

Eixo Temático: Estratégia e Negócios

**FATORES IMPULSIONADORES E RESTRITIVOS À INTERCOOPERAÇÃO EM
REDES DE COOPERATIVAS AGROALIMENTARES: ESTUDO DE CASO
MALSUCEDIDO DE REDE DO RS**

**DRIVERS AND RESTRICTIVE FACTORS TO THE INTER-COOPERATION IN
AGRI-FOOD COOPERATIVE NETWORKS: UNSUCCESSFUL NETWORK CASE
STUDY IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL**

Heitor José Cademartori Mendina, José Antônio Valle Antunes Júnior, José Jerônimo De Menezes Lima, Evaldo Farias Tiburski

RESUMO

Este artigo trata de pesquisa qualitativa baseada em estudo de caso único, realizada em uma rede de cooperativas agroalimentares do RS. A pesquisa tem por pressuposto, baseado no referencial teórico, que intercooperação é uma estratégia de criação de vantagem competitiva para que redes de cooperativas possam sobreviver e crescer em seus mercados de atuação. A coleta de dados foi baseada em entrevistas com os gestores da rede estudada e na análise dos dados foi realizada análise de conteúdo e triangulação de dados. O estudo constatou que há fatores que influenciam a intercooperação e concorrem para obtenção de resultados positivos ou negativos, dependendo de como são gerenciados. Os resultados da pesquisa identificaram os fatores impulsionadores e restritivos da intercooperação. No caso estudado, o impacto gerado pelos fatores restritivos à intercooperação não foi devidamente gerenciado, o que resultou no fracasso da rede. Os resultados da pesquisa ainda indicam ações gerenciais que podem ajudar gestores de redes de cooperativas em suas atividades relacionadas à intercooperação.

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

ABSTRACT

This article addresses qualitative research based on a single case study, performed in a network of agri-food cooperatives in the State of Rio Grande do Sul. Based on the theoretical framework, the research has the assumption that inter-cooperation is a competitive advantage creation strategy for cooperative networks able to survive and grow in their markets. Data collection was based on interviews with studied network managers, and in the data analysis content analysis and triangulation of data were done. The study found that there are factors that influence the inter-cooperation and contribute for the achievement of positive or negative results, depending on how they are managed. The survey results identified the drivers and restrictive factors of inter-cooperation. In the studied case, the impact generated by the restrictive factors to inter-cooperation was not properly managed, which resulted in the failure of the network. The survey results also indicate management actions that can help cooperative networks managers in their activities related to the inter-cooperation.

Keywords: Inter-cooperation. Cooperation. Cooperatives. Cooperative Networks

OBJETIVOS

Este artigo analisa fatores impulsionadores e restritivos à intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal. Destaca um caso malsucedido de uma rede no RS.

Fatores impulsionadores são aqueles que incentivam que as cooperativas promovam ações de intercooperação em prol da rede ou de si mesmas. Fatores restritivos são aqueles que, de alguma forma, limitam ou impedem que as cooperativas realizem ações de intercooperação em prol da rede ou de si mesmas.

Cooperativas agroalimentares, também chamadas de agroindustriais ou agropecuárias, são associações de produtores rurais ou agropastoris e de pesca cujos meios de produção da matéria-prima pertencem aos cooperados.

Nessa pesquisa, adota-se o conceito proposto por Lago e Silva (2011), que consideram a cooperação como possível de ser encontrada em quaisquer manifestações de ajuda mútua que normalmente surgem em momentos de adversidade, quando existe a necessidade de apoio recíproco entre os envolvidos, quer seja para sobreviver, quer seja para competir de maneira mais eficaz.

No âmbito do associativismo, busca-se embasamento na definição de Schneider (2010, p. 41) que afirma que “cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

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

Mais especificamente, redes horizontais são aquelas que possuem dimensão cooperativa e são formadas por empresas que guardam sua independência, mas que, entretanto, optam por desenvolver algumas atividades de forma conjunta com objetivos comuns entre si, mas sem privar as relações estratégicas de seus membros.

No entender de Ortega e Ortiz (2011, p. 160), em seus estudos sobre cooperativas agroalimentares, “existe um crescente interesse no estudo deste tipo de sociedade, devido a sua importância para a estrutura empresarial de qualquer país no mundo, já que dinamizam as zonas rurais, criam empregos e fixam as populações em seus territórios”.

O caso estudado analisa uma rede horizontal de cooperativas agroalimentares, destacando um exemplo malsucedido no Rio Grande do Sul (RS).

Justifica-se a escolha do segmento de cooperativas com referido embasamento e por considerar que este estudo agrega contribuições gerenciais que podem ajudar gestores de redes de cooperativas em suas atividades relacionadas à intercooperação.

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

A metodologia de pesquisa qualitativa utilizada, baseada em estudo de caso único, valeu-se de coleta de dados com entrevistas com os gestores da rede e análise de conteúdo e

triangulação dos dados obtidos nessas entrevistas, confrontando-os com o preconizado pelo referencial teórico e apontamentos de estudos empíricos sobre outros casos de cooperativas atuando em rede.

Os resultados da pesquisa identificaram que, de fato, existem fatores que atuam como impulsionadores e restritivos à intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, o que tende a acontecer independentemente do formalismo do modelo de atuação, do modo como a rede está estruturada e da forma como a intercooperação se manifesta. Especificamente em relação ao caso estudado, o impacto gerado pelos fatores identificados como restritivos à intercooperação não foram devidamente gerenciados, o que resultou no fracasso da rede analisada.

REVISÃO DA LITERATURA

O cooperativismo, no que tange à estratégia, pode se utilizar da intercooperação para alavancar negócios com muitos vieses. Contudo, com o cuidado de não perder o rumo que melhor o auxilia, ou seja, a vinculação com o universo negocial que viabiliza sua inserção no pensamento da administração.

Na visão de Caldeira (2007, p. 65), esse segmento deve buscar uma estratégia que permita conquistar um sistema conhecido como Produção Enxuta, Ágil e Responsiva. Após analisar a abordagem de vários arcabouços teóricos, os autores construíram sua própria definição de estratégia, como sendo “o conjunto de diretrizes de ação corporativa que visa a possibilitar o alcance de vantagens competitivas para a empresa e a definir os meios e prazos para consegui-lo”.

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

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

Muitas vezes, o caminho estratégico pode se apresentar no campo da inovação tecnológica, como se observa no segmento de cooperativas agroalimentares, as quais, nos últimos anos, investiram pesadamente em tecnologia das fases de produção e de transformação de seus produtos, em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e em valores intangíveis (TRIGUERO-CANO; CUERVA NARRO, 2011). Ademais, até então, tais investimentos eram verificados apenas em grandes empresas capitalistas, visto que abarcavam a grande fatia de incentivos fiscais governamentais e bancários; absorviam possíveis riscos econômicos; tinham facilidade de acesso ao capital disponível para esse tipo de investimento; possuíam capacidade de aproveitamento de ganho na economia de escala (TRIGUERO-

CANO; CUERVA NARRO, 2011).

Em relação à intercooperação, Park e Ungson (2001) afirmam que, quando duas partes intercooperam em aliança, é preciso investir tempo e esforços suficientes e simétricos, mesmo que em período de atuação conjunta temporário. As partes sabem que se os esforços de ambos forem assimétricos ou insuficientes pode ocorrer comportamento oportunista pela sonegação de informações ou a provisão de informações falsas que levam ao fracasso da iniciativa.

Tendo em vista que algumas estratégias são inerentes às cooperativas, como por exemplo, a intercooperação, que além de ser um dos princípios das estruturas cooperativas, pode ser utilizada como estratégia de ação para obter vantagem competitiva, Saes (2000 apud BIALOSKORSKI NETO, 2012) indica três tipos de ações consideradas como estratégias distintas nas organizações: as que beneficiam todos os envolvidos sem conflitos; as que beneficiam parte do grupo, mas que não geram vilipêndio dos demais; a que parte do grupo se beneficia com vilipêndio dos demais, podendo gerar conflito entre as partes.

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

Na percepção de Leite (1982), qualquer relação entre cooperativas, entre associados e cooperativas, ou ainda, entre colaboradores e cooperativas, pode ser vista como intercooperação. Isso inclui as relações entre cooperativas do mesmo setor econômico, entre cooperativas singulares e suas federações, nacionais ou internacionais nos mais variados aspectos e não apenas no econômico.

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

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

Muitas iniciativas cooperativistas de grande porte fracassam, o que se pode traduzir que há problemas, porém não existe transparência, nem percepção pelos demais associados. No Brasil, a discussão sobre o tema, que está incluído em governança corporativa, é muito tenra e, no que tange à governança corporativa para cooperativas, é mais recente ainda, pois foi somente em 2006 que a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) sintetizou um documento básico de referência na área (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010).

Aguirre (2011) estabelece que as organizações capazes de desenvolver modelos de gestão que incorporem princípios corporativos emergentes podem obter vantagem competitiva sobre organizações que se mantêm com gestões tradicionais. Espera-se que as cooperativas, dada a sua capacidade de adaptação, consigam fazer a mudança dentro da realidade à que pertencem. As organizações cooperativas normalmente têm um número significativo de associados, expressando semelhança com algumas funções públicas, o que

permite traçar um paralelo entre gestão de cooperativas e administração pública (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010).

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

Pode ocorrer ainda que os associados venham a contratar gestores que executem funções em prol de sua administração para exercer cargos administrativos dentro das cooperativas, o que pode confrontar com o interesse dos associados, os quais também são donos, provocando um choque de gestão.

Ainda no mesmo terreno, para que venha a se alcançar êxito na gestão, é necessário que, se existir, o conselho de administração seja eficiente e tenha bom nível educacional, por parte de seus membros. Para tanto, os conselheiros deveriam ser escolhidos também por sua qualificação educacional, fato que não ocorre no Brasil, que não aceita a adesão de membros no Conselho Fiscal que não sejam associados da cooperativa e a função da direção executiva da cooperativa é feita por um presidente associado.

Como sugerem Marti e Igual (2011), tal situação é diferente em muitos países em que a gestão é realizada por profissional competente contratado.

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

Especificamente no que tange à gestão de organizações geralmente rivais que se propõem a cooperar, Park e Ungson (2001) elaboraram um *framework* que oferece uma melhor compreensão das causas de fracasso em alianças estratégicas dessa natureza. Segundo os autores, as iniciativas que falham são decorrentes da má gestão da complexidade que envolve tais situações, o que pode acontecer, principalmente, pela pressão de comportamentos oportunistas em prol de interesses individuais mais do que para maximizar os interesses coletivos. Além disso, também citam como causas a falta de coordenação, custos de gestão envolvidos que podem ser negligenciados, como a falta de planejamento e metas, e a ausência de métricas e indicadores de desempenho para avaliar a obtenção de resultados coletivos esperados.

METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que analisa um caso concreto em suas peculiaridades locais e temporais, partindo de percepções e de atividades humanas em seus contextos locais (FLICK, 2009). Para tanto, o método de investigação qualitativo selecionado foi o estudo de caso único.

A fase inicial da pesquisa tratou do desenvolvimento conceitual do tema estudado, abordando conceitos, definições e elementos do acervo de conhecimentos no estado da arte sobre os assuntos Cooperação, Redes Horizontais de Varejo, Cooperativas e Redes de Cooperativas Agroalimentares, caracterizando assim o contexto, o tema, o assunto e a

ambiência da pesquisa. O desenvolvimento conceitual embasado no referencial teórico sustenta a pesquisa em todas as suas respectivas fases e etapas.

Com base no desenvolvimento conceitual realizado na fase inicial, a próxima fase tratou do desenvolvimento metodológico, com a definição da metodologia de pesquisa, a validação dos construtos identificados e dos instrumentos de coleta de dados.

Para a coleta de dados, o pesquisador assegurou o sigilo e a confidencialidade das informações, bem como o anonimato da rede e das cooperativas pesquisadas, num princípio da ética de pesquisa que postula que os pesquisadores evitem causar danos aos participantes envolvidos no processo, por meio do respeito e da consideração por seus interesses e por suas necessidades (FLICK, 2009).

A escolha dos construtos para a pesquisa foi baseada na maior frequência de sua citação em livros, teses e artigos acadêmicos considerados na revisão da literatura e na possibilidade de comprovação empírica dos mesmos pela coleta de dados. Os fatores identificados serviram de aporte para a elaboração das questões-chave dos construtos desta pesquisa e para a elaboração das questões dos roteiros de entrevistas com os gestores da rede. Uma vez elaborados, os roteiros de entrevistas foram submetidos à avaliação de especialistas acadêmicos e de cooperativas, em consonância com o que sustentam Bradburn, Sudman e Wansink (2004) e Seidman (2006).

A partir dos construtos definidos e validados, foram elaborados os roteiros de entrevista utilizados, abordando as questões relevantes relacionados à intercooperação em redes horizontais de cooperativas agroalimentares, para direcionar as entrevistas para coleta de dados. Esses instrumentos de diagnóstico foram validados conceitualmente e passaram por adequação nominal das questões formuladas. Após a validação e adequação foram realizados os ajustes necessários aos roteiros de entrevista que foram aplicados na pesquisa.

A fase seguinte tratou da pesquisa propriamente dita, a qual foi realizada com estudo de caso único. O nível de análise que este estudo aborda é o da rede de cooperativas, visando analisar criticamente como, nas redes de cooperativas agroalimentares, pode-se incentivar a intercooperação entre seus agentes, ou identificar fatores que podem levar ao fracasso desse intento.

Assim, com o objetivo de combinar interesses, foram considerados os seguintes critérios para a escolha da rede que constituiu o caso para estudo: interesse da rede no desenvolvimento do trabalho em seu próprio sistema de gestão; compatibilidade do modelo de gestão da rede com o tema da questão de pesquisa, permitindo assim a coleta de dados necessária; caracterização da rede como caso raro no Brasil, uma vez que não foi encontrado pelos autores, nas bases acadêmicas, nenhum outro estudo na literatura sobre agronegócios relativos à intercooperação em redes horizontais formadas por cooperativas agroalimentares; caracterização de um caso malsucedido para a obtenção de lições aprendidas a serem evitadas por outras redes.

A rede estudada foi criada em 1998 e desativada em 2001. Foi formada por 18 cooperativas coordenadas por uma federação, e representa um caso formal malsucedido de intercooperação em redes de cooperativas agroalimentares no RS.

As informações para análise deste caso foram obtidas somente por entrevistas, tendo em vista que ela foi desativada e não existem documentos oficiais disponíveis para pesquisa, e os entrevistados não disponibilizaram acesso aos documentos do arquivo morto. As entrevistas foram realizadas em dois momentos. Num primeiro momento, foram realizadas três entrevistas exploratórias, com o Presidente da Federação das Cooperativas Agropecuárias do RS (FECOAGRO-RS), federação na qual a rede estava inserida, o Diretor Superintendente, e o Diretor Administrativo que esteve à frente da rede enquanto ela esteve atuante.

Essas entrevistas exploratórias visaram ratificar ou retificar o levantado pela revisão da literatura que subsidiou a definição dos construtos investigados na pesquisa, no âmbito da rede estudada. As entrevistas, realizadas presencialmente, foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, conforme sugerido por Gill (2014).

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas confirmatórias das informações obtidas e analisadas na etapa anterior, sobre os resultados da pesquisa, com os mesmos entrevistados da etapa anterior. Não foi possível entrevistar gestores das cooperativas associadas, pelo desinteresse e pela indisponibilidade daqueles que, à época, dirigiam as cooperativas associadas à rede.

Os dados coletados passaram por verificação da sua aderência em relação ao observado no referencial teórico e às percepções dos entrevistados a partir de análise de conteúdo e triangulação de dados, conforme orientam Bardin (2011) e Mayring (2004), com auxílio do *software* NVivo, gerando categorias de análise, segundo sugerem Edlund e McDougall (2013).

Posteriormente, examinaram-se os fatores restritivos e impulsionadores à intercooperação por unidade de análise (rede), dentro de cada construto de pesquisa.

Foram atribuídos pesos, pelos gestores entrevistados, para cada fator identificado, nas entrevistas confirmatórias. Para a determinação dos pesos da escala da pesquisa, foram analisados artigos que utilizaram *survey* para avaliar questões relativas à intercooperação, nos quais se nota a predominância de artigos que se fundamentaram na Escala Likert com cinco pontos. De acordo com o que orientam Wakita, Ueshima e Noguchi (2012), nesses casos, é indicada a adoção de uma escala que seja mais representativa acerca dos esforços dos pesquisadores do campo de estudos, motivo pelo qual foi utilizada como inspiração aquela medida. Assim, foi empregada a mesma atribuição de expressão das escalas para todas as questões, utilizando-se da avaliação do nível de percepção dos respondentes nas questões, considerando-se a seguinte escala: 1 - *Baixíssima Importância*, 2 - *Baixa Importância*, 3 - *Média Importância*, 4 - *Alta Importância* e 5 - *Altíssima Importância*.

A análise da combinação desse conjunto de informações viabilizou procurar a resposta para a questão de pesquisa formulada e a consecução dos objetivos firmados, assim gerando implicações teóricas e gerenciais que visam acrescentar conhecimentos ao tema estudado e que contribuam para aprimorar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares, por sua sobrevivência e crescimento. Como subproduto da análise dos resultados obtidos na pesquisa, tornou-se possível derivar ações gerenciais que permitem aos gestores das redes e das cooperativas maximizar seus esforços de intercooperação.

RESULTADO E CONCLUSÕES

Foi possível identificar que, de fato, existem fatores que atuam como restritivos e impulsionadores à intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, o que tende a acontecer independentemente do formalismo ou não do modelo de atuação, do modo como a rede está estruturada e da forma como a cooperação se manifesta, tal como sugerem Park e Ungson (2001).

Com vistas a compreender melhor esses fatores, esses foram analisados sob o prisma dos construtos de pesquisa que emergiram do referencial teórico, dividindo-os pelo nível de relevância do tema, o que se determina pelos testes de validade indicados pelas técnicas propostas por Yin (2010).

A análise resultou na classificação que se organiza como: Vantagem Competitiva; Governança/Gestão; Reputação/Comportamento; Evolução/Desempenho da Cooperação; e

Estratégias de Cooperação. A ordem de importância que se lista determinou a prioridade de abordagem dos assuntos tratados nas entrevistas com os gestores da rede.

A rede analisada foi criada oficialmente em 1998, em Porto Alegre/RS, com os objetivos iniciais de estabelecer uma estrutura comum de compras, fundar uma rede de supermercados das cooperativas envolvidas interessadas e desenvolver uma marca forte para a comercialização dos produtos das cooperativas, incluindo a padronização do *merchandising* dos pontos de venda (fachadas, cores, marca e leiaute), a rede foi originada em uma assembleia da Federação, com a anuência de 67 cooperativas presentes, sendo que 12 efetivamente aderiram ao projeto.

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

Na época, criou-se uma marca própria para os supermercados da rede e simultaneamente efetivou-se um levantamento para verificar a possibilidade de se instalar centros de distribuição em Porto Alegre e no interior, nas cidades gaúchas de Santa Maria e de Santo Ângelo, para apoiar a ação da rede.

O projeto visava a atingir 189 supermercados e começaria com produtos básicos, com central de distribuição e vendas. A ideia também intuía instalar um hipermercado de vendas de produtos das cooperativas tanto ao consumidor, como para o varejo em geral. A central de compras iniciou suas operações com a compra de oito itens e, em 36 meses, atingiu 36 itens. Pretendia-se, ainda, conseguir que as cooperativas, com o uso de *software* compartilhado em rede, analisassem os benefícios que auferiam individual e coletivamente, com o intuito de conquistar novas unidades para a rede.

Em 2001, a rede foi desativada.

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

Na sequência, foi construído um centro de distribuição na capital para atender aos médios e aos pequenos mercados que estavam fora das grandes redes. Dessa forma, criou-se uma estrutura no interior do estado para distribuição dos produtos.

Esse fato possibilitou o desenvolvimento de peças de publicidade e propaganda para ações de promoções em conjunto, tendo como foco a redução dos custos. A rede começou comprando e comercializando poucos itens, crescendo sua estrutura até ter um ponto para armazenamento, com o planejamento do crescimento sustentado. A rede conseguiu ampliar o conhecimento desse tipo de operação, que era muito marginal nas cooperativas à época.

A principal vantagem competitiva da rede, nesse tempo, consistiu em criar uma marca e em gerar aprendizado para as cooperativas envolvidas. No entanto, a percepção das cooperativas foi apenas em relação às vantagens que auferiram e não sobre o aprendizado obtido.

A análise dos dados das falas dos entrevistados se ajustam no que tange à governança/gestão, ao informarem que os presidentes das cooperativas assinaram um documento que especificava a forma de governança e de gestão da rede, na assembleia da

FECOAGRO-RS, que criou a rede em 1998. Estavam presentes 67 cooperativas no ato da criação e, naquele momento, foi definido que a gestão seria conduzida por um diretor executivo profissional, que faria a gestão da central de compras da Federação e da rede de supermercados. Nesse panorama, foi elaborado um plano de constituição de conselhos administrativo, consultivo e de ética, mas que nunca foram criados, de fato. Os gestores das 12 cooperativas associadas atuavam como um conselho consultivo da rede, todavia de modo totalmente informal. Na opinião dos entrevistados, como consequência da informalidade da gestão/governança, não foram identificados fatores impulsionadores à cooperação na rede.

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

Identificou-se, ainda, que havia a intenção de se criar um hipermercado de vendas de produtos das cooperativas, tanto para o consumidor, como para o varejo em geral. Ou seja, comprar-se-ia para as cooperativas e se venderiam os produtos delas. Primeiramente, eram quatro cooperativas, e depois, 12. Porém, deveria ter atingido um número maior, o que não ocorreu por falta de visão de futuro, ou em outras palavras, não se verificou nas cooperativas envolvidas o potencial de crescimento e de sucesso que a rede poderia alcançar, beneficiando-as. De mais a mais, pretendia-se conseguir que as cooperativas tivessem a percepção dos resultados pela análise de *softwares* de gestão integrados, os quais mostrariam os benefícios que auferiam da rede, de tal modo, na medida em que se observassem os benefícios, seria mais fácil atrair novas cooperativas para a mesma.

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

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

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

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

Os entrevistados, em sua totalidade, julgaram que faltaram amadurecimento e apoio das lideranças das cooperativas com vontade política suficiente para garantir a execução das estratégias acordadas e que havia competição interna na rede entre supermercados. Pelo exposto, os principais fatores restritivos à intercooperação foram: a má gestão das cooperativas associadas; a falta de vontade política de cooperar; o alto poder de barganha dos fornecedores; a ausência de marca/marca fraca; e a competição interna na rede.

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

Na opinião dos entrevistados, a questão da sucessão do diretor executivo da rede seria decidida sob a égide da FECOAGRO-RS, mas estava certo de que seria no modelo alemão de cooperativas, ou seja, com um gestor profissional que conduziria a gestão, posto que era impensável que pudesse um dos presidentes das cooperativas ocupar o cargo. A coordenação da rede era feita por um diretor administrativo profissional e a governança, pela Federação com os seus órgãos de governança tradicionais. A governança e a tomada de decisões eram realizadas por um colegiado dos representantes das 123 cooperativas, através de um representante de cada cooperativa e de um diretor administrativo e mais dois colaboradores para a gestão e a execução das atividades. Promoviam-se reuniões quinzenais para avaliação das atividades, porém os representantes das cooperativas não tinham autonomia para tomar decisões.

Pode-se concluir, dessa análise, que os principais fatores restritivos à cooperação que se derivavam do seu modelo de gestão/governança envolviam: a informalidade da governança da rede (baixa institucionalização); a ausência de mecanismos de prestação de contas; a equipe de gestão/execução desqualificada, tendo em vista as funções executadas; a falta de adesão à marca; a ausência de padrões de trabalho para as práticas gerenciais e os procedimentos operacionais.

Para tratar da evolução/desempenho da cooperação, os entrevistados narraram que os presidentes participavam das reuniões e se comprometiam em dar continuidade às decisões tomadas. Porém, havia considerável discrepância entre as declarações e a prática. Assim, as decisões não eram tomadas. Segundo os entrevistados, os compradores das próprias cooperativas começaram a burlar a lógica das compras propostas no âmbito das redes. Os

compradores insinuavam que o resultado era baixo ou inexistente e, assim, compravam individualmente sem seguir as orientações da rede. Houve muito boicote, pois havia outros interesses em jogo, inclusive, com jogos de poder e questões de enriquecimento ilícito de compradores.

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

Por fim, segundo o consenso dos entrevistados, o maior motivo restritivo à intercooperação e à formação de redes de cooperativas foram as vaidades pessoais e os egocentrismos, assim como o medo de perder o poder dentro das cooperativas. Infelizmente, ainda faltava visão de mercado naquele momento.

Os entrevistados derivaram, dessa análise, a conclusão de que os principais fatores restritivos à cooperação, quando se analisam as estratégias de cooperação, foram: a incapacidade de inovar; a resistência à mudança; e a falta de visão de mercado.

O Quadro 1 resume os fatores impulsionadores e restritivos à cooperação entre as cooperativas agroalimentares que atuavam na rede, os quais foram derivados das análises efetuadas.

Quadro 1 - Resumo dos fatores restritivos e impulsionadores à cooperação na rede estudada

Construtos Pesquisados	Fatores Impulsionadores	Fatores Restritivos
Vantagem Competitiva	Marca própria forte (5) Aprendizado organizacional (4) Poder de barganha com fornecedores (3) Redução de custos (5) Economia de escala (5)	Poder de barganha dos fornecedores (5) Ausência de marca ou marca fraca (3)
Governança/Gestão	Tomada de decisão colegiada (5)	Informalidade da governança da rede (5) Ausência de mecanismos formais de governança (4) Equipe de gestão/execução desqualificada (5) Gestão deficitária das cooperativas associadas (5)
Reputação/Comportamento	Imagem positiva no mercado (3)	Favorecimento ilícito a compradores (3)
Evolução/Desempenho	Competitividade dos cooperados (5)	Execução estratégica ineficaz (3) Resistência à mudança (5) Falta de vontade política de cooperar (4) Falta de adesão à marca (5) Jogos de poder (4)

Construtos Pesquisados	Fatores Impulsionadores	Fatores Restritivos
Estratégias de Cooperação	Fortalecimento da marca com padronização do <i>merchandising</i> dos pontos de venda (4) Central de compras (5)	Resistência à inovação (5) Falta de visão de mercado (5)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos dados indica que, em relação à criação de vantagens competitivas, as cooperativas agroalimentares, atuando em rede horizontal, apresentam fatores impulsionadores à intercooperação quando a rede: possui marca própria forte; possibilita o compartilhamento de conhecimentos com vistas ao aprendizado organizacional; aumenta o poder de barganha das cooperativas em relação aos seus fornecedores; propicia a redução de custos.

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

Sobre governança/gestão da rede, a análise dos dados mostra que houve fatores restritivos que contribuiriam negativamente para a intercooperação entre as cooperativas associadas, dentre os quais: informalidade da governança da rede; ausência de mecanismos formais de governança para a prestação de contas; equipe de gestão/execução desqualificada para suas funções nas cooperativas; ausência de padrões de trabalho para as práticas gerenciais e os procedimentos operacionais nas cooperativas participantes da rede; gestão deficitária por parte de algumas cooperativas.

Na visão dos entrevistados, esses foram os principais fatores restritivos que levaram à desativação da rede.

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

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

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

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

ação dos aproveitadores, podendo ser sugerida como elemento central para a extração prematura da rede.

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

A partir da análise do caso, foi possível elaborar sugestões de ações gerenciais para incentivar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.

Uma sugestão relevante é a realização de pré-assembleias e de assembleias gerais conjuntas para avaliação de resultados, debates de ações preventivas e corretivas e planejamento conjunto com uma visão de mercado mais homogênea entre as cooperativas participantes da rede. É relevante, ainda, a formalização de contratos com cláusulas punitivas que evitem disputas e ações oportunistas na rede, entre as cooperativas e seus cooperados.

Recomenda-se a integração das áreas de recursos humanos das cooperativas para a capacitação conjunta dos cooperados e dos colaboradores, para a uniformização das culturas organizacionais e a quebra de resistência às mudanças e às inovações.

Sugere-se, também, a realização de programas conjuntos de comunicação interna e externa para uniformização de informações repassadas às partes interessadas pertinentes, em especial, aos colaboradores e aos cooperados.

Destaca-se a relevância da distribuição de resultados de forma proporcional ao desempenho dos cooperados em relação às unidades de negócio em que efetivamente participem, além da definição de políticas de seleção e de contratação de gestores competentes com remuneração justa e participação nos resultados.

Finalmente, indica-se a definição de programas de educação continuada, em todos os níveis, para cooperados, sucessores, gestores e colaboradores das cooperativas e das redes, com vistas à capacitação para o exercício eficaz de suas atividades dentro e fora da rede.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tratou da análise crítica dos fatores impulsionadores e restritivos à intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em rede horizontal. Nesse contexto, fatores impulsionadores são aqueles que incentivam que as cooperativas promovam ações de intercooperação em prol da rede ou de si mesmas. Fatores restritivos são aqueles que, de alguma forma, limitam ou impedem que se realizem ações de intercooperação em prol da rede ou de si mesmas.

Para a elaboração do trabalho, foi efetuada pesquisa empírica em uma rede formal sem sucesso no RS, formada por 18 cooperativas coordenadas por uma federação.

Inicialmente, realizou-se a revisão teórica sobre cooperação, redes horizontais de varejo, cooperativismo e redes de cooperativas, com base no estado da arte do referencial bibliográfico sobre os temas aqui abordados. Dessa revisão da literatura, emergiram os construtos de pesquisa estudados e que fundamentaram a premissa de que há fatores impulsionadores e restritivos relevantes que interferem na intercooperação de cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.

O estudo aprofundado do referencial teórico indicou que há, de fato, elementos que influenciam a maneira como ocorrem as relações colaborativas entre organizações e que esses concorrem para resultados positivos ou negativos, os quais, neste artigo, originaram os construtos de pesquisa abordados.

Para que o objetivo da pesquisa fosse alcançado, primeiramente, foram identificados,

pela revisão teórica na literatura acadêmica especializada, os fatores restritivos e impulsionadores que influenciam positiva e negativamente a intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em rede horizontal. Na sequência, foi analisado o impacto gerado pelos fatores identificados na intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em rede horizontal. A etapa se deu pela coleta de dados baseada em entrevistas exploratórias e confirmatórias com gestores da rede pesquisada.

Por fim, foram propostas ações gerenciais que facilitem a intercooperação entre as cooperativas, obtidas a partir das boas práticas identificadas na literatura acadêmica especializada, relatos de ações bem-sucedidas na rede pesquisada, e informações obtidas dos gestores entrevistados.

As principais contribuições desta pesquisa são de natureza teórica e visam a avançar as discussões relacionadas ao desenvolvimento da intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal. Nesse sentido, foram identificados fatores relevantes à dinâmica de funcionamento de cooperativas agroalimentares que podem ser impulsionadores ou restritivos para que intercooperem, analisando-se o impacto de cada um na intercooperação.

Os resultados da pesquisa indicam que, em relação à criação de vantagens competitivas, os fatores impulsionadores mais relevantes englobaram: presença de uma marca forte para comercialização dos produtos dos cooperados, aprendizado organizacional decorrente da troca de informações entre as cooperativas da rede, poder de barganha com fornecedores, geração de economia de escala e redução de custos. Do ponto de vista dos fatores restritivos, destacaram-se o poder de barganha dos fornecedores e a ausência de marca forte ou marca fraca.

Sobre governança/gestão da rede, foi percebido como fator impulsionador, a tomada de decisão colegiada. Como fatores restritivos à intercooperação decorrente da governança/gestão foi notada a informalidade da governança da rede, ausência de mecanismos formais de governança, equipe de gestão/execução desqualificada e a gestão deficitária das cooperativas associadas.

Em relação à reputação/comportamento, foi apontada a imagem positiva no mercado como fator impulsionador para uma imagem positiva. O fator restritivo identificado foi o favorecimento ilícito a compradores.

Quanto ao fator impulsionador sugerido em relação à evolução/desempenho da cooperação, pode ser nomeado a competitividade dos cooperados. Os fatores restritivos foram a execução estratégica ineficaz, resistência à mudança, falta de vontade política de cooperar, falta de adesão à marca e jogos de poder.

Em termos de estratégias de cooperação, foram considerados como fatores impulsionadores o fortalecimento da marca com a padronização do *merchandising* dos PDVs e a criação de uma central de compras. No que diz respeito aos fatores restritivos à intercooperação decorrentes das estratégias de cooperação, foram destacadas a falta de visão de mercado e a resistência à inovação.

RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS

Propõem-se, nessa direção, estudo futuro visando a analisar formas de governança/gestão que fortaleçam o poder moderador da rede/central para coibir jogos de poder entre as cooperativas e as pessoas envolvidas na sua gestão.

Cabe ressaltar ainda, que a formação de redes de cooperativas no RS se apresenta de grande relevância, pois de acordo com a OCERGS (2016), existem 434 cooperativas atuando

no Estado, com cerca de 2,7 milhões de associados e a geração de 58,8 mil empregos diretos, sendo o segundo estado no Brasil com maior número de associados de cooperativas e o terceiro que mais emprega neste segmento. As cooperativas gaúchas faturam anualmente R\$ 36,1 bilhões de reais. Estes dados tendem a serem ainda mais significativos com a projeção de formação de redes de intercooperação para melhor aproveitamento dos fatores impulsionadores e minimização dos fatores restritivos, através de uma adequada gestão e governança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIRRE, A. Los principios cooperativos atractores de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 39, p. 93-114, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRADBURN, N.; SUDMAN, S.; WANSINK, B. **Asking questions: the definitive guide to questionnaire design for market research, political polls, and social and health questionnaires**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- CALDEIRA, A. C. Rota do cooperativismo: de Rochdale à estratégia negocial cooperativa. **Pensamento e Realidade**, n. 21, p. 60-84, 2007.
- DAVIS, P.; BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010.
- EDHLUND, B.; McDOUGALL, A. **Nvivo 10 essentials: your guide to the world's most powerful qualitative data analysis software**. Stocolm: Form & Kunskap, 2013.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GILL, Rosalind. Análise de discurso. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, p. 244-270, 2014.
- KROPOTKIN, P. **Mutual aid: a factor of evolution**. New York: Dover, 2006.
- LAGO, A.; SILVA, T. N. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamento intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. Porto Alegre: SESCOOP-RS, 2011.
- LEITE, J. S. **Cooperação e intercooperação**. 1ª ed. Lisboa: Livros Horizonte, 1982.
- MARTI, E. M.; IGUAL, J. F. La intercooperación: una respuesta a las actuales demandas del cooperativismo agrario. **Estudios de Economía Aplicada**, n. 26, p. 57-88, 2008.
- MAYRING, P. Qualitative content analysis. In: FLICK, U.; KARDOFF, E.; STEINKE, I. (Ed.). **A companion to qualitative research**. London: Sage, p. 266-269, 2004.
- MITCHELL, T. R. An evolution of the validity of correlational research conducted in organizations. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 192-205, 1985.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (OCERGS). **Expressão do cooperativismo gaúcho 2015**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2016.
- ORTEGA, C. P.; ORTIZ, M. J. H. Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 72, p. 157-185, 2011.
- PALACIO, J. R. S.; CLIMENT, V. C. La dirección estratégica en la economía social:

- utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 59, p. 237-258, 2007.
- PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- SCHNEIDER, J. O. (Coord.). **Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho**. São Leopoldo: Unisinos, 2010.
- SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College, 2006.
- TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. London: Routledge, 2006.
- TRIGUERO-CANO, A.; CUERVA NARRO, M. C. C. El cooperativismo agroalimentario ante el reto de la globalización: “renovarse o morir”. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 72, p. 97-124, 2011.
- WAKITA, T.; UESHIMA, N.; NOGUCHI, H. Psychological distance between categories in the Likert Scale: comparing different numbers of options. **Educational and Psychological Measurement**, v. 72, n. 4, p. 533-546, 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.