idéia primogênita nasceu em 1844, mas no Brasil tem apenas um século.

Em 1844 eram 28 em todo o mundo, agora no século XXI somos mais de 1 bilhão de pessoas que se beneficiam direta ou indiretamente do cooperativismo. Portanto, estamos ainda construindo algo que pode certamente ser um dos três eixos fundamentais de uma verdadeira sustentabilidade, médio ambiente, pacifismo e cooperativismo. Ainda, se observarmos o cooperativismo brasileiro em suas transformações, ele não desaparece, ao contrário, cresce e se fortalece com as chamadas crises. No entanto, talvez esta chegando a hora de um novo passo, mais educação e integração intercooperativa.

Diante do entendimento de que a tomada de decisão no desenvolvimento de ações de intercooperação é de responsabilidade dos dirigentes das cooperativas, aplicou-se o mesmo questionamento do porque as cooperativas não intercooperam com mais intensidade. As manifestações podem ser visualizadas no quadro 11.

Vaidades; Falta de confiança mútua; Porque há competitividade entre as cooperativas e não cooperação; Porque cada uma faz do seu jeito e não tem uma liderança que puxe com firmeza; Porque na maioria das vezes são dirigidas por pessoas que não são ideologicamente comprometidas com o cooperativismo; Falta de projetos, a exemplo da CCGL Lácteos que é um modelo de intercooperação; Isso é cultural, só olham para o dedo do pé e não olham o horizonte com milhares de oportunidades; Talvez pela falta de liderança que resolva abraçar a causa; Muitas vaidades pessoais de dirigentes e falta visão de negócios em conjunto visando o bem comum a todos e não somente a si mesmo (cooperativa); Por falta de confiança, crédito do setor e por ter no meio aproveitadores que puxam a “brasa” só para o seu lado; Questão de falta de confiança e transparência entre dirigentes; Falta interesse dos dirigentes de cada cooperativa; Falta de humildade e clareza dos dirigentes. Debater com profundidade esse tema da intercooperação. Projetos pessoais políticos; Falta de recursos humanos capacitados para uma gestão profissional no cooperativismo; Em função de experiências mal sucedidas. Despreparo das lideranças; Porque as cooperativas não querem mostrar suas dificuldades; Por causa da globalização econômica e do capitalismo selvagem; Falta de diálogo, negócios diferentes, confiança, concorrência; Ainda impera o individualismo. Há falta de ética. Um procuram competir entre si; Desconfianças, interesses particulares, falta de idealismo, interferência político partidária; Principalmente por vaidade, falta de qualificação e visão de seus dirigentes e do quadro social, que cobra ações regionais, voltadas a interesses locais e que não garantem ganhos e nem a sobrevivência dos negócios; Um dos problemas da falta de intercooperação está no segundo escalão. Competição e medo de perder cargos; Falta empenho. Espírito competitivo entre os dirigentes. Medo de perder o posto/função no segundo escalão dos colaboradores; Falta confiança, responsabilidade, vaidades, recursos humanos; Por acreditar que possam fazer melhor, quando na verdade quem faz oportunidade é o caixa, o mercado, o foco e o conhecimento do custo; Falta de confiança, exemplos negativos do passado; Características diferentes; Creio que o principal motivo seja a desconfiança nos atuais dirigentes e/ou nos que possam vir a serem eleitos (falta de regulamentação); Falta de determinação dos líderes e medo de resultados negativos impactando as cooperativas singulares; Por falta de visão estratégica; Desconfiança e falta de credibilidade entre elas. Falta de uma liderança forte no segmento cooperativo; Falta de visão de mercado (profissional), doutrina da cooperação, interesses e vaidades pessoais. Perda de poder; Insegurança, desconhecimento, inveja, vaidade, sem transparência, falta de um órgão único que represente as cooperativas agropecuárias com força e atenda necessidades políticas. Falta de unicidade de procedimentos; Por causa do bairrismo. Pensar no seu entorno somente, sem ter clareza de um projeto de perspectivas futuras no sistema cooperativista; Porque há uma invasão na área de abrangência, oferecendo produtos e serviços variados, isto as vezes faz com que as cooperativas se sintam coagidas em sua própria área de ação; Porque falta credibilidade entre as cooperativas no campo político – do poder e gerencial; Todos falam desse sistema de atuação, mas poucos, o praticam. Ainda impera em nosso meio o individualismo, o egoísmo e a falta de cooperação horizontal. Todos nós pregamos a união de esforços verticalmente, mas não as defendemos e nem praticamos horizontalmente. Ou seja: estimulamos os associados a se unirem, mas não fazemos o mesmo entre as cooperativas.

**Quadro 11 - Por que as cooperativas agropecuárias não intercooperam com mais intensidade?  
Entendimento dos dirigentes das cooperativas**

#### **4.6.1 O que poderia ser feito para desenvolver a intercooperação no cooperativismo agropecuário**

As reflexões sobre a intercooperação, até aqui apresentadas, revelam, de maneira geral, sua importância, razões, possibilidades, fatores condicionantes e, mesmo diante disso, porque as cooperativas agropecuárias não intercooperam com mais intensidade. No entanto, dada as potencialidades subjacentes à intercooperação, o que poderia ser feito para desenvolvê-la? Este foi o último questionamento da pesquisa, buscando apontar caminhos para o desenvolvimento da intercooperação no cooperativismo agropecuário.

Está claro que por mais que as redes empresariais apresentem ganhos coletivos, o desafio aos gestores das organizações, está em como colocar em prática este tipo de relacionamento interorganizacional (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Parece este o mesmo desafio para os relacionamentos de intercooperação entre cooperativas agropecuárias.

Neste sentido, um dos entrevistados questiona o modelo de decisão democrática praticado pelas centrais. “A CCGL lácteos foi vendida na década de 90 porque muitas cooperativas, principalmente as de soja, estavam em crise, para elas o negócio leite representava “perder um anel para ficarem os dedos”. Mas para as cooperativas de leite foram os dedos”. O entrevistado se refere ao fato de que quem decidiu pela venda da CCGL lácteos foram as cooperativas que não dependiam tanto da atividade. “Então não sei a questão do voto, da participação, será que quem entrega 100 mil litros ou 30 mil deve ter o mesmo voto hoje?”

Para o entrevistado, em experiências internacionais se verifica que a votação é por volume de produto, quem mais comercializa com a central, mais tem poder de voto. “E isso não é perder o sentido do cooperativismo, porque a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) diz o seguinte: cooperativas singulares, cada associado um voto, nas demais também deverá ser democrático”. Essa democracia pode não ser um voto para cada cooperativa associada, “porque é ingenuidade você colocar coisas diferentes com pesos iguais”. Por exemplo, “uma cooperativa se agrega a uma central com 10.000 litros e outra com 100.000 litros e chega na hora de tomar uma decisão que vai definir a vida daquela de 100.000 litros e que para aquela de 10.000 litros pode ser só um detalhe, e o voto é o mesmo?”

Outro entrevistado manifesta a importância dos encontros periódicos entre os dirigentes das cooperativas, pois, uma das reclamações que se escuta muito é, “essa cooperativa fala em intercooperação, mas invadiu minha área”. “Então os encontros

periódicos fazem com que os dirigentes se encontrem e começam a ficar meio sem jeito diante deste tipo de situação”.

Balestrin e Verschoore (2008) em seus estudos sobre redes de cooperação detectam que um dos fatores que pode fortalecer a interação em uma rede é a circulação de pessoas entre as empresas.

Por exemplo:

Muitas vezes o “pau ta pegando” entre as cooperativas e os presidentes nem estão sabendo, porque o gerente quer mostrar serviço, se precisa botar mais leite na casa, por que a indústria está ociosa, ele manda buscar onde tiver entrando na linha da outra cooperativa e os presidentes nem sabem.

Diante desta situação, o entrevistado destaca a importância dos encontros de presidentes que estão ocorrendo a cada dois anos no cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul. Além disso, há o seminário gaúcho de cooperativismo que tem um caráter mais amplo. “Eu acho que no futuro precisamos ter encontros dos presidentes e dos executivos. Depois vamos cruzar as informações, o presidente diz que é isso e vocês que é aquilo, o que está acontecendo?”

Para Balestrin e Verschoore (2008) alguns instrumentos de integração das empresas participantes de relacionamentos interorganizacionais são necessários, dentre eles: integração entre os colaboradores das empresas associadas, objetivando fundamentalmente, uma maior aproximação, interação e motivação entre os responsáveis pela implementação das ações coletivas; integração entre os empresários associados, neste caso, ao menos um encontro anual, objetivando socializar as melhores práticas desenvolvidas no grupo e incentivar novas idéias.

Para Axelrod (1984) uma das maneiras da cooperação mútua ser promovida é através de interações mais duráveis e mais frequentes, visto que a interação é que fortalece a reciprocidade. Isso porque a interação faz com que os indivíduos vão conhecendo uns aos outros e reconhecendo o seu comportamento ao longo do tempo. Assim, em grupos menores a cooperação tende a emergir mais rapidamente que em grupos maiores.

Estas contribuições dos *experts* foram reforçadas pelos dirigentes das cooperativas do estudo. Conforme quadro 12.

É preciso preparar lideranças que possam fomentar e levar adiante essa idéia. As cooperativas devem disponibilizar pessoas para ajudar a construir essas idéias; Uma decisão muito firme de uma federação. Uma maior consciência de todos os envolvidos no processo; A crise econômica mundial que vai se acentuar em 2009/2010 vai se encarregar de fazê-lo; Criar projetos e fortalecer o “diálogo profissional” entre cooperativas; A experiência da CCGL pode ser um bom exemplo de intercooperação. “Diminui as diferenças” e aumenta a intercooperação. A Fecoagro e entidades afins precisam ser mais fortes; Mais lideranças comprometidas com a causa; Abrir as mentes e quebrar paradigma, pois somente uma sociedade unida supera obstáculos e cria oportunidades de negócios no mundo atual; Eleger dirigentes confiáveis que não procurem interesses próprios; Fazer os dirigentes entenderem que juntos o desenvolvimento é mais rápido e trás retorno para a cooperativa singular; Ampliar o debate, fazendo de forma regional criando pequenas centrais; Profissionalização e cursos de gestão de cooperativas para os dirigentes; Melhorar o profissionalismo das administrações; Começar com parcerias mais tímidas, mais fáceis de serem executadas para posterior ampliação das mesmas; Entidades como a OCERGS e Fecoagro devem se impor mais no sistema, tirando as cooperativas que agem como comércio e não respeitam as irmãs; Regras mais claras e definidas, preços de compra e de venda iguais entre as cooperativas de uma dada região; Um trabalho forte de marketing para um maior reconhecimento da sociedade e políticas de educação cooperativa no âmbito das cooperativas frente aos cooperados; Projetos viáveis, credibilidade nos negócios, lideranças cooperativistas, fortalecimento do sistema; Eficiência das federações e lideranças com credibilidade; Federações fortes, fiscalizadoras, punidoras e eficientes operacionalmente; Treinar, educar, profissionalizar a gestão, trocar pessoas por outras mais inovadoras e com gestão, acabar com os benefícios pessoais... familiares..., deixar de ver a cooperativa como sendo dono; Deve partir das organizações das cooperativas (Fecoagro-Ocergs). Conscientização dos dirigentes das cooperativas em muitas áreas, principalmente em relação a área de atuação; O cooperativismo agropecuário precisa desenvolver um sistema de “intervenção” capaz de garantir as condições necessárias para desenvolver a intercooperação. Sem um poder de regulamentação não há como desenvolver a intercooperação. Não é possível que cada cooperativa ou cada gestão de uma cooperativa faça o que lhe der na telha. Ora, uma direção vender produto na frente para especular, isso é muito perigoso. Então, o sistema precisa desenvolver mecanismos de controle e inclusive com poder de intervenção e de preferência isso deve compor a lei cooperativa. Não se trata de intervenção do estado, mas uma auto-regulação para proteger e desenvolver o sistema; As cooperativas precisam quebrar todas para depois desenvolver a intercooperação de verdade. Teria que ser criado algo no sistema que regulamente, de suporte as cooperativas em dificuldade. Algo que venha e analise a cooperativa e coordene um processo de recuperação, nem que para isso tenha que demitir funcionários, direcionar negócios e até mesmo destituir direções; Tomada de decisão firme de alguns dirigentes. Um exemplo que se mostre eficiente e convincente para servir de modelo inspirador; O foco deve ser a vantagem econômica. Não colocando como premissa que primeiro o negócio deve ser bom para minha cooperativa, mas sim o negócio em si; Mostrar que é um bom negócio para todos; Mudança na cultura dos dirigentes, organizações mais efetivas, pois a Ocergs é um peso no cooperativismo, sem retorno. Mais gestão técnica da produção; Ouvir o produtor, saber o que é importante para ele e se o atual sistema satisfaz e mostrar alternativas; Conscientização, eliminar individualismo, treinamentos, bons exemplos; Transparência e menos vaidades; Criar mecanismos que desenvolvam a confiança; Determinação e comprometimento das lideranças. Definição de projetos que possam trazer resultados expressivos.

**Continua....**

### Conclusão.

Gestão profissional. Fazer um trabalho intenso sobre as áreas de comércio, pois são as que dificultam o processo; Menos vaidades entre as cooperativas (lideranças). Tinha que aparecer uma liderança muito forte; Profissionalização dos gestores (cooperar para competir). Bons exemplos para quebrar paradigmas antigos. Ex. CCGL. Rediscutir cooperativismo x novos tempos. Ex. Princípios, capitalização, etc. Renovar algumas lideranças. Sistema dá cargos para pessoas em suas centrais, federações etc. muitas vezes para quem não querem mais nas singulares, criando “lideranças” sem sustentação e apoio; As cooperativas não se conhecem por isso há falta de confiança. É preciso saber o que cada um tem e o que precisa. Criar um banco de dados. Representação única; Marketing eficiente, federação atuante calcada na realidade regional, ações conjuntas; Regras sobre área de abrangência. União das cooperativas na compra de produtos e insumos, só assim combateríamos os preços diferenciados que o comércio privado exerce sobre as cooperativas; Desenvolver ações que promovam a importância da intercooperação e mostre os resultados palpáveis obtidos; Talvez tenhamos que renunciar algum individualismo, imediatismo e autoconfiança exagerada de pessoas que integram algumas cooperativas para que a prática da intercooperação se concretize. Se pensarmos no coletivo e em ações estratégicas de crescimento para o setor, certamente chegaremos lá. A intercooperação é o melhor caminho para o cooperativismo enfrentar e superar os desafios de um mercado em expansão e cada vez mais competitivo.

**Quadro 12 - O que poderia ser feito para desenvolver a intercooperação no cooperativismo agropecuário?  
Visão dos dirigentes das cooperativas**

Autores como Balestrin e Verschoore (2008) firmam que tanto nas empresas individuais, quanto em um relacionamento interorganizacional, o comprometimento contratual dos participantes assegura o envolvimento das empresas, estabelecendo regras claras, direitos e deveres, facilitando assim, empreendimento de ações mais complexas. Quanto maior o grupo maior é a necessidade de acordos contratuais. No entanto, o contrato não deve seguir a rigidez das empresas tradicionais, mas sim, entendidos como uma plataforma inicial que irá confirmar os interesses comuns. São as constantes interações que criarão os procedimentos adequados a todos.

Já para Jager (1992, p. 15) há que se pensar no fortalecimento de organizações cooperativas por segmentos. Só assim, seriam criadas as condições de desenvolver orientação, auditoria, treinamentos, etc. Estes serviços, por causa dos interesses homogêneos do segmento seriam aceitos pelas bases. “A atual estrutura de cúpula não tem condições, ou só as tem de forma limitada, para prestar esses serviços”. Esta contribuição do autor corrobora com as perspectivas de alguns dos dirigentes, expressas no quadro 12.

#### 4.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Buscando facilitar a visualização, análise e compreensão sistêmica dos resultados e discussões até aqui apresentados, desenvolveu-se o quadro que segue. Os itens expressam os objetivos da pesquisa, os destaques caracterizam os principais resultados e as especificações buscam detalhar as perspectivas subjacentes a cada resultado.

<b>Itens</b>	<b>Destaques</b>	<b>Especificações</b>
4.1 Relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de marketing positivo;</li> <li>- Conformidade com a situação atual;</li> <li>- Imagem negativa do sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De forma geral há um entendimento de que são necessárias ações positivas de marketing. Apesar de alguns poucos respondentes entenderem que o cooperativismo se relaciona de maneira correta com a sociedade.</li> <li>- A imagem negativa do sistema está associada as crises e ao domínio de negócios por algumas cooperativas.</li> </ul>
4.2 Importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importância subjetiva da intercooperação;</li> <li>- Importância objetiva da intercooperação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A importância subjetiva vincula-se as possibilidades não palpáveis (melhorar o desempenho, ser essencial ao cooperativismo, proporcionar estabilidade).</li> <li>- Já a importância objetiva trata das possibilidades de agregação de valor, atender demandas dos consumidores, ganhos de escala, etc.</li> </ul>
4.3 Razões para desenvolver a intercooperação no cooperativismo agropecuário	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiência;</li> <li>- Legitimidade;</li> <li>- Estabilidade;</li> <li>- Assimetria;</li> <li>- Reciprocidade.</li> </ul>	As razões para desenvolver a intercooperação são diversas, mas podem ser sintetizadas por estas cinco razões. Estas são cinco das seis razões que a teoria apresenta para o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais.

**Continua...**

**Continuação...**

<p>4.4 Importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento da intercooperação no cooperativismo agropecuário</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão profissional;</li> <li>- Liderança;</li> <li>- Controle;</li> <li>- Clareza da doutrina;</li> <li>- Comprometimento;</li> <li>- Transparência;</li> <li>- Eliminar vaidades;</li> <li>- Projeto;</li> <li>- Comunicação;</li> <li>- Compensação;</li> <li>- Confiança;</li> <li>- Interdependência;</li> <li>- Invasão de área de atuação;</li> <li>- Crises financeiras recorrentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza da doutrina; transparência; gestão profissional; comunicação e liderança podem ser considerados fatores relacionados a gestão intercooperativa;</li> <li>- Projetos, compensação das ações, controle dizem respeito a objetividade dos dirigentes em torno da intercooperação;</li> <li>- Comprometimento, eliminar vaidades, interdependência e confiança, são fatores relacionados a subjetividade dos dirigentes.</li> <li>- Dois outros fatores foram considerados condicionantes da intercooperação pelos dirigentes das cooperativas: invasão de área de atuação e crises financeiras recorrentes (estes fatores não foram listados pelos <i>experts</i>).</li> <li>- A pesquisa revelou que os 12 primeiros fatores apresentam médias da importância e desempenho &gt;4,0 em escala de cinco pontos. Assim, apesar de ter possibilidades de melhorar o desempenho da CCGL em relação aos fatores, pode-se considerar satisfatório.</li> <li>- As razões presentes no item 4.3 e os fatores condicionantes constituem a ilustração do processo de desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário (figura 10).</li> </ul>
<p>4.5 Influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negócios sem perda de autonomia;</li> <li>- Perda parcial de autonomia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nas ações de cunho político e de pesquisa não há perda de autonomia. Já nas ações de cunho agroindustrial há relativa perda de autonomia e maior dificuldade de participação.</li> <li>- No entanto, pode-se considerar, de maneira geral, que não há perda de autonomia na intercooperação, prevalecendo o fortalecimento do negócio.</li> </ul>
<p>4.6 Porque as cooperativas não intercooperam com mais intensidade?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos;</li> <li>- Problemas do sistema cooperativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamentalmente relacionado a concorrência, disputa de poder, vaidades pessoais, memórias de experiências negativas, falta de visão do negócio, falta de liderança, desconfiança, falta de comunicação.</li> <li>- Problemas do sistema tais como: falta de regulamentação, monitoramento e controle da situação das cooperativas; persistência da invasão de área de atuação.</li> </ul>

**Continua...**

**Conclusão.**

4.6.1 O que poderia ser feito para desenvolver a intercooperação?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos;</li> <li>- Sistema cooperativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em relação aos recursos humanos são necessárias ações de comunicação constante, treinamentos, preparação de lideranças, profissionalização da gestão;</li> <li>- O sistema deve ter uma atuação mais forte, com poder inclusive de intervir nas cooperativas com problemas. Delimitar e abolir a invasão de área. Rever a participação democrática em relacionamentos intercooperativos.</li> </ul>
---	---	--

**Quadro 13 - Síntese dos resultados**

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES

Entende-se que nas considerações finais de uma pesquisa é o momento de revisitar os objetivos e proposições iniciais, destacando os principais achados empírico-teóricos.

Neste sentido, será descrito cada um dos objetivos específicos com suas respectivas considerações principais e ao final uma síntese.

a) Quanto ao relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade, expressos pelos relacionamentos com os associados, com a comunidade e com os consumidores e a sociedade em geral, a pesquisa revela que o cooperativismo agropecuário precisa trabalhar mais em torno de sua visibilidade, principalmente através de ações de marketing positivo.

O fato da sociedade não conhecer as formas de atuação e a importância do cooperativismo agropecuário deve-se, fundamentalmente, ao fato dos setores de comunicação das cooperativas não gerarem uma rede de difusão das “coisas boas” do sistema, em um “marketing positivo”.

Por outro lado, fala-se muito dos problemas do cooperativismo agropecuário, esquecendo-se que o mesmo fez muito menos “estragos” do que muitas empresas privadas em alguns locais. É o fato das cooperativas criarem vínculos permanentes com a sociedade que expõem os seus problemas, diferentemente de outras empresas que vão embora em caso de dificuldades e acabam por serem esquecidas.

Para fortalecer o relacionamento com a sociedade, especialmente com os mercados consumidores, o desenvolvimento de uma marca única e de qualidade superior poderia ser uma alternativa. Já no relacionamento com os associados, os resultados da pesquisa pautam pelo foco em negócios de interesses dos associados, razão de ser do cooperativismo.

Por outro lado, recorrentes crises financeiras por parte de algumas cooperativas acabam gerando uma imagem negativa do sistema. Cabe salientar que este foi considerado um dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário, e portanto, um problema do porque as cooperativas não intercooperam com mais intensidade. Este firma-se, portanto, como um primeiro desafio a ser

resolvido pelo sistema cooperativo em busca da consolidação de relacionamentos intercooperativos.

b) Quanto a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário, a pesquisa revelou duas concepções: uma de cunho objetivo, onde a intercooperação é vista como uma possibilidade de melhorar os negócios e o desempenho das cooperativas, através do ganho de escala, agregação de valor, acesso aos mercados, acesso a informações e inovações, entre outros. Outra de cunho mais abstrato e subjetivo, referindo-se a união de forças, valorização do sistema, efetivação dos princípios cooperativos, etc.

Assim, os achados sobre a importância da intercooperação para o cooperativismo agropecuário reforçam as concepções teóricas e justificam o desenvolvimento de estudos e ações buscando desenvolver tais relacionamentos.

c) Sobre as razões para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. Pode-se considerar que as razões ou motivações para desenvolver relacionamentos interorganizacionais são diversas, conforme demonstrou Oliver (1990) ao compilar os estudos desenvolvidos desde a década de 1960 sobre a temática. No caso da intercooperação no cooperativismo agropecuário identificou-se razões vinculadas a eficiência, estabilidade, assimetria, legitimidade e reciprocidade.

Um olhar mais seletivo pode relacionar a eficiência, estabilidade e assimetria, com uma perspectiva mais econômica e estrutural, representadas, principalmente pelo ganho de escala, agregação de valor, acesso a mercados, poder de barganha, redução de custos de transação, acesso a informações e inovações, estabilidade perante o ambiente, pressão política na obtenção de crédito governamental, dentre outras.

Por outro lado, a busca pela legitimidade perante a sociedade e os associados, através do atendimento das demandas dos associados, criação de novas alternativas e reconhecimento da comunidade e da sociedade em geral, expressa uma razão política para desenvolver a intercooperação.

Ainda, o exercício da ajuda mútua entre as cooperativas na superação de dificuldades individuais ou em ações de fortalecimento do sistema representa a expressão da reciprocidade.

Na proposição da pesquisa estas razões foram consideradas condições necessárias, mas não suficientes para desenvolver relacionamentos de intercooperação. Por isso, na ilustração do processo de desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos inclui-se os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos. Ou seja, é a

presença destes fatores que efetivamente podem consolidar o processo de intercooperação entre as cooperativas.

d) Quanto a importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. Este pode ser considerado o objetivo que representa os achados que expressam a proposição central da presente pesquisa.

Assim, buscando-se atender ao objetivo, ancorado no referencial teórico e nas contribuições dos *experts*, identificou-se 12 fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário: gestão profissional, liderança, controle, clareza da doutrina, comprometimento, transparência, eliminar vaidades, projeto, comunicação, compensação, confiança e interdependência. Estes fatores, submetidos a avaliação dos dirigentes das cooperativas em relação a sua importância e ao seu desempenho na CCGL, revelaram importância e desempenho >4,0 em uma escala likert de cinco pontos.

Diante disso, uma representação gráfica (figura 9) revelou que, apesar das diferenças de média pode-se considerar satisfatório o desempenho da CCGL nestes fatores.

Por fim, os dirigentes revelaram ainda, dois outros fatores condicionantes: as frequentes e recorrentes invasões de área entre as cooperativas e as recorrentes crises financeiras de algumas cooperativas, os quais dificultam o desenvolvimento da intercooperação.

Estes achados, conectados aos achados dos demais objetivos da tese e ao referencial teórico possibilitaram a visualização do processo de desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário, expresso na figura 10.

Ao incluir as razões para desenvolver os relacionamentos intercooperativos, consideradas os estímulos que antecedem (antecedentes) o desenvolvimento do relacionamento propriamente dito, os fatores condicionantes, que representam a coordenação do processo (processo) de desenvolvimento do relacionamento, ou seja, é o que efetivamente vai fazer o relacionamento acontecer, e os resultados esperados (resultados), tem-se uma visão sistêmica de um processo de desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.

No entanto, é possível que nem todas as razões, os fatores condicionantes e os resultados, sejam adequados ou encontrados em todos os relacionamentos intercooperativos do cooperativismo agropecuário.

e) Sobre as influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias.

O debate em torno da perda de autonomia em relacionamentos intercooperativos refletem duas perspectivas. A primeira, considera que os ganhos proporcionados pela intercooperação podem garantir a autonomia e a individualidade das cooperativas diante do mercado concorrencial globalizado. Além disso, por esta perspectiva cada cooperativa tem sua autonomia interna preservada, suplantada apenas pela coletividade própria das ações de intercooperação.

A segunda, considera as disputas de espaços e vaidades entre os dirigentes, dado o receio de eventual perda de poder ou postos de trabalho, o que reflete, segundo um dos *experts*, “uma enorme miopia”, ao passo que o não fortalecimento das cooperativas é que pode representar uma perda total de autonomia.

Por outro lado, as reflexões sobre a perda de autonomia expõem questionamentos sobre o tipo de autonomia e aos interesses relacionados a manutenção de tal autonomia. Será que o associado não gostaria de perder a autonomia em nome de uma maior segurança de sua cooperativa?

Além disso, pode-se verificar reflexos dos problemas financeiros de algumas cooperativas, no momento que existem cooperativas que não expõem suas dificuldades e outras que estão bem, e portanto, apresentam receio de complicar sua autonomia e situação financeira ao realizar negócios intercooperativos. Aqui surge novamente um dos fatores condicionantes, e portanto, necessitam ser resolvidos pelo sistema cooperativo.

f) Compreender por que as cooperativas agropecuárias não intercooperam com mais intensidade. Ao menos três aspectos principais tentam sintetizar e explicar a falta de intercooperação, que são eles:

Resistência dos dirigentes das cooperativas, atribuídas especialmente ao receio de perder poder ou posto de trabalho, vaidades pessoais relacionadas a afirmação “sou um bom gestor”, frente às demais cooperativas, associados e sociedade, e a memória negativa de experiências do passado;

As recorrentes crises financeiras que algumas cooperativas tem enfrentado, dificultando o desenvolvimento da intercooperação, visto que, cada cooperativa não sabe o quanto pode confiar na co-irmã, sem que venha a ter prejuízos em um eventual problema de uma das cooperativas. Em outras palavras, muitas das cooperativas que estão em dificuldade

financeiramente tendem a esconder os seus problemas, ao passo que as que estão bem não estão dispostas a correr riscos;

Outro problema são as diferenças entre as cooperativas, diferenças financeiras, culturais, produtivas, profissionais, regionais, entre outras. Além das características individualistas, freqüentemente presentes em qualquer meio social.

Por fim, as frequentes invasões de área de atuação das cooperativas entre si, criam um ambiente de revolta e competitividade acirrada que impede qualquer iniciativa intercooperativa.

g) A importância, as razões, as potencialidades e possibilidades da intercooperação são conhecidos e em certa medida estão consolidados, mesmo assim, a intercooperação no cooperativismo agropecuário ainda pode ser considerado um processo incipiente. Diante disso, buscar identificar o que poderia ser feito para desenvolver a intercooperação foi um dos objetivos da presente pesquisa.

Com base no exposto pode-se elencar as seguintes possibilidades de ação:

Fortalecimento de uma entidade do cooperativismo agropecuário, atribuindo poderes, condições estruturais e de pessoal para, acompanhar, fiscalizar e até mesmo punir as cooperativas que desrespeitarem as regras do sistema. Além disso, criar mecanismos de intervenção em cooperativas com sinais de dificuldades financeiras ou de gestão. Tudo isso autogerido pelas cooperativas filiadas ao sistema, e portanto, dispostas a seguirem as regras previamente acordadas;

Instituir a realização de encontros frequentes entre os dirigentes das cooperativas para debater problemas e construir projetos conjuntos. Estes encontros poderiam contemplar, em um momento os dirigentes eleitos (como já sendo realizado a cada dois anos pela Fecoagro), em outro momento, encontros com gestores e num terceiro momento encontros conjuntos. Estes encontros buscariam confrontar e unificar os procedimentos das cooperativas e também eliminar o problema das “invasões de área”, um dos fatores condicionantes do desenvolvimento da intercooperação;

Rever o processo de participação democrática em relacionamentos intercooperativos, pois, segundo um dos *experts*, “não é possível que uma cooperativa que entregue 10 mil litros de leite em uma central, por exemplo, tenha o mesmo voto que uma cooperativa que entregue 100 mil litros”. O impacto desta questão está no poder decisório das cooperativas, e portanto, nos rumos do relacionamento, podendo prejudicar ou favorecer uma ou outra cooperativa, ou

seja, uma decisão que represente a “perda dos anéis” para uma cooperativa, pode representar a “perda dos dedos” para a outra;

Concretizar e solidificar experiências regionais de menor envergadura, com o intuito de agregar experiência, gerar confiança, comprovar resultados e somente em um segundo momento, se for conveniente e necessário, agregar cooperativas de outras regiões.

h) Verificar se existe alguma especificidade nos relacionamentos intercooperativos em relação aos relacionamentos interorganizacionais não-cooperativos.

As considerações que justificam o estudo (item 1.1) manifestam a incipiência de estudos sobre relacionamentos interorganizacionais no cooperativismo agropecuário, e portanto, expõem a carência bibliográfica da temática. Por isso, a maior parte dos referenciais da presente pesquisa fundamentam-se nos estudos de relacionamentos interorganizacionais não-cooperativos. Assim, torna-se pertinente o objetivo aqui exposto.

Embora não estando contemplado nas entrevistas com os *experts* e nos questionários aplicados aos dirigentes das cooperativas do grupo CCGL, as considerações a cerca do presente objetivo estão ancoradas nos demais resultados e possíveis reflexões da presente pesquisa.

As particularidades do sistema cooperativo, por si só, já permitem presumir que os relacionamentos intercooperativos possuem especificidades em relação aos relacionamentos interorganizacionais não-cooperativos. No entanto, as questões de participação democrática das cooperativas, invasão de área entre as cooperativas, a necessidade de clareza da doutrina por parte dos dirigentes, necessidade de instituir uma gestão profissional nas cooperativas (nas empresas não-cooperativas pressupõe-se que a gestão seja profissional), os problemas de vaidades pessoais (nas empresas não-cooperativas as determinações dos acionistas ou dos donos parecem se sobrepor a isso), entre outras, caracterizam as especificidades dos relacionamentos intercooperativos.

Em síntese, os resultados e as considerações precedentes reforçam a importância do cooperativismo agropecuário e dos relacionamentos intercooperativos, atribuindo o seu desenvolvimento incipiente, fundamentalmente, aos 14 fatores condicionantes do desenvolvimento da intercooperação (figura 10), vinculados basicamente, às limitações do sistema cooperativo e às decisões dos dirigentes e gestores das cooperativas singulares.

Em relação as limitações do sistema cooperativo pode-se considerar que, até a Constituição Federal de 1988 o cooperativismo agropecuário esteve a serviço e sob a tutela do Estado. No período que antecede a Constituição, as cooperativas eram um dos principais

instrumentos de implementação das políticas agrícolas do Governo Federal, através do fornecimento do crédito oficial, política de aquisição e armazenamento da produção e assistência técnica. Ao desenvolver suas políticas agrícolas via cooperativa o governo exercia fiscalização e controle sobre a gestão das mesmas, assim como, disponibilizava recursos abundantes e em condições especiais.

Com a constituição de 1988 o cooperativismo “conquista” sua autonomia e passa a ter um sistema de auto-gestão, liberando-se então da tutela do Estado.

Este modelo de auto-gestão, que permanece na atualidade, encontra um sistema cooperativo deficiente em termos de recursos humanos, gestão administrativa e política . As estruturas administrativas e os recursos humanos das cooperativas singulares, em sua maioria, não estavam preparadas para conduzirem seus negócios sem interferência do Estado. A estrutura política, por sua vez, talvez focada na luta pela autonomia do cooperativismo, deixa de lado a criação de condições e estruturas de fortalecimento e apoio do sistema e das cooperativas singulares. Ou seja, cada cooperativa passa a ter total liberdade para conduzir seus negócios, de acordo com as determinações das suas direções.

Este pequeno panorama não tem como objetivo justificar as dificuldades em torno da intercooperação, mas sim, explicar algumas das raízes dos problemas a serem enfrentados para desenvolver os relacionamentos intercooperativos.

Portanto, a falta de uma entidade “forte”, com estrutura de orientação e apoio as cooperativas singulares, bem como, executora de regras, direitos e deveres, e o comprometimento das cooperativas componentes desta entidade, dificultam o desenvolvimento da intercooperação.

As recorrentes invasões de áreas, indicadas como um dos fatores condicionantes do desenvolvimento da intercooperação, só vai ter fim com o estabelecimento e o cumprimento de regras discutidas e aceitas pelas cooperativas e sua efetiva fiscalização por parte da entidade representativa. Assim como, as recorrentes crises financeiras por parte de algumas cooperativas, o monitoramento e orientação por parte desta entidade pode antever e prevenir as dificuldades financeiras das cooperativas, e portanto, as implicações negativas sobre todo o sistema.

Ao serem resolvidos estes dois fatores condicionantes (invasão de área de atuação e as crises financeiras recorrentes), outros fatores vão sendo fortalecidos, como por exemplo a comunicação, a confiança, o comprometimento, a transparência, a interdependência, dentre outros.

Em relação ao fortalecimento de uma entidade representativa do cooperativismo agropecuário. A entidade apontada pela maioria dos dirigentes foi a Fecoagro, devido a sua especificidade em relação ao cooperativismo agropecuário, ao passo que a OCERGS, apesar da disponibilidade de recursos, agrega treze ramos cooperativos, e portando, apresentaria limitações para compor uma estrutura de recursos humanos especializados para atender todos os ramos. A Fecoagro, por sua vez apresenta limitações financeiras e até mesmo certo desgaste de sua representatividade política. Assim, caberia ao conjunto das cooperativas singulares fortalecer financeira, estrutural e politicamente a entidade que melhor represente seus anseios e objetivos.

Em relação as decisões dos dirigentes e gestores, as cooperativas singulares necessitam investir na profissionalização da gestão, uma exigência da complexa dinâmica organizacional da atualidade. Contudo, estes profissionais precisam estar comprometidos com a doutrina cooperativista, bem como, entender a intercooperação como uma visão e uma necessidade sócio-econômica do cooperativismo agropecuário. Na prática, os gestores são os responsáveis pela implementação e desenvolvimento dos relacionamentos intercooperativos.

Neste particular, pode-se considerar que as “brigas de vaidades” e o receio de perder o posto de trabalho ao estabelecer alguns negócios, como por exemplo, as compras conjuntas, pode ser um entrave no avanço da intercooperação. Aqui, revela-se certa miopia destes profissionais, pois, é o fortalecimento das cooperativas e o sucesso dos negócios que garantem a perpetuação da cooperativa. Ao passo que o seu isolamento tende a enfrentar dificuldades competitivas na dinâmica concorrencial atual.

Por fim, cabe expressar que esta pesquisa trouxe contribuições no campo teórico e no campo empírico. No campo teórico pode-se destacar os esforços para articular abordagens teóricas interdisciplinares, levando-se em conta a pouca existência de pesquisas relacionadas a intercooperação, conforme mencionado na introdução desta tese, bem como a articulação de teorias convencionalmente não utilizadas em estudos desta natureza teórica e empírica.

No campo empírico os achados podem contribuir de forma crítica nos rumos que o cooperativismo agropecuário tem perseguido, bem como em suas estratégias de desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos. Além disso, a pesquisa revela a intercooperação como um processo em que diferentes razões e fatores necessitam convergir para o seu pleno desenvolvimento, levando-se em conta as perspectivas e limitações dos indivíduos e das entidades representativas do sistema.

Ao campo dos agronegócios e ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, com seu caráter interdisciplinar, cabe mencionar o desafio e as contribuições na medida em que

procurou-se articular correntes teóricas vinculadas a outros campos do conhecimento, como a perspectiva biológico-comportamental da cooperação, que tem suas bases na biologia; a perspectiva social e humana da cooperação, ancorada na sociologia; a perspectiva econômica, com base na economia; os relacionamentos organizacionais e interorganizacionais, vinculados aos estudos no campo da administração. A articulação destas perspectivas principais pode ser interpretado como uma contribuição interdisciplinar na análise de um fenômeno de natureza interdisciplinar, que é o sistema cooperativo agropecuário em sua amplitude e particularidades.

## 5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

Apesar das contribuições que as pesquisas geralmente proporcionam aos campos de discussão as quais estão vinculadas, faz parte da ciência a visualização e abertura de lacunas para pesquisas futuras. Nesta pesquisa em particular, pode-se considerar que as características e perfis dos dirigentes das cooperativas exerce considerável impacto sobre a decisão de constituir ou não relacionamentos intercooperativos, portanto, abre-se a possibilidade de desenvolver pesquisas comparando dirigentes de cooperativas participantes de relacionamentos intercooperativos e cooperativas não participantes.

Outro campo para futuras pesquisas é o desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos nos demais ramos do cooperativismo, tais como: Consumo; Crédito; Educacional; Especial; Habitacional; Infra-estrutura; Mineral; Produção; Saúde; Trabalho; Transporte; Turismo e Lazer.

As transformações ambientais dos últimos tempos, responsáveis por um repensar do comportamento da sociedade e das organizações, criam possibilidades e responsabilidades em que o cooperativismo agropecuário também deve estar imbuído. Assim, pesquisar possibilidades e potencialidades da intercooperação diante destas transformações pode constituir-se em um tema contemporâneo de pesquisa.

Os resultados da presente pesquisa revelaram a problemática das recorrentes crises financeira das cooperativas agropecuárias. Neste particular, supõe-se que algumas cooperativas deixaram de existir, e portanto, deixaram agricultores e regiões sem a atuação do cooperativismo agropecuário. Assim, estudar a dinâmica de uma região ou local em que a

atuação do cooperativismo agropecuário deixou de existir pode contribuir para justificar, ou não, o fortalecimento do sistema cooperativo e das ações de intercooperação.

Dado que um dos resultados da pesquisa, sobre o que poderia ser feito para desenvolver a intercooperação, aponta para a revisão da participação democrática (uma cooperativa igual a um voto) em relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário, pesquisas futuras poderiam avaliar as implicações práticas, doutrinárias e teóricas de eventuais alterações nas formas de decisões democráticas.

Por fim, dado que a presente pesquisa foi desenvolvida em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, abre-se a possibilidade de pesquisa semelhante no cooperativismo agropecuário de outros estados.

Cabe mencionar como uma possível limitação da pesquisa o uso de um ferramental analítico quantitativo para analisar entendimentos e percepções, muitas vezes mais subjetivas do que objetivas. Entende-se que a pesquisa alcançou seus propósitos, mas talvez, um aprofundamento qualitativo nos diferentes objetivos propostos e avaliados pelos dirigentes das cooperativas poderia revelar alguma riqueza subjetiva não captada pela análise quantitativa.

## REFERÊNCIAS

- ALIGHIERI, J. S.; LIMA, E. L. N.; ZANQUETTO FILHO, H. 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: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2006.
- ALVES, M. A. P. **Cooperativismo - "arte & ciência"**. São Paulo: Universitária de Direito Ltda. 2003.
- 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.
- ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governanças híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul**. 2004. 267 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books. 1984.
- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization Studies**, Berlin, v. 22, n. 2, p. 337-365, Apr./June, 2001.
- BAETA NEVES, C. E. Pesquisa social empírica: métodos e técnicas. In: BAETA NEVES, C. E.; CORRÊA, M. B. (Org.). **Apresentação**. Porto Alegre: Cadernos de Sociologia/Programa de Pós-Graduação em Sociologia. 1998.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais como estrutura favorável ao desenvolvimento de PMEs. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003. Atibaia. **Anais**. Atibaia: Associação Nacional Pós-Graduação em Administração, 2003.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman. 2008.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 15, p. 175-190, 1994, nesp.
- 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). Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural. Pós-Graduação em Extensão Rural Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1995.
- BARROS, E. V. **Princípios de ciências sociais para a extensão rural**. Viçosa: Imprensa Universitária. 1994. 715 p.

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

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. D. F. B. Formação de valor através de relacionamentos interorganizacionais: reconhecendo o “valor” de uma parceria de negócios. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006. Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional Pós-Graduação em Administração, 2006.

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: Associação Nacional Pós-Graduação em Administração, 2005.

BOGARDUS, E. S. **A evolução do pensamento social**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1965. 303 p. v.1

BRASIL. Política Nacional de Cooperativismo - LEI Nº. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2008.

CALLAI, J. L. **Fecotrigo, um trabalho de união. 50 anos**. Porto Alegre: Fecotrigo. 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 Ed. 2003.

CCGL. Cooperativa Central Gaúcha Ltda. Disponível em: <<http://www.ccgl.com.br/>>. Acesso em: 27 ago. 2009.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation**: managing alliances, networks and joint ventures. New York: Oxford University Press. 1998.

CHUNG, S.; SINGH, H.; LEE, K. Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 21, n. 1, p. 1-22, Jan./Feb. 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed. 2007.

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**, York, v. 44, n. 7, p. 871-891, 2006.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 3, p. 491-512, July/Sept. 1998.

\_\_\_\_\_. 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, Summer, 1996, Suppl.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **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 f. Tese (Doutorado em Agronegócios). Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A.; BEGNIS, H. S. M. O Processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: uma análise sob a perspectiva das estratégias, dos métodos e dos estágios evolutivos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31., 2007. Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: Associação Nacional Pós-Graduação em Administração, 2007.

FESSLER, D. M. T.; HALEY, K. J. The strategy of affect: emotions in human cooperation. In: HAMMERSTEIN, P. (Org.). **Genetic and cultural evolution of cooperation**. London: Dahlem University Press. 2003. p.7-36.

FRANTZ, W. Educação para o cooperativismo: a experiência do movimento comunitário de base de Ijuí. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: SESCOOP. 2003. p.59-108.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Ed. da UNESP. 1991.

HAIR, J. J. F., *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005a.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman. 2005b.

HAMMERSTEIN, P. Understanding cooperation: an interdisciplinary challenge. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Genetic and cultural evolution of cooperation**. London: Dahlem University Press. 2003. p.1-6.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

JAGER, W. **As cooperativas brasileiras sob o enfoque da moderna teoria da cooperação**. Brasília: Organização das Cooperativas Brasileiras. 1992.

JERÔNIMO, F. B. **A confiança em redes: a experiência de uma rede formada por sete cooperativas do setor agroalimentar no Rio Grande do Sul**. 2005. 173 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

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.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 21, n. 3, p. 217-237, May/June, 2000.

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.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. The co-evolution of strategic alliances. **Organization Science**, Hanover, v. 9, n. 3, p. 255-264, May/June, 1998.

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**. 1.ed. Lisboa: livros Horizonte. 1982. 141 p.

LEVINSON, N. S.; ASAHI, M. Cross-national alliances and interorganizational learning. **Organizational Dynamics**, New York, v. 24, n. 2, p. 50-63, Apr./June, 1995.

MICHOD, R. E. Cooperation and conflict mediation during the origin of multicellularity. In: HAMMERSTEIN, P. (Org.). **Genetic and cultural evolution of cooperation**. London: Dahlem University Press. 2003. p. 291-307.

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.

NILSSON, J. Organisational principles for co-operative firms. **Scandinavian Journal of Management**, Frederiksberg, v.17, n.3, p.329-356, May/June 2001.

NOWAK, M. A. Five rules for the evolution of cooperation. **Science**, Washington, v. 314, n. 5805, p. 1560-1563. 2006.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Apresentação Institucional 2008**. Brasília. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.com.br/Default.aspx?tabid=532>>. Acesso em: 8 mar. 2008.

OCERGS - Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Princípios do cooperativismo**. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.ocergs.com.br/>>. Acesso em: 8 mar. 2008.

OHTSUKI, H., *et al.* A simple rule for the evolution of cooperation on graphs and social networks. **Nature**, Washington, v. 441, n. 7092, p. 502-505, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas. 2006.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, Berlin, v. 19, n. 4, p. 549-583, Oct./Dec. 1998.

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.

OLIVO, C. J. **Sustentabilidade de condomínios rurais formas por pequenos agricultores familiares**: análise e proposta de modelo de gestão. 2000. f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Departamento de Engenharia da Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 40, n. 2, p. 261-278, Apr./June, 1997.

PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B.; BEGNIS, H. S. M. Cadeia (s) de agronegócio: objeto, fenômeno e abordagens teóricas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: Associação Nacional Pós-Graduação em Administração, 2004.

PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. Cooperativa, uma organização diferenciada rumo à sustentabilidade. **Revista Análises**, Porto Alegre, v. 10, n. 2, p. 47-74, jun./dez. 1999.

PENNISI, E. How did cooperative behavior evolve? **Science**, Washington, v. 309, n. 5731, p. 93, July 2005.

\_\_\_\_\_. On the origin of cooperation. **Science**, Washington, v. 325, n. 5945, p. 1196-1199. Sept. 2009.

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

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; VISENTINI, M. S. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 53, p. 1-20. 2007.

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.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 13, n. 7, p. 483-498. 1992.

\_\_\_\_\_. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 19, n. 1, p. 90-118, Jan./Mar. 1994.

SAKAKIBARA, M. K. O. Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: an empirical examination of motives. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 18, p. 143-164, 1997, nesp.

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

\_\_\_\_\_. Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.). **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 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural). Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural. Pós-Graduação em Extensão Rural, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.

SMITH, E. A. Human cooperation: perspectives from behavioral ecology. In: HAMMERSTEIN, P. (Org.). **Genetic and cultural evolution of cooperation**. London: Dahlem University Press. 2003. p.402-427.

VAN DIJK, G. Implementing the sixth reason for co-operation: new generation co-operatives in the agribusiness. In: NILSSON, J.; VAN DIJK, G. (Ed.). **Strategies and structures in the agro-food industries**. Assen: van Gorcum, 1997. p. 94-110.

VLAAR, P. W. L.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. On the evolution of trust, distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships - toward an integrative framework. **Group and Organization Management**, Newbury Park, v.32, n.4, p.407-429, Oct./Dec. 2007.

ZAMBERLAM, J.; FRONCHETI, A. **Cooperação agrícola: melhoria econômica ou novo projeto de vida?** Passo Fundo: Berthier. 1992. 136 p.

## ANEXO A – LISTA DAS COOPERATIVAS INTEGRANTES DO GRUPO CCGL

### Cooperativa Central - CCGL

Cooperativa:	Cooperativa Central Gaúcha Ltda. - CCGL
Município:	Porto Alegre – Cruz Alta
Fone:	(51)3337 7256 – (55) 3326 3426
E-mail	ccgl@ccgl.com.br
Site:	www.ccgl.com.br

### Cooperativas que compõem a CCGL

Cooperativa:	1- Cooperativa Agrícola Soledade Ltda. - COAGRISOL
Município:	Soledade
Fone:	(54)3381 4600
E-mail	presidente@coagrisol.com.br
Site:	www.coagrisol.com.br

Cooperativa:	2- Cooperativa Mista Tucunduva Ltda. - COMTUL
Município:	Tucunduva
Fone:	(55)3542 1122
E-mail	comtul@comtul.com.br
Site:	www.comtul.com.br

Cooperativa:	3- Cooperativa Languiru Ltda. - COOLAN
Município:	Teutônia
Fone:	(51)3762 5600
E-mail	diretoria@languiru.com.br
Site:	www.languiru.com.br

Cooperativa:	4- Cooperativa Mista São Luiz Ltda. - COOPERMIL
Município:	Santa Rosa
Fone:	(55)3512 5022
E-mail	coopermil@coopermil.com.br
Site:	www.coopermil.com.br

Cooperativa:	5- Cooperativa Agrícola Mista Ibiraiaras Ltda. - COOPIBI
Município:	Ibiraiaras
Fone:	(54)3355 1188
E-mail	coopibi@coopibi.coop.br
Site:	www.coopibi.coop.br

Cooperativa:	6- Cooperativa Agrícola Mista General Osório Ltda. - COTRIBA
Município:	Ibirubá
Fone:	(54)3324 8800/8822
E-mail	cotriba@cotriba.com.br
Site:	www.cotriba.com.br

Cooperativa:	7- Cooperativa Triticola Frederico Westphalen Ltda. - COTRIFRED
Município:	Frederico Westphalen
Fone:	(55)3744 3522
E-mail	odete@tcheturbo.com.br

Cooperativa:	8- Cooperativa Agropecuária e Industrial - COTRIJAL
Município:	Não-me-Toque
Fone:	(54)3332 2500
E-mail	cotrijal@cotrijal.com.br
Site:	www.cotrijal.com.br

Cooperativa:	9- Cooperativa Triticola Julio de Castilhos Ltda. - COTRIJUC
Município:	Júlio de Castilhos
Fone:	(55)3271 9300
E-mail	cotrijuc@cotrijuc.com.br
Site:	www.cotrijuc.com.br

Cooperativa:	10- Cooperativa Agropecuária & Industrial - COTRIJUI
Município:	Ijuí
Fone:	(55)3332 0100
E-mail	diretoria@cotrijui.coop.br
Site:	www.cotrijui.coop.br

Cooperativa:	11- Cooperativa Agropecuária Alto Uruguai Ltda. -COTRIMAIO
Município:	Três de Maio
Fone:	(55)3535 9600
E-mail	cotrimaio@cotrimaio.com.br
Site:	www.cotrimaio.com.br

Cooperativa:	12- Cotripal Agropecuária Cooperativa - COTRIPAL
Município:	Panambi
Fone:	(55)3375 9000
E-mail	cotripal@cotripal.com.br
Site:	www.cotripal.com.br

Cooperativa:	13- Cooperativa Triticola Santa Rosa Ltda. - COTRIROSA
Município:	Santa Rosa
Fone:	(55)3511 7676
E-mail	cotrirosa@terra.com.br
Site:	www.cotrirosa.com.br

Cooperativa:	14- Cooperativa Triticola Sarandi Ltda. - COTRISAL
Município:	Sarandi
Fone:	(54)3361 5000
E-mail	diretoria@cotrisal.com.br
Site:	www.cotrisal.com.br

Cooperativa:	15- Cooperativa Triticola Taperense Ltda. - COTRISOJA
Município:	Tapera
Fone:	(54)3385 3000
E-mail	cotrisoja@cotrisoja.com.br
Site:	www.cotrisoja.com.br

Cooperativa:	16- Cooperativa Santa Clara Ltda. - SANTA CLARA
Município:	Carlos Barbosa
Fone:	(54)3461 8300
E-mail	santaclara@coopsantaclara.com.br
Site:	www.coopsantaclara.com.br

Cooperativa:	17- Cooperativa Triticola Mista campo Novo Ltda. - COTRICAMPO
Município:	Campo Novo
Fone:	(55)3528 1188
Site:	www.cotricampo.com.br

### **Cooperativas do Grupo COCPELL**

Cooperativa:	1- Cooperativa Triticola Espumoso Ltda. - COTRIEL
Município:	Espumoso
Fone:	(54)3383 3500
E-mail	cotriel@cotriel.com.br
Site:	www.cotriel.com.br

Cooperativa:	2- Cooperativa Triticola Regional Saoluizense - COOPATRIGO
Município:	São Luiz Gonzaga
Fone:	(55)3352 4400
E-mail	coopatrigo@coopatrigo.com.br
Site:	www.coopatrigo.com.br

Cooperativa:	3- Cooperativa Triticola Sepeense Ltda. - COTRISEL
Município:	São Sepé
Fone:	(55)3233 1013
E-mail	cotrisel@cotrisel.com.br
Site:	www.cotrisel.com.br

Cooperativa:	4- Cooperativa Triticola Cacapavana Ltda. - COTRISUL
Município:	Caçapava do Sul
Fone:	(55)3281 1602
E-mail	cotrisul@cotrisul.com.br
Site:	www.cotrisul.com.br

Cooperativa:	5- Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda. - CAMNPAL
Município:	Nova Palma
Fone:	(55)3266 1314
E-mail	camnpal@camnpal.com.br
Site:	www.camnpal.com.br

Cooperativa:	6- Cooperativa Agrícola Mista Lagoense Ltda. - CAMILA
Município:	Lagoa Vermelha
Fone:	(54)3358.2333
E-mail	rscamila@terra.com.br

Cooperativa:	7- Cooperativa Agrícola Mista São Roque Ltda. -COOPEROQUE
Município:	Salvador das Missões
Fone:	(55)3548 0000
E-mail	cooperoque@cooperoque.com.br

Cooperativa:	8- Cooperativa Agroindustrial Alegrete Ltda. - CAAL
Município:	Alegrete
Fone:	(55)3421 9200
E-mail	caaladm@caal.com.br
Site:	www.caal.com.br

Cooperativa:	9- Cooperativa Agrícola Tapejara Ltda. - COTAPEL
Município:	Tapejara
Fone:	(54)3344 1588
E-mail	cotapel@netvisual.com.br

Cooperativa:	10- Cooperativa Triticola Regional Santo Ângelo Ltda. - COTRISA
Município:	Santo Ângelo
Fone:	(55)3312 0300
E-mail	cotrisa@cotrisa.com.br
Site:	www.cotrisa.com.br

Cooperativa:	11- Cooperativa Agrícola Mista Santo Isidoro Ltda. - COOPSIL
Município:	Faxinal do Soturno
Fone:	(55)3263 1101
E-mail	coopsil@gpsnet.com.br

Cooperativa:	12- Cooperativa Agrícola Jaguari Ltda. - COAGRIJAL
Município:	Jaguari
Fone:	(55)3255 1100
E-mail	coagrija@santiagonet.com.br

Cooperativa:	13- Cooperativa Regional Triticola Santiaguense - TRITICOLA
Município:	Santiago
Fone:	(55)3251 2555
E-mail	triticola@triticola.com.br
Site:	www.triticola.com.br

Cooperativa:	14- Cooperativa Triticola Samborjense Ltda. - COTRISAL
Município:	São Borja
Fone:	(55)3431 2323
E-mail	cotrisal@cotrisal.coop.br
Site:	www.cotrisal.coop.br

Cooperativa:	15- Cooperativa Agrícola Mista Ourense - CAMOL
Município:	São José do Ouro
Fone:	(54)3352 1206
E-mail	camolrh@3enet.com.br

Cooperativa:	16- Cooperativa Triticola Sananduva Ltda. - COTRISANA
Município:	Sananduva
Fone:	(54)3343 8400
E-mail	cotrisana@cotrisana.com.br

Cooperativa:	17- Cooperativa Triticola e Agropastoril Giruá Ltda. - COTAP
Município:	Giruá
Fone:	(55)3361 1800
E-mail	ernani@cotap.com.br
Site:	<a href="http://www.cotap.com.br/">http://www.cotap.com.br/</a>

Cooperativa:	18- Cooperativa Agrícola Água Santa Ltda. - COASA
Município:	Água Santa
Fone:	(54)3348 1153
E-mail	direcao.coasa@coasars.com.br
Site:	<a href="http://www.coasars.com.br">http://www.coasars.com.br</a>

Cooperativa:	19- Cooperativa Triticola Erechim Ltda. - COTREL
Município:	Erechim
Fone:	(54) 3520 8600
E-mail	cotrel@cotrel.com.br
Site:	www.cotrel.com.br

Cooperativa:	20- Coop.Agrícola Tupanciretã Ltda. - AGROPAN
Município:	Tupanciretã
Fone:	(55)3272 1919
E-mail	agropan@agropan.coop.br
Site:	www.agropan.coop.br

**ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA APLICADA AOS  
EXPERTS**

Nome:.....

Entidade:.....

Local e data da entrevista: .....

- 1- Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua ou pesquisa o setor cooperativo?
- 2- Que mudanças o(a) senhor(a) tem percebido no cooperativismo agropecuário nos últimos 20 anos?
- 3- O cooperativismo já passou por algumas crises. Como o(a) senhor(a) percebe o atual momento do cooperativismo agropecuário?
- 4- Como o(a) senhor(a) percebe o relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade? O cooperativismo poderia ocupar maior espaço na sociedade? O que deve ser feito para que isso aconteça?
- 5- O que o(a) senhor(a) entende por intercooperação? Ela é importante para o cooperativismo agropecuário? Por quê?
- 6- A intercooperação é uma prática bem utilizada pelo cooperativismo agropecuário?
- 7- O que o(a) senhor(a) acha que precisa para que o cooperativismo desenvolva e utilize mais a intercooperação?
- 8- O que as entidades cooperativas têm feito para promover a intercooperação no cooperativismo agropecuário é suficiente? Há mais alguma ação que deveria ser feita?
- 9- Há algum fator que pode ser considerado condicionante para desenvolver a intercooperação no cooperativismo agropecuário? Quais?
- 10- Ao participar de um relacionamento intercooperativo uma cooperativa perde algum tipo de autonomia? Por quê?
- 11- Há algum tipo de relacionamento em que a perda de autonomia pode ser mais evidente? (político-institucional, tecnológico, agroindustrial, P&D, gestão administrativa, serviços)?
- 12- Acredita-se que haja maior dificuldade em estabelecer relacionamentos intercooperativos no campo agroindustrial? Isso realmente ocorre? Por quê?
- 13- É quase um consenso em torno da importância da intercooperação, no entanto, porque as cooperativas agropecuárias não cooperam entre si com mais intensidade?

**ANEXO C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DIRIGENTES DAS  
COOPERATIVAS DO GRUPO CCGL**

**Identificação da Cooperativa:**.....

**Cargo/função:**.....Data:...../...../2009.

**Escolaridade:** ( ) Ensino fundamental incompleto; ( ) Ensino fundamental completo;

( ) Ensino médio incompleto; ( ) Ensino médio completo; ( ) Graduação; ( ) Pós-graduação.

**Tempo de atuação na Cooperativa:**

( ) menos de 5 anos; ( ) entre 5 e 10 anos; ( ) de 11 a 15 anos; ( ) de 16 a 20 anos;

( ) de 21 a 25 anos; ( ) de 26 a 30 anos; ( ) mais de 30 anos.

**1- Quanto ao relacionamento do cooperativismo agropecuário com a sociedade.**  
(responda as afirmações que seguem, de acordo com o seu grau de concordância).

Variáveis	Discorda totalmente			Concorda totalmente	
	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X1- O cooperativismo agropecuário poderia ocupar maior espaço na sociedade.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X2- O cooperativismo agropecuário precisa ter mais visibilidade.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X3- As crises do cooperativismo agropecuário criaram uma má imagem do sistema.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X4- O cooperativismo agropecuário está recuperando sua imagem e reputação.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X5- A sociedade conhece a forma de atuação e a importância do cooperativismo agropecuário.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X6- O cooperativismo agropecuário se relaciona corretamente com a sociedade.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X7- O cooperativismo agropecuário deveria divulgar mais suas ações.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X8- O cooperativismo agropecuário deveria explorar e divulgar mais suas contribuições sociais.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X9- O cooperativismo agropecuário precisa de mais ações de marketing.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X10- As ações de marketing devem ser executadas por cada cooperativa individualmente.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X11- As ações de marketing devem ser executadas intercooperativamente, diluindo gastos e fortalecendo o sistema.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X12- O fato das cooperativas agropecuárias exercerem certo “monopólio” do comércio em muitas cidades cria uma relativa repulsa por parte da comunidade local.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X13- O cooperativismo agropecuário deveria estar focado em determinados negócios de interesse dos associados.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X14- O cooperativismo agropecuário tem que ser agressivo em termos de marketing e para viabilizar isso é através da intercooperação.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X15- O desenvolvimento de pelo menos uma marca única e de qualidade superior poderia criar uma imagem forte do cooperativismo agropecuário.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X16- Não devemos nos preocupar com o relacionamento com a sociedade, pois sabemos do importante papel que exercemos e isso nos basta.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )

## 2- Sobre a importância da intercooperação.

(responda as afirmações que seguem de acordo com o seu grau de concordância).

Variáveis	Discorda			Concorda	
	totalmente			totalmente	
X1- O princípio da intercooperação é bem utilizado pelo cooperativismo agropecuário.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X2- A intercooperação pode melhorar o desempenho do cooperativismo agropecuário.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X3- A intercooperação é essencial para o cooperativismo agropecuário.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X4- Sem a intercooperação o cooperativismo agropecuário está fadado ao fracasso.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X5- A intercooperação precisa ser mais fomentada.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X6- As cooperativas precisam acreditar mais na intercooperação.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X7- A intercooperação aumenta as chances de sobrevivência das cooperativas singulares.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X8- Através da intercooperação as cooperativas ganham escala.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X9- A intercooperação é o caminho para atender as demandas dos consumidores no mercado globalizado.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X10- O desenvolvimento da intercooperação poderá proporcionar estabilidade ao cooperativismo agropecuário.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X11- A intercooperação é o caminho para a agregação de valor nos negócios cooperativos.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X12- A agregação de valor nas cooperativas singulares individuais parece estar retrocedendo, pois elas estão saindo do processamento e transformação e voltando-se apenas para o fomento e recebimento da produção.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X13- Ações de intercooperação impedem ou dificultam o domínio de empresas não cooperativas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X14- A intercooperação permite o desenvolvimento de negócios sem grandes investimentos.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X15- A intercooperação pode criar novas alternativas de negócios para os agricultores associados.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )

### 3- Sobre as razões para desenvolver relacionamentos de intercooperação.

(responda as afirmações que seguem de acordo com o seu grau de concordância).

Variáveis	Pouco importante			Muito importante	
	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X1- Agregar forças para exercer <i>lobby</i> sobre o governo.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X2- Facilitar a obtenção de crédito governamental.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X3- Fazer frente às especulações das empresas não-cooperativas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X4- Ampliar o poder de mercado da cooperativa (escala).	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X5- Contribuir para atingir metas e objetivos comuns às cooperativas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X6- Auxiliar as cooperativas em maiores dificuldades.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X7- Garantir o volume de produto necessário para desenvolver um projeto.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X8- Está baseada na cooperação, colaboração e coordenação entre as cooperativas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X9- Possibilidade de melhoria na eficiência produtiva.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X10- Obter melhores preços.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X11- Obter mais e melhores informações técnicas e de mercado.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X12- Reduzir os custos de transação.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X13- Estabilidade perante o ambiente de incerteza.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X14- Agregar valor aos produtos.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X15- Reunir as condições para atender as exigências de mercado.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X16- Garantir um canal de comercialização do(s) produtos.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X17- Atender demanda dos associados.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X18- Oferecer alternativas aos produtores associados.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X19- Buscar reconhecimento da sociedade em relação ao cooperativismo.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X20- Dar maior legitimidade ao cooperativismo perante a sociedade.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )

**4- Quanto à importância dos fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos duradouros:** (Responda primeiro todas as afirmações da primeira coluna “O Conceito” e somente depois a segunda coluna “Na CCGL”)

Variáveis	O Conceito					Na CCGL				
	Pouco importante		Muito importante			Péssimo		Ótimo		
X1- Ter um projeto claro e consistente.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X2- Estar diante de um projeto que demande grandes investimentos financeiros.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X3- Ter um projeto que atenda as necessidades das cooperativas e dos associados.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X4- Desenvolver um projeto inovador e que agregue valor a produção.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X5- Com base nas afirmações anteriores (1 a 4), atribua o grau de importância de um bom <b>Projeto</b> no desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos e como isso se expressa na CCGL.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X6- Existir liderança que conduza o processo.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X7- Credibilidade das lideranças.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X8- Liderança capaz de transformar uma necessidade das cooperativas em um projeto viável.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X9- Com base nas afirmações anteriores (6 a 8), atribua o grau de importância da <b>Liderança</b> no desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos e como isso se expressa na CCGL.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X10- Confiança entre as cooperativas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X11- Equidade nas tomadas de decisões dos gestores em relação às cooperativas participantes.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X12- Harmonia entre as cooperativas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X13- Equidade de participação nos negócios intercooperativos.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X14- Amizade entre a direção das cooperativas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X15- Não existência de comportamento oportunista.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )

X16- Com base nas afirmações anteriores (10 a 15), atribua o grau de importância da <b>Confiança</b> entre as cooperativas em relacionamentos intercooperativos e como ela se expressa na CCGL.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X17- Controle das atividades de cada cooperativa no relacionamento intercooperativo.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X18- Regras claras.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X19- Clareza dos direitos e deveres das cooperativas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X20- Cumprir as regras acordadas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X21- Usar formalização nas transações.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X22- Com base nas afirmações anteriores (17 a 21) avalie o grau de importância do <b>controle</b> em relacionamentos intercooperativos e como ele se expressa na CCGL.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X23- Perceber os esforços sendo compensados.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X24- Possibilidade de expansão das sobras de sua cooperativa.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X25- Ganhos financeiros e em volume de negócios.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X26- Melhorar o preço pago aos associados.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X27- Conseguir uma comercialização justa e garantida.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X28- Com base nas afirmações anteriores (23 a 27) avalie o grau de importância da <b>Compensação de esforços</b> em relacionamentos intercooperativos e como se expressa na CCGL.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X29- Existência de um canal eficiente e eficaz de comunicação entre as cooperativas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X30- Ter um bom fluxo de informações entre as cooperativas que intercooperam.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X31- Ter acesso total às informações da Central.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X32- Fornecer informações às cooperativas associadas sobre assuntos que podem afetar seus negócios.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )

X33- Com base nas afirmações anteriores (29 a 32) avalie o grau de importância da <b>comunicação</b> em relacionamentos intercooperativos e como ela se expressa na CCGL.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X34- Comprometimento dos parceiros.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X35- Definição conjunta das metas e objetivos.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X36- Cada cooperativa ter noção de suas responsabilidades com os demais parceiros.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X37- Estar ciente de fazer parte de um grupo com objetivos mútuos.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X38- Com base nas afirmações anteriores (34 a 37) avalie o grau de importância do <b>Comprometimento das cooperativas</b> em relacionamentos intercooperativos e como se expressa na CCGL.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X39- Existir Interdependência entre as cooperativas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X40- Cada cooperativa saber que é interdependente com os outros parceiros no negócio conjunto.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X41- Entendimento de que meus atos têm implicações sobre as cooperativas parceiras.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X42- Entendimento de que sou uma parte importante no desempenho da parceria.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X43- Com base nas afirmações anteriores (39 a 42) avalie o grau de importância da <b>Interdependência entre as cooperativas</b> em relacionamentos intercooperativos e como se expressa na CCGL.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X44- Transparência nas decisões da diretoria.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X45- Transparência é uma obrigação em ações de intercooperação.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X46- Com base nas afirmações anteriores (44 e 45) avalie o grau de importância da <b>Transparência</b> em relacionamentos intercooperativos e como se expressa na CCGL.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )

X47- Desenvolver um processo de gestão eficiente.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X48- Inexistir qualquer forma de favorecimento no processo de gestão.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X49- Desenvolver uma gestão profissional.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X50- Com base nas afirmações anteriores (47 a 49) avalie o grau de importância da <b>gestão profissional</b> em relacionamentos intercooperativos e como se expressa na CCGL.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X51- Excluir do processo intercooperativo os responsáveis por “brigas” de vaidades.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X52- Promover ações que possibilitem a eliminação de vaidades.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X53- Minha cooperativa, minha marca, são expressões que devem ser eliminadas do vocabulário para desenvolver ações de intercooperação.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X54- Com base nas afirmações anteriores (51 a 53) avalie o grau de importância de <b>eliminar vaidades</b> em relacionamentos intercooperativos e como se expressa na CCGL.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X55- Ter clareza da doutrina cooperativa.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X56- Visualizar a intercooperação como uma visão de economia.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X57- Com base nas afirmações anteriores (55 e 56) avalie o grau de importância da <b>clareza da doutrina cooperativa</b> em relacionamentos intercooperativos e como se expressa na CCGL.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )

5- Há mais algum fator que pode ser considerado condicionante para desenvolver relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário?.....  
 .....  
 .....

**6- São fatores que dificultam o desenvolvimento da intercooperação no cooperativismo agropecuário:**

Variáveis	Discorda totalmente			Concorda totalmente	
	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X1- Falta de bons projetos.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X2- Falta de confiança entre os dirigentes.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X3- Falta de liderança.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X4- Falta de retornos econômicos em empreendimentos intercooperativos.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X5- Falta de comunicação.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X6- Falta de comprometimento.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X7- Falta de interdependência entre cooperativas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X8- Falta de transparência nas propostas de intercooperação.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X9- Falta de clareza da doutrina cooperativa.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X10- Excesso de vaidade de muitos dirigentes.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X11- Falta de honestidade de alguns dirigentes.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X12- Falta de recursos humanos capacitados para uma gestão profissional no cooperativismo.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X13- Falta de credibilidade de algumas cooperativas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )

**7- Sobre as influências de diferentes expressões de intercooperação na singularidade das cooperativas agropecuárias.**

Variáveis	Discorda totalmente			Concorda totalmente	
	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X1- Ao participar de um relacionamento intercooperativo a cooperativa perde autonomia.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X2- Ao participar da FECOAGRO a cooperativa perde autonomia.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X3- Ao participar da OCERGS a cooperativa perde autonomia.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X4- Ao participar do projeto leite da CCGL a cooperativa perde autonomia.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X5- Ao participar da FUNDACEP a cooperativa perde autonomia.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X6- Ao participar de compras conjuntas a cooperativa perde autonomia.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X7- A perda de autonomia em relacionamentos de intercooperação prejudica a cooperativa.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X8- É mais difícil participar de um relacionamento intercooperativo no campo agroindustrial do que no campo político.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X9- É mais difícil participar de um relacionamento intercooperativo no campo agroindustrial do que no campo da pesquisa.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X10- É mais difícil participar de um relacionamento intercooperativo no campo agroindustrial do que no campo da compra ou comercialização em conjunto.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
X11- A intercooperação fortalece o negócio cooperativo e, portanto, garante mais autonomia as cooperativas.	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )

8- O senhor considera importante o desenvolvimento da intercooperação no cooperativismo agropecuário? Por quê? .....

.....  
.....

9- Por que as cooperativas agropecuárias não intercooperam com mais intensidade?.....

.....  
.....  
.....

10- O que poderia ser feito para desenvolver mais fortemente a intercooperação no cooperativismo agropecuário?.....

.....  
.....