

# UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO DA INOVAÇÃO NO MODELO COOPERATIVISTA: O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES ESTRUTURANTES NO ACESSO A CONTATOS NÃO REDUNDANTES E DAS COOPERATIVAS CENTRAIS NA VIABILIZAÇÃO DE LAÇOS FORTES

Pedro Henrique Rodrigues de Sousa<sup>1</sup>  
Edgar Reyes Junior<sup>2</sup>  
Victor del Corte Lora<sup>3</sup>

## RESUMO

As cooperativas se distinguem das organizações hierárquicas, primeiramente por sua dupla natureza, ou seja, entidades econômicas e sociais, bem como por fundamentarem-se em princípios da democracia participativa, reciprocidade e solidariedade. Ademais, a inovação caracteriza-se como uma importante fonte de vantagem competitiva no contexto do cooperativismo. Diante disso, a pesquisa objetivou avaliar o papel das organizações estruturantes e das cooperativas centrais nas relações intercooperativas em atividades de inovação. Empregou-se o método de estudo de caso múltiplo, com abordagem quali-quantitativa; foram investigadas sete organizações cooperativas; os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e análise de cluster. Como resultado, o estudo revelou que a intercooperação viabilizada pelas organizações estruturantes favorece a transferência de conhecimentos e recursos novos e diversificados, uma vez que elas atuam como intermediárias em buracos estruturais entre atores não redundantes. As cooperativas centrais favorecem a formação de redes fechadas, viabilizando normas e sanções coletivas, bem como estabelecem relações de confiança; tal estrutura de rede amplia a difusão de informações sobre seus atores e influencia a decisão das demais cooperativas em relacionarem-se ou não, uma vez que é possível realizar uma avaliação mais clara dos riscos e benefícios do relacionamento.

**Palavras-Chave:** Inovação; Intercooperação; Organizações estruturantes; Cooperativismo.

## A MULTIPLE CASE STUDY OF INNOVATION IN THE COOPERATIVE MODEL: THE ROLE OF STRUCTURING ORGANIZATIONS IN ACCESSING NON-REDUNDANT CONTACTS AND OF CENTRAL COOPERATIVES IN ENABLING STRONG TIES

## ABSTRACT

Cooperatives are distinguished from hierarchical organizations, primarily by their dual nature, that is, economic and social entities, as well as by being based on principles of participatory democracy, reciprocity and solidarity. Moreover, innovation is characterized as an important source of competitive advantage in the context of cooperativism. Given this, the research aimed to evaluate the role of structuring organizations and central cooperatives in intercooperative relations in innovation activities. The multiple case study method was used, with a qualitative and quantitative approach; seven cooperative organizations were investigated; data were analyzed using the technique of content analysis and cluster analysis. As a result, the study revealed that the intercooperation made possible by the structuring organizations favors the transfer of new and diversified knowledge and resources, since they act as intermediaries in structural holes between non-redundant actors. Central cooperatives favor the formation of closed networks, enabling norms and collective sanctions, as well as establishing relationships of trust; such a network structure expands the dissemination of information about its actors and influences the decision of other cooperatives to relate or not, since it is possible to carry out a clearer assessment of the risks and benefits of the relationship.

**Keywords:** Innovation; Intercooperation; Structuring organizations; Cooperativism

Recebido em 14 de fevereiro de 2023. Aprovado em 09 de março de 2023.

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Professor do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria. Seus interesses de pesquisa atuais estão nas áreas de inovação, estratégia e rede interorganizacional. E-mail: phsousa.adm@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor e Mestre em Administração de Empresas pela Unisinos. E-mail: prof.edreyes@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Administração de Empresas e Marketing pela Universidade Jaume I (UJI). É formado em Ciências Empresariais, mestre em Pesquisa de Mercado e Marketing. É membro do grupo de investigação AERT onde desenvolve a sua atividade com enfoque na Análise de Redes Sociais, Inovação, Criatividade e Clusters Industriais. E-mail: vcorte@uji.es

## INTRODUÇÃO

Os primórdios do movimento cooperativista é tipicamente datado de 1844 e da *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, em que um grupo de tecelões estabeleceu, na Inglaterra, uma organização de ajuda mútua para o alcance de objetivos sociais por meio de atividades econômicas (TREMBLAY; HUPPER; WARING, 2019). Sendo tal movimento formado em resposta a desequilíbrios de poder nas relações de mercado, de modo a se ampliar a competitividade das pequenas empresas.

Nesse sentido, as cooperativas se distinguem das organizações hierárquicas, primeiramente por sua dupla natureza, ou seja, entidades econômicas e sociais (CASTILLA-POLO *et al.*, 2018), bem como por fundamentarem-se em princípios da democracia participativa, reciprocidade e solidariedade (MENDINA *et al.*, 2019).

Os aspectos relacionais, portanto, estão na essência do movimento cooperativista. Inclusive, Tremblay *et al.* (2019) enfatizaram que as cooperativas são expressivamente dependentes da cooperação e Tuna e Karantininis (2021) destacaram que as relações de cooperação são elementos essenciais em redes formais, como de cooperativas. Ademais, a *International Co-operative Alliance* (1995), em seu sexto princípio, denominado de cooperação entre cooperativas ou intercooperação, reforça que o cooperativismo é fortalecido quando há atuações conjuntas.

Cabe destacar, no entanto, que em estudos como de Alves *et al.* (2019) e Oczkowski *et al.* (2013) identificaram que tal princípio é tido como secundário por parte das cooperativas, assim como Tremblay *et al.* (2019) apontaram que dilemas sociais, como o efeito carona (*freerider*), são fatores que influenciam a consecução e manutenção dos relacionamentos cooperativos. Portanto, os desafios da pesquisa do cooperativismo, como apontam Bocatonda *et al.* (2019), Davis e Bialoskorski (2010), vinculam-se ao papel da intercooperação para favorecer o posicionamento das cooperativas, e como os diferenciais do movimento cooperativista podem ser empregados como fontes de vantagem competitiva. Isso porque, as cooperativas têm operado em um mercado cada vez mais competitivo (BOŽIĆ *et al.*, 2019).

Posto isto, a inovação no contexto cooperativista, conforme defendem Luo *et al.* (2017), vem se tornando uma importante fonte de vantagem competitiva. No entanto, dificilmente uma cooperativa deterá todos os ativos e competências necessárias para o desenvolvimento da inovação. Logo, as relações de cooperação mostram-se adequadas, pois podem viabilizar a realização de trabalhos em conjunto e parcerias para a inovação. Mendina *et al.* (2019) e Luo *et al.* (2017) apontaram que entre os resultados esperados com a intercooperação destaca-se a redução de custos, e o acesso a conhecimentos externos para atividades de inovação.

As inovações resultam tanto da utilização de recursos novos, como derivam da reconfiguração daqueles que já se encontram na organização (HENDERSON; COCKBURN, 1994). A vantagem competitiva, como realça Grant (1996), resulta do equilíbrio entre a exploração de recursos existentes e o desenvolvimento de novos. Assim, o acesso a recursos e conhecimento não redundantes podem ser importantes para o desenvolvimento da inovação (BERGÉ *et al.*, 2017; DEL-CORTE-LORA *et al.*, 2016).

É relevante, portanto, que as cooperativas mantenham novos contatos, porque a densidade da rede pode limitar a possibilidade de inovação, uma vez que os conhecimentos acessados serão reiterativos e não favorecerão o acesso a novas ideias e recursos relevantes para a inovação. Contudo, é imprescindível que haja o vínculo das partes não conectadas, o que é fomentado pela atuação de atores intermediários, papel este que pode ser exercido por determinados atores do cooperativismo.

Novkovic e Golja (2015), Ruano (2018) e Božić *et al.* (2019) destacaram que no processo de consolidação do movimento cooperativista, em inúmeros países foram criadas entidades de nível superior que objetivam desenvolver e fomentar a atuação das cooperativas,

entidades estas que, de acordo Ruano (2018), podem ser fragmentadas em duas perspectivas, uma econômica e outra representativa.

As instituições que integram a primeira perspectiva (econômica), que em muitos países são denominadas de cooperativas centrais, cooperativas de 2º grau, ou união cooperativa, são concebidas, segundo Boccatonda *et al.* (2019), como mecanismos de integração que possibilita a realização de compras e atividades em conjunto, com o objetivo de melhorar a posição competitiva das cooperativas associadas.

Aquelas que integram a segunda perspectiva (representativa) são entidades que tem por objetivo promover e defender o movimento cooperativista e os interesses das cooperativas que estejam a elas associadas (Ruano, 2018). Cabe destacar que diversificadas nomenclaturas são utilizadas para fazer referência a tais instituições, o que inclui: associação cooperativista, órgão representativo, instituto nacional de cooperativas, organização das cooperativas, entre outras denominações, tendo como entidade máxima a nível mundial a *International Co-operative Alliance* (ICA). Diante da expressiva abrangência de nomenclaturas de tais organizações, elas serão, no presente estudo, referenciadas como “organizações estruturantes”, referindo-se às entidades de nível superior do cooperativismo que tem por objetivo representar, defender e desenvolver o movimento cooperativista (NOVKOVIC; GOLJA, 2015; RUANO, 2018; BOŽIĆ *et al.*, 2019).

Embora o cooperativismo seja fundamentado nos princípios e marcos legais de uma entidade central a nível internacional – a ICA – (ALVES *et al.*, 2019; DAVIS; BIALOSKORSKI, 2010), as estruturas representativas nos países são distintas, dependendo do contexto econômico e político-legal (NOVKOVIC; GOLJA, 2015). No Brasil, por exemplo, a organização máxima do movimento cooperativista é o Sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), que integra todos os setores do cooperativismo nacional e é ramificada em unidades locais (ex. OCESP, OCB-GO, OCERGS). Em outros países, como a Espanha, o movimento cooperativo é formado por diversificadas organizações estruturantes, nacionais e regionais, cuja ênfase é a representação e promoção do cooperativismo setorial.

Posto isto, enfatiza-se a relevância de se investigar a atuação das organizações de nível superior do cooperativismo como atores intermediários em atividades de inovação. Isso porque, ainda que pesquisas tenham sido feitas sobre a influência das centrais na competitividade das cooperativas (BOCCATONDA *et al.*, 2019), bem como do papel representativo e político das organizações estruturantes (RUANO, 2018; BOŽIĆ *et al.*, 2019), a investigação de tais organizações na formação de redes intercooperativas de inovação era pouco explorado. Ademais, Luo *et al.* (2017) destacaram a importância de se pesquisar os fatores que influenciam a inovação no contexto cooperativista. Desta forma, a pesquisa teve como objetivo avaliar o papel das organizações estruturantes e das cooperativas centrais nas relações intercooperativas em atividades de inovação.

O presente artigo apresenta a seguinte estrutura: além desta introdução, no item 2 é apresentada a base teórica do estudo, em que é feita uma discussão envolvendo inovação, relações interorganizacionais e intercooperação; no item 3 são apresentados os procedimentos metodológicos para operacionalização da pesquisa empírica; no item 4 os resultados são apresentados e discutidos; por fim, no item 5 são apresentadas as conclusões do estudo.

## BASE TEÓRICA

A inovação, que se vincula à implementação de produto, processo ou método organizacional novo ou significativamente melhorado (OECD, 2005, 2018), pode demandar o acesso a conhecimentos e informações (ZHANG; HARTLEY, 2018), bem como recursos físicos e tecnológicos (LV; QI, 2019, CLAUDINO *et al.*, 2017). Nesse sentido, existem basicamente quatro fontes de recursos, conforme defendem Madhok e Tallman (1998). A

primeira é quando eles são desenvolvidos internamente; a segunda é adquiri-los no mercado; a terceira é a aquisição completa ou parcial de outras organizações que os detenham, e a quarta é acessá-los e/ou desenvolvê-los por meio de parcerias e relações colaborativas.

Cabe destacar que as três primeiras opções podem não ser factíveis para grande parte das cooperativas, devido a suas capacidades e competências limitadas. Deste modo, conforme defendem Forgiarini *et al.* (2022), recursos essenciais para a inovação das cooperativas podem ser acessados por meio de diferentes relacionamentos interorganizacionais, bem como os autores destacaram a importância das conexões externas como forma de catalisar a inovação.

A utilização de recursos externos, como enfatizado por Božić e Rajh (2016), se faz necessária para a execução de atividades de inovação. Ademais, conforme destacam Asakawa *et al.* (2017), é impraticável que, sem as fontes externas, as organizações detenham a completa capacidade tecnológica para executar seus processos de inovação.

Piller e West (2017) apontaram dois tipos de mercados para acesso externo a recursos de inovação: mercado monetário e mercado social: o primeiro envolve incentivos financeiros para a transferência de recursos e o segundo se baseia nas relações de troca fomentadas em incentivos não financeiros, como reciprocidade e normas de cooperação. Portanto, as cooperativas podem desembolsar capital financeiro para o acesso a recursos de outras cooperativas; no entanto, a estrutura relacional formada pelo modelo cooperativista pode favorecer a transferência de recursos entre cooperativas por meio de normas sociais.

A reciprocidade é um componente social importante para a transferência de tais recursos porque, conforme enfatizam Putnam (2006) e Górriz-Mifsud *et al.* (2016), relações de longo prazo favorecem o estabelecimento de regras de reciprocidade. Ademais, ela é influenciada pela rede fechada, que poderá favorecer a difusão de informações sobre comportamentos não cooperativos de determinados atores. Assim, as relações de intercooperação poderão viabilizar a transferência de recursos entre cooperativas tanto com o propósito de apoiar, de forma recíproca, cooperativas parceiras, como para obter retornos financeiros significativos.

Há de se enfatizar que, para o processo de inovação, se fazem necessárias determinadas competências e, em muitos casos, custos expressivos. É possível, portanto, que tal processo envolva a execução de atividades conjuntas. Assim como identificado por Christensen (2017), é possível que organizações detenham competências essenciais fundamentadas em campos distintos, e tais competências, ao serem integradas, podem favorecer amplamente o processo de inovação. Nesse caso, a convergência envolve o alinhamento de conhecimentos e recursos de ambas as organizações.

Ao realizar atividades conjuntas, as cooperativas parceiras poderão imputar competências específicas na execução de determinados processos de inovação. Além disso, é possível que haja o compartilhamento de riscos e a redução de custos dos processos pela economia de escala e de escopo graças às atividades realizadas conjuntamente.

Cabe destacar que, ao realizar atividades conjuntas, as cooperativas devem atentar à apropriabilidade da inovação porque é possível que tão somente determinada cooperativa – ou nenhuma delas – se beneficie dos resultados da inovação. Conforme defendem Teece *et al.* (1997), esta possibilidade existe especialmente se tais atividades envolverem a complementaridade com ativos já detidos e apropriados pela cooperativa focal.

Em continuidade, conforme defendido por teóricos da RBV, o conhecimento é um dos recursos mais importantes para as organizações, uma vez que é fonte de heterogeneidade e são difíceis de imitar; portanto, podem resultar em vantagem competitiva sustentável (RUGMAN; VERBEKE, 2002). Cabe destacar, no entanto, que os conhecimentos relevantes para as atividades de inovação podem estar dispersos externamente à organização.

Pesquisadores como Vanhaverbeke e Cloudt (2017) e Müller *et al.* (2020) enfatizaram a importância da aquisição de conhecimentos externos para o desenvolvimento de atividades de inovação. Eles podem ampliar a base de conhecimentos da organização e ajudar a superar

os limites de capacidades internas, favorecendo a inovação (MÜLLER *et al.*, 2020). Ademais, ao serem combinados com os conhecimentos internos, favorecem sua imperfeita mobilidade (VANHAVERBEKE; CLOODT, 2017).

Posto isto, a cooperação entre cooperativa, que trata-se de um dos princípios do cooperativismo, conforme a última declara da ICA - International Co-operative Alliance (1995), pode representar uma importante origem de fontes externas de recursos e conhecimentos necessários à inovação, isso porque conforme expresso em tal princípio, “as cooperativas atendem seus membros de maneira mais eficaz e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas por meio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais”.

Destaca-se, no entanto, que o estudo de Birchall (2011) identificou que tal princípio é tido como secundário e mais aspiracional para definir a identidade de uma cooperativa. Portanto, o papel de atores intermediários pode ser significativo para a viabilização de relações entre cooperativas.

Kanda *et al.* (2019) identificaram que tais atores podem promover a transferência de tecnologias, conhecimentos e recursos importantes fomentar a inovação. Ademais, Watkins *et al.* (2015) destacaram que eles podem viabilizar redes informais de inovação. Portanto, os atores intermediários preenchem uma lacuna da rede, os chamados “buracos estruturais”, conectando organizações que não seriam capazes de se relacionar sem seu apoio (BURT, 1992, BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Nesse sentido, propõem-se que tanto as organizações estruturantes como as cooperativas centrais tem um papel significativo na intermediação em redes intercooperativas, viabilizando a transferência de recursos e favorecendo o desenvolvimento da inovação, isso porque Novkovic, Golja (2015) e Božić *et al.* (2019) enfatizaram que entre os objetivos das organizações estruturantes integram-se o de representar e harmonizar os interesses das cooperativas e, ademais, Beber *et al.* (2018) identificaram cooperativas centrais que viabilizaram trabalhos realizados conjuntamente por cooperativas singulares.

## MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa trata-se de um estudo de caso múltiplo, com paradigma epistemológico pós-positivista e com abordagem majoritariamente qualitativa; destaca-se, no entanto, o uso da técnica de análise de cluster, o caracteriza a investigação como qualiquantitativa. Os dados coletados incluem entrevistas semiestruturadas, executadas com suporte de um roteiro de entrevista, as quais foram realizadas entre os meses de julho e setembro de 2021. Tais entrevistas foram planejadas para abordar aspectos relacionados à inovação e relações intercooperativas. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio digital e transcritas.

Para o desenvolvimento e validade do roteiro de entrevistas, duas fases foram seguidas:

i) Construção do instrumento: com base na revisão da literatura, foram definidos os elementos que integram os constructos do presente estudo, o que possibilitou a formulação das questões preliminares do roteiro de entrevista.

ii) Validade de conteúdo: para a segunda fase foi utilizado o Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC) proposto por Hernandez-Nieto (2002). As questões foram submetidas a seis juízes acadêmicos, todos doutores. Em uma escala do tipo Likert (graduada de 1 a 5), estes juízes avaliaram cada item especificamente a respeito de: clareza da linguagem, pertinência do item e relevância teórica. Em complemento, em cada questão o juiz podia apresentar considerações e sugestões para adequação de cada item, caso julgasse pertinente.

Após reformulado, o roteiro foi utilizado para condução das entrevistas, sem, no entanto, limitar-se estritamente a realização das perguntas contidas no referido roteiro. O propósito das

entrevistas foi obter informações não acessadas de forma objetiva a respeito dos constructos analisados e das relações entre eles. Portanto, a entrevista foi utilizada, conforme enfatizado por Sampieri *et al.* (2013), para possibilitar a investigação de elementos que expressam certa complexidade para serem observados e para possibilitar a obtenção de informações pessoais detalhadas a respeito dos fenômenos estudados. Assim, a realização das entrevistas objetivou obter respostas a respeito dos constructos estudados por meio das informações e da narrativa de cada um dos entrevistados.

Nesta etapa, foram investigadas sete cooperativas, sendo quatro singulares, uma central e duas organizações estruturantes. As entrevistas foram realizadas entre os meses julho e setembro de 2021. Todas elas conduzidas por meio de ferramentas de videoconferências (Microsoft Teams, Skype e Zoom). As entrevistas foram gravadas, com a devida autorização do entrevistado. O Quadro 1 apresenta informações sobre as cooperativas e os participantes.

Quadro 1. Perfis das cooperativas e participantes

<b>Coop.</b>	<b>Atividade</b>	<b>Cargo do Entrevistado</b>
Coop.1	Cooperativa Agropecuária	Presidente
Coop.2	Cooperativa Agropecuária	Presidente
Coop.3	Cooperativa de Crédito	Presidente
Coop.4	Cooperativa Agropecuária	Presidente
Coop.5	Cooperativa Central	Gestor
Coop.6	Organização Estruturante	Gestor
Coop.7	Organização Estruturante	Diretor

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma dessas cooperativas, a Castrolanda, cuja entrevista foi realizada com seu presidente, foi fundada em 1951 e obteve um faturamento de R\$ 4,5 bilhões no ano de 2020. Em 2010, em conjunto com outra cooperativa e depois com a inclusão de uma terceira cooperativa, formalizaram um projeto que declaradamente nasceu do princípio da cooperação entre cooperativas.

Este projeto, que recebeu o nome de Unium, integra as três cooperativas em parcerias para agregação de valor aos produtos. Com ele, seis marcas são comercializadas e ele realiza todas as atividades de divulgação. Também foram viabilizados selos e certificações que atestam a qualidade superior dos processos e a obtenção de parâmetros internacionais. Esta ação de cooperação entre cooperativas proporcionou um aumento de 21% no faturamento conjunto e é vista como referência nacional, apontada tanto em entrevistas com outras cooperativas como com organizações estruturantes.

Também foi realizada entrevista junto à presidência da cooperativa Sicredi Alto Uruguai, com a qual foi possível compreender aspectos relacionados à cooperação vertical. Tal cooperativa integra uma estrutura cooperativista que declaradamente afirma ser uma organização sistêmica onde todas as cooperativas cooperam entre si. Ela mantém uma gestão em que tanto a marca institucional como os produtos/serviços ofertados são vinculados à uma organização central. Portanto, além de representar um importante *case* de cooperação entre cooperativas, também favorece uma análise da cooperação vertical.

Uma entrevista foi realizada junto à cooperativa central Aurora. Ela integra onze cooperativas singulares e foi fundada para melhorar as condições de comercialização das cooperativas. Segundo o último ranking da Forbes (2020), a Aurora enquadra-se como a terceira maior cooperativa do agronegócio brasileiro. No ano de 2020, teve um faturamento de 14,6 bilhões de reais. Por meio da cooperativa central Aurora, três marcas comerciais ampliam o valor agregado dos produtos comercializados. As ações de comunicação de marketing são

operacionalizadas pela cooperativa central. Ademais, existe uma política de qualidade, relacionada tanto aos processos de produção como aos de acompanhamento dos cooperados, que expressamente objetiva promover a satisfação dos clientes, produzindo e comercializando produtos de qualidade, seguros e autênticos. A entrevista com a cooperativa central Aurora objetivou investigar o papel da cooperação vertical, em particular em atributos como marcas comerciais, comunicação de marketing, qualidade dos produtos/serviços e processos logísticos.

Por fim, foram entrevistados representantes do Sistema OCB/ES e do Sistema Ocemg, caracterizadas como “organizações estruturantes”. Estas entrevistas foram realizadas com o objetivo de ampliar a compreensão sobre o papel das organizações estruturantes na cooperação entre cooperativas. Elas foram selecionadas por exercerem importantes papéis na cooperação entre cooperativas e pelo desenvolvimento de ações e projetos específicos que elas desenvolvem visando estimular a cooperação entre cooperativas.

As entrevistas foram analisadas por meio da técnica de Análise de Conteúdo para organização, codificação, categorização e interpretação dos dados textuais. Ademais, foi utilizada a Análise de Cluster com o propósito de identificar relações entre o conteúdo das entrevistas.

Bardin (2016) enfatizou que a análise de conteúdo envolve a utilização de técnicas de análise da comunicação e de procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo da mensagem de modo a possibilitar inferências de determinados fenômenos sociais e deduções lógicas e justificadas. Portanto, a análise de conteúdo considera os significados da mensagem e visa ampliar o conhecimento por meio de indicadores de uma amostra das mensagens individuais, sejam eles indicadores formais, distribuição do conteúdo ou coocorrências. Para executar tal análise, foram operacionalizadas três etapas, conforme sugerido por Bardin (2016): pré-análise; exploração do material e inferência e interpretação.

A primeira etapa – pré-análise – envolveu a organização das entrevistas realizadas e dos indicadores que fundamentaram a interpretação dos resultados qualitativos. Para isso, procedeu-se à transcrição das entrevistas e posteriormente foi feita a leitura do conteúdo transcrito. Depois, o conteúdo foi organizado em um *corpus* integrando todas as entrevistas em um documento único para, em seguida, serem realizados os procedimentos analíticos.

A segunda etapa – exploração do material – envolveu a codificação, a decomposição e a enumeração do *corpus* das entrevistas. Primeiro foi feita a codificação do material, envolvendo a transformação do conteúdo bruto, que, por recorte, agregação e contagem de ocorrências, possibilitou analisar as características do texto. Assim, foram extraídas unidades de registro (segmentos de textos e palavras) que fundamentaram a categorização e a contagem frequencial. Então, extraíram-se as unidades de contexto (frases que demonstraram o contexto em que as unidades de registro estavam inseridas).

Depois, analisaram-se as coocorrências de determinadas unidades de registros e as associações entre elas. Assim, foram analisados elementos como frases, palavras e expressões que eram frequentes e se manifestavam em contextos semelhantes ou opostos, o que viabilizou a análise categorial e a interpretação das relações entre os constructos estudados. Nesta etapa de exploração do material, foi feita, ainda, a categorização do conteúdo das entrevistas. Este procedimento, segundo Sampieri *et al.* (2013), envolve a classificação e agrupamento de unidades de registro em razão de características comuns existentes entre eles.

Após desmembrar o conteúdo das entrevistas em unidades, estas foram agrupadas com base em categorias *ex ante* (derivadas da revisão da literatura) e *ex post* (que emergiram especificamente do conteúdo qualitativo). Para isso, consideraram-se os seguintes requisitos de categorização enfatizados por Bardin (2016): exclusão mútua (cada elemento integrou apenas uma categoria), homogeneidade (os agrupamentos embasaram-se em uma mesma regra de classificação) e pertinência (a categorização refletiu os objetivos do estudo).

A terceira e última etapa – inferência e interpretação – foi realizada com base na análise das categorias e das respectivas unidades de registro, que figuraram como indicadores das realidades subjacentes das cooperativas e organizações estruturantes investigadas. Buscou-se, portanto, extrair os significados, os “porquês” e os “comos” dos fenômenos estudados. Para isso, fez-se inicialmente a descrição dos principais achados com base na identificação de padrões recorrentes. Buscou-se identificar como as evidências empíricas explicam os fenômenos estudados de modo a dar significado aos dados qualitativos e a possibilitar uma maior compreensão de como e por que tais fenômenos ocorrem. Subsequentemente, foi feito o confronto dos achados empíricos com a literatura de modo a identificar elementos que corroboram pesquisas anteriores, as complementam ou as refutam.

Cabe destacar que, além dos procedimentos de análise qualitativa citados, foi complementarmente utilizada análise de cluster, com o suporte do software Iramuteq. Ela permitiu identificar agrupamentos do conteúdo das entrevistas e associações entre palavras e segmentos de texto.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente análise é baseada em entrevistas realizadas com representantes de cooperativas singulares, cooperativa central e de organizações estruturantes. Sendo eles presidentes, diretores ou gestores de áreas relacionadas aos objetivos deste estudo. As nomenclaturas das categorias foram definidas com base no conjunto de palavras que apresentaram maiores associações com as respectivas categorias e dos seguimentos de textos a elas relacionados.

As Tabelas 1 e 2 apresentam os principais termos que integraram as respectivas categorias e que evidenciam a composição das classes. A escolha dos termos e a ordem de apresentação das palavras vinculam-se aos resultados de qui-quadrado; portanto, à associação da palavra com a categoria. São apresentados o número de segmentos de texto que contêm a palavra na categoria, bem como a quantidade de segmentos de texto em que a palavra é citada ao menos uma vez, ademais, o qui-quadrado de associação da palavra com a categoria e, por fim, o nível de significância da associação da palavra com a categoria. Cabe destacar que diante da existência de palavras que possuíam o mesmo radical linguístico, optou-se pela manutenção do termo que apresentava um maior resultado de qui-quadrado, excluindo as demais palavras da respectiva tabela.

### *Organizações estruturantes e a cooperação entre cooperativas*

Na Tabela 1 a seguir são apresentados os termos relacionados às influências das organizações estruturantes na intercooperação.

Tabela 1. Influências das organizações estruturantes na cooperação entre cooperativas

Termos	Eff. S.T.	Eff. Total	$\chi^2$	P	Termos	Eff. S.T.	Eff. Total	$\chi^2$	P
	*	**	***	****		*	**	***	****
reunião	12	13	66,828	< 0,0001	estimular	05	09	12,924	0,00032
sescoop	12	14	60,431	< 0,0001	ferramenta	03	04	12,31	0,00045
conselho	12	14	60,431	< 0,0001	acompanhar	03	04	12,31	0,00045
treinamento	08	08	49,263	< 0,0001	promover	04	07	10,806	0,00101
gestão	15	27	39,785	< 0,0001	governança	05	11	9,061	0,00261
diretor	07	08	35,968	< 0,0001	auxiliar	03	05	8,753	0,00309
organização_estrut	22	54	34,196	< 0,0001	discussão	04	08	8,603	0,00335
troca	10	16	31,633	< 0,0001	profissional	04	08	8,603	0,00335
monitoramento	05	05	30,66	< 0,0001	programa	05	12	7,651	0,00567

<b>administração</b>	03	03	18,344	< 0,0001	<b>proporcionar</b>	02	03	6,869	0,00877
<b>desenvolvimento</b>	11	26	17,71	< 0,0001	<b>congregar</b>	02	03	6,869	0,00877
<b>estratégico</b>	05	08	15,638	< 0,0001	<b>interlocação</b>	02	03	6,869	0,00877
<b>aprender</b>	04	06	13,796	0,00020	<b>evento</b>	03	06	6,434	0,11190
<b>conectar</b>	04	06	13,796	0,00020					

\* **Eff. S.T.** (número de segmentos de texto contendo a palavra na categoria);

\*\* **Eff. Total** (número de segmentos de texto contendo a palavra citada ao menos uma vez);

\*\*\*  $\chi^2$  (qui-quadrado de associação da palavra com a categoria);

\*\*\*\* **P** (nível de significância da associação da palavra com a categoria).

Fonte: Dados da pesquisa

Observam-se palavras que estão relacionadas à atuação das organizações estruturantes e que podem viabilizar a intercooperação, como “reunião”, “sescoop”, “conselho”, “treinamento”, “gestão”, “diretor”, “troca”, “conectar”, “discussão”, “congregar” e “interlocação”. Para compreender o contexto em que tais palavras estão inseridas, no Quadro 2 são apresentadas subcategorias derivadas das entrevistas semiestruturadas, tendo como base categorias *ex ante* e em categorias *ex post* (com base em novas evidências empíricas).

Quadro 2. Evidências empíricas - Papel das organizações estruturantes na intercooperação

<b>Categorias</b>	<b>Evidências Empíricas</b>
<b>Reuniões de fomento</b>	A gente tem reuniões da [Organização Estruturante] em nível de estado, onde se reúnem as cooperativas do estado dos diferentes ramos. (Coop.3) São feitas reuniões setoriais, fóruns de discussões, capacitação envolvendo os mesmos segmentos e segmentos distintos; esses são os ambientes que são criados. Há oportunização de atividades de promoção comercial. (Coop.7)
<b>Programas de capacitação</b>	Há diversos cursos [oferecidos pela Org. Estruturante]; é um momento em que se promove uma troca de experiências e se estabelecem relacionamentos. Fiz um MBA por meio da [Org. Estruturante] e tinha participantes de cooperativas de agro, de crédito, de serviços. (Coop.1) A gente sempre busca formar turmas mistas; colocamos em sala cooperativas de crédito, agro, da saúde, do transporte, até para que haja um conhecimento de um determinado ramo que existem cooperativas de outros ramos que podem ser parceiros de negócio. (Coop.6)
<b>Programas de visitação</b>	No grupo [da viagem organizada pela Org. Estrut.], tinham 10 representantes cooperativas agropecuárias e os outros 18 eram de cooperativas de médicos, de professores, de transporte e de crédito, e houve um relacionamento entre os representantes das cooperativas. (Coop.2) Fomos também à Minnesota. Houve alguns bons relacionamentos, algumas boas trocas de ideia, e trocas de negócios ocorreram. (Coop.2).
<b>Plataforma digital</b>	Existe uma plataforma digital onde todas as cooperativas podem imputar os seus projetos, seus produtos e serviços e, por meio desta plataforma, elas podem gerar negócios. (Coop.7) Foi lançada a plataforma de negócios pela [Org. Estruturante] onde se está incentivando a intercooperação das cooperativas do Brasil todo. O intuito de fazer negócio mesmo. (Coop.6)
<b>Intermediação direta</b>	Tem acontecido uma parceria comercial de uma grande cooperativa com uma pequena, que provavelmente vai acontecer uma incorporação ou um projeto de parceria para beneficiar as duas, e o agente de interlocação dessa operação inteira é a [Org. Estruturante]. (Coop.7) Elas [singulares] jamais iam propor um projeto único se nós, [da Org. Estruturante] não fizéssemos o projeto, conectando e preservando a individualidade da cooperativa. (Coop.7)
<b>Coordenação</b>	Como as [Org. Estruturantes] olham as cooperativas de cima, eles olham as cooperativas de um ângulo diferente, eles não estão intimamente ligados com cada cooperativa. Eles podem buscar cooperação organizada dentro dessas cooperativas. (Coop.4) Na [Org. Estrut.] você abrange um universo maior de experiências e de conhecimentos. Ela tem uma experiência maior e mais diversificada para poder estimular a cooperação. (Coop.2)
<b>Capital social</b>	É muito difícil que as cooperativas cheguem diretamente [em cooperativas de outros estados] sem a [Org. Estruturante]; por causa da credibilidade né, saber dos interesses. Quando você vai fazer alguma ação que envolve troca de conhecimento, existe muita desconfiança. Se

	<p>colocasse a cooperativa diretamente para fazer o contato, era muito pouco provável que ela conseguisse as informações. A [Org. Estrut.] tem essa boa relação, ela dá acreditação do propósito disso, e aí, sim, são feitas essas ações. (Coop.7)</p> <p>Ela [Org. Estruturante] tem relações internacionais muito fortes e que pode aproveitar, por exemplo, nesses trabalhos feitos pela Aliança Cooperativa Internacional. Pelo relacionamento que ela tem lá fora, ela pode abrir portas. (Coop.2)</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme exposto no Quadro 2, as organizações estruturantes podem influenciar a intercooperação por meio das reuniões de fomento, programas de capacitação e de visitação, plataforma digital, intermediação direta, coordenação e por meio de seu capital social.

As reuniões de fomento, realizadas de forma ordinária e extraordinária, têm o propósito de envolver as cooperativas na defesa e desenvolvimento do cooperativismo regional. Elas viabilizam interações entre dirigentes de diferentes cooperativas, o que pode favorecer a troca de conhecimentos, atividades comerciais e diferentes relações de cooperação.

Os programas de capacitação e de visitação favorecem a cooperação entre cooperativas por meio da interação entre participantes que representam diferentes cooperativas. Ainda que a consecução de tais programas não tenha, em princípio, ênfase nas relações de cooperação entre cooperativas, eles as favorecerão por meio de interações proporcionadas em cursos, treinamentos e visitas técnicas geridas pelas organizações estruturantes.

A plataforma digital é um mecanismo desenvolvido pelas organizações estruturantes com o propósito de incentivar relações de compra e venda entre cooperativas. Cabe destacar, no entanto, que sua composição se limita ao cadastro dos portfólios de produtos e serviços para que estes sejam acessados pelas demais cooperativas. Tal plataforma, ainda que tenha sido enfatizada pelas organizações estruturantes, não foi indicada pelas cooperativas como um meio efetivo de favorecer a cooperação entre cooperativas.

A intermediação direta relaciona-se à atuação das organizações estruturantes como um *broker* entre duas ou mais cooperativas. Tal categoria favorece a relação entre diferentes cooperativas, preenchendo o que Burt (1992) denominou de “buracos estruturais” porque conecta atores não relacionados diretamente. A intermediação se faz relevante para viabilizar parcerias em diferentes projetos e para se obter relações comerciais entre cooperativas.

Ademais, foi identificada a atuação das organizações estruturantes na coordenação de relações intercooperativas. Como sugerem Božić *et al.* (2019), elas devem harmonizar os interesses e direcionar ações conjuntas. Como tais organizações têm um papel de representação e fomento do cooperativismo de forma ampla, e não de determinada cooperativa ou segmento em específico, as organizações estruturantes podem coordenar atuações conjuntas até entre cooperativas de ramos distintos.

Foi identificado, também, que as organizações estruturantes podem fazer uso de seu capital social para favorecer a cooperação entre cooperativas. Assim, por meio de sua credibilidade e de seus relacionamentos anteriores, maximizam a confiança de uma cooperativa em relação à outra.

Putnam (2006) havia enfatizado que os laços de confiança podem ser tanto diretos como indiretos. Deste modo, a confiança para a consecução de relações cooperativas pode surgir tanto por meio de recorrência de transações bem-sucedidas (SHIPILOV, 2009) quanto por meio da transferência de informações de parceiros confiáveis (PUTNAM, 2006; COLEMAN, 1990), o que favorece uma avaliação mais precisa dos riscos e benefícios que podem envolver a relação.

Conforme destacam Yu *et al.* (2006), isso se dá quando há certa previsibilidade das expectativas dos parceiros e percepção de um nível adequado de controle de suas ações. Assim, o capital social detido pelas organizações estruturantes poderá substituir, não de forma perfeita, as transações anteriores bem-sucedidas realizadas pelas cooperativas. Ou seja, outras

cooperativas poderão vincular-se a ela na confiança do julgamento e indicação das organizações estruturantes.

Por fim, cabe destacar que, ao analisar as evidências empíricas, observa-se que as organizações estruturantes não apenas influenciam a cooperação entre cooperativas, mas especificamente proporcionam-lhes o acesso a uma maior diversificação de contatos, o que pode ser observado em trechos relacionados à atuação das organizações estruturantes, como: “reúne as cooperativas do estado dos diferentes ramos”, “capacitação envolvendo os mesmos segmentos e segmentos distintos”, “tinha membros participantes de cooperativas de agro, cooperativas de crédito, cooperativa de serviços”, “parceria comercial de uma grande cooperativa com uma pequena cooperativa”, “tem relações internacionais muito fortes”, “tem uma experiência maior e mais diversificada para poder estimular a cooperação”.

Tal influência pode contribuir expressivamente para a inovação das cooperativas, uma vez que, conforme enfatizam Laursen e Salter (2006), a inovação requer um amplo número de fontes externas de conhecimento de modo a se explorar novas ideias e oportunidades diversificadas de inovação. Ademais, arranjos relacionais demasiadamente redundantes podem inviabilizar vínculos com atores que podem favorecer o acesso a novos conhecimentos e recursos (UZZI, 1997).

Nesse sentido, a influência das organizações estruturantes na cooperação entre cooperativas favorece o acesso uma maior diversidade de relacionamentos e viabiliza a consecução de laços com contatos não redundantes.

#### *Cooperativas centrais e a intercooperação*

Na Tabela 2 são apresentados os termos relacionados às influências das cooperativas centrais na cooperação entre cooperativas singulares.

Tabela 2. Influências das cooperativas centrais na cooperação entre cooperativas

Termos	Eff. S.T.	Eff. Total	$\chi^2$	P	Termos	Eff. S.T.	Eff. Total	$\chi^2$	P
	*	**	***	****		*	**	***	****
<b>apoiar</b>	08	08	48,701	< 0,0001	<b>oportunidade</b>	12	29	18,215	< 0,0001
<b>desenvolver</b>	14	24	39,51	< 0,0001	<b>infra_estrutura</b>	03	03	18,135	< 0,0001
<b>associado</b>	09	12	36,875	< 0,0001	<b>sistêmico</b>	04	05	17,82	< 0,0001
<b>respeito</b>	10	15	34,463	< 0,0001	<b>organizar</b>	05	08	15,42	< 0,0001
<b>junto</b>	11	18	33,196	< 0,0001	<b>capacitação</b>	08	17	15,35	< 0,0001
<b>identificar</b>	05	05	30,31	< 0,0001	<b>governança</b>	06	11	14,852	0,00011
<b>apresentar</b>	06	07	29,556	< 0,0001	<b>cooperativa_central</b>	19	65	13,141	0,00028
<b>projeto</b>	22	60	26,948	< 0,0001	<b>tecnologia</b>	05	09	12,732	0,00035
<b>fórum</b>	09	15	26,255	< 0,0001	<b>aprimorar</b>	03	04	12,154	0,00048
<b>técnica</b>	04	04	24,214	< 0,0001	<b>falar</b>	14	44	11,85	0,00057
<b>confiança</b>	04	04	24,214	< 0,0001	<b>acompanhamento</b>	02	03	6,777	0,00923
<b>ligado</b>	05	07	18,921	< 0,0001	<b>proximidade</b>	04	10	5,506	0,01894

\* **Eff. S.T.** (número de segmentos de texto contendo a palavra na categoria);

\*\* **Eff. Total** (número de segmentos de texto contendo a palavra citada ao menos uma vez);

\*\*\*  **$\chi^2$**  (qui-quadrado de associação da palavra com a categoria);

\*\*\*\* **P** (nível de significância da associação da palavra com a categoria).

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na exposição dos termos apresentados, observam-se palavras que estão relacionadas à atuação das cooperativas centrais e que podem viabilizar a cooperação entre cooperativas singulares, como “apoiar”, “desenvolver”, “respeito”, “junto”, “fórum”, “confiança”, “ligado”, “oportunidade”, “sistêmico”, “capacitação”, “falar”, “acompanhamento” e “proximidade”.

No Quadro 3 são apresentadas subcategorias e as respectivas evidências empíricas que têm como base as entrevistas semiestruturadas. A presente categorização tem o propósito de compreender, de forma qualitativa, a atuação das cooperativas centrais na intercooperação.

Quadro 3. Evidências Empíricas - Papel das cooperativas centrais na intercooperação

<b>Categorias</b>	<b>Evidências Empíricas</b>
<b>Reuniões, assembleias e fóruns</b>	<p>O conselho administrativo e conselho fiscal da [Cooperativa Central] são formados pelas cooperativas singulares. O presidente, a alta administração das cooperativas singulares, é que constitui o conselho administrativo. (Coop.5)</p> <p>Dentro da [cooperativa central], a gente realiza reuniões a cada dois, três meses, ou de acordo a necessidade, ali a gente tem troca de boas práticas, compartilhamento de projetos. A gente compartilhou isso [projeto da cooperativa] dentro do ambiente da central, e a cooperativa do lado foi buscar também esse trabalho para ser desenvolvido. (Coop.3)</p>
<b>Programas internos de capacitação</b>	<p>Nós temos programas aqui da [Cooperativa Central] e as cooperativas estão sempre treinando, desenvolvendo programas de melhoria de performance. Também tem um programa de desenvolvimento de líderes. (Coop.5)</p>
<b>Intermediação direta</b>	<p>Muitas vezes a gente tem uma necessidade específica, e aí você bate na porta da central, a central diz: olha, não tenho como te ajudar, mas a cooperativa x tem um projeto, tem um case, passou por uma experiência, e ela pode te ajudar. (Coop.3)</p> <p>A centralização de experiências de diferentes cooperativas dentro da cooperativa central pode e deve ser levada para as outras cooperativas. (Coop.2)</p>
<b>Confiança e Proximidade criada</b>	<p>A relação de confiança, de proximidade, é muito mais dentro [da cooperativa central], de cumplicidade, enfim, de olhar estratégico. Eu sinto uma abertura muito grande dentro da [Cooperativa Central]. (Coop.3)</p> <p>Eu estava trocando mensagens com uma presidente [de outra cooperativa] sobre um projeto que eles desenvolveram pra gente ver o que podemos aproveitar dentro da nossa cooperativa. Essas trocas e esses movimentos acontecem muito, muito mesmo. (Coop.3)</p>
<b>Controle de comportamentos oportunistas</b>	<p>Na cooperativa central tem um acompanhamento diário e mensal. Lá atrás, nossa cooperativa central interveio dentro da estrutura de governança e apoiou um afastamento de um ex-dirigente. Geralmente, quando se tem alguma situação que precisa ser ajustada, a nossa cooperativa central atua. (Coop.3)</p> <p>Os comportamentos inadequados das cooperativas geralmente são tratados pontualmente, mas algumas coisas muitas vezes se ficam sabendo quando se torna um pouco mais público. (Coop.3)</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme exposto no Quadro 3, as cooperativas centrais podem influenciar a cooperação entre cooperativas singulares por meio das reuniões, assembleias e fóruns, além de programas internos de capacitação, intermediação direta, confiança e proximidade e controle de comportamentos oportunistas.

As reuniões, assembleias e fóruns são atividades organizadas pelas cooperativas centrais que visam à prestação de contas e o envolvimento das cooperativas em sua tomada de decisão. A realização de assembleias com a participação de representantes das cooperativas singulares é exigida e preconizada na Lei nº 5.764/1971. Cabe destacar, no entanto, que, em complemento à exigência legal, são realizadas reuniões gerenciais que favorecem a transferência de conhecimentos e a realização de parcerias entre as cooperativas singulares.

A segunda subcategoria (programas internos de capacitação) envolve atividades de formação, como cursos e treinamentos, viabilizados pelas cooperativas centrais junto às singulares a elas vinculadas. Tais programas, assim como aqueles fomentados pelas organizações estruturantes, não objetivam primariamente a cooperação entre cooperativas; no entanto, sua consecução favorece a interação entre as cooperativas participantes, o que viabiliza parcerias e demais relações entre cooperativas.

Cabe destacar que, em contraste com as organizações estruturantes, os programas internos de capacitação são restritos aos representantes de cooperativas que integram a central e, portanto, formam-se redes fechadas de relacionamentos.

A intermediação direta é exercida pelas cooperativas centrais; no entanto, foi observado que, diferente das organizações estruturantes, sua atuação como *brokers* é amplamente exercida entre as cooperativas singulares e elas associadas. Ou seja, as cooperativas centrais preenchem buracos estruturais envolvendo atores redundantes que a elas estejam integradas, o que influi no fechamento da rede.

O favorecimento à rede fechada pode ser uma explicação para a subcategoria subsequente, ou seja, a confiança e a proximidade criadas porque, conforme defendem Coleman (1988, 1990) e Lavie (2007), uma estrutura relacional fechada pode viabilizar normas e sanções coletivas e estabelecer reputações, que são atributos que influenciam a confiança. Ademais, uma rede fechada, segundo Walker *et al.* (1997), favorece a difusão de informações positivas e negativas sobre seus atores e influencia a decisão dos demais atores em se relacionar ou não, uma vez que é possível realizar uma avaliação mais clara dos riscos e benefícios do possível relacionamento. Assim, ampliar-se-ão as possibilidades de fomentar relações de longo prazo e com maior proximidade, favorecendo relações de troca e ações conjuntas.

A quinta subcategoria relacionada à influência das cooperativas centrais na cooperação entre cooperativas singulares vincula-se ao controle de comportamentos oportunistas. Shipilov (2009) e Putnam (2006) enfatizaram que os comportamentos oportunistas tendem a limitar a consecução de relações cooperativas. Cabe destacar que a própria estrutura relacional fechada, viabilizada pelas cooperativas centrais, pode minimizar comportamentos oportunistas, conforme defende Lavie (2007). A rede fechada favorece transferências de referências negativas e a possibilidade de sanções coletivas (WALKER *et al.*, 1997, COLEMAN, 1988), colocando em risco a possibilidade de futuras transações com os atores da rede.

As cooperativas centrais podem fazer uso de outros meios para minimizar tais comportamentos. Dyer e Singh (1998) especificaram mecanismos de governança envolvendo proteções formais e informais. Mecanismos informais seriam, por exemplo, confiança e reputação, que podem ser viabilizados por meio da rede fechada. Contratos formais e monitoramento, operacionalizados pelas cooperativas centrais, são mecanismos que podem minimizar comportamentos oportunistas.

Cabe destacar, no entanto, que, por meio de contratos formais, dificilmente será possível prever todas as possibilidades de comportamentos oportunistas. Além disso, esses mecanismos exigem um maior custo de transação, envolvendo desembolsos com monitoramento e diferentes tipos garantias e custos (YU *et al.*, 2006, DYER; SINGH, 1998). Deste modo, os mecanismos informais de controle viabilizados pelas cooperativas centrais são socialmente complexos e, portanto, mais difíceis de serem imitados. Ademais, seus custos tendem a ser menores que os dos mecanismos formais (DYER; SINGH, 1998).

Por meio de salvaguardas formais e informais, as cooperativas centrais podem controlar comportamentos oportunistas para favorecer a cooperação entre cooperativas singulares. No entanto, ao ampliar os mecanismos informais de controle, elas poderão reduzir as necessidades de mecanismos formais e, conseqüentemente, minimizar os custos de transação e ampliar a cooperação intercooperativas.

## CONCLUSÕES

A cooperação entre cooperativas viabilizada pelas organizações estruturantes favorece a transferência de conhecimentos e recursos novos e diversificados, já vez que elas atuam como intermediárias em buracos estruturais entre atores não redundantes. Cabe destacar, no entanto, que ainda que Laursen e Salter (2006) tenham enfatizado a importância dos contatos não

redundantes para o desenvolvimento da inovação, estes autores, bem como Del-Corte-Lora *et al.* (2016), reconheceram que, em certo ponto, tais contatos serão desfavoráveis à inovação.

Neste caso, as cooperativas centrais contribuirão com o acesso a laços relacionais fortes e altamente redundantes, favorecendo a proximidade e a transferência de recursos entre as cooperativas, ampliando sua capacidade de inovação. Assim, as cooperativas centrais ampliam a profundidade dos conhecimentos, uma vez que, por meio da estrutura relacional formada por meio dela, há a ampliação da confiança para a sua transferência.

Portanto, ao integrar o movimento cooperativista, as cooperativas singulares podem fazer uso de determinadas vantagens para o desenvolvimento da inovação. Elas podem integrar uma estrutura de rede interorganizacional que viabiliza tanto o acesso a recursos e conhecimentos diversificados (por meio do relacionamento com organizações estruturantes) e recursos e conhecimentos mais expressivos e profundos que exigem uma maior confiança para seu compartilhamento (por meio dos vínculos com cooperativas centrais).

Cabe destacar que a transferência de conhecimentos viabilizada pela cooperação intercooperativas, além de favorecer a capacidade de inovação das cooperativas, proporciona a sustentação de vantagem competitiva, uma vez que os conhecimentos externos, combinados às atividades internas, poderão ser apropriados pela cooperativa.

Do ponto de vista prático/gerencial, primeiramente a pesquisa possibilita lançar luz à vantagem competitiva do movimento cooperativista no que diz respeito a relações colaborativas para o desenvolvimento da inovação. Os papéis desempenhados pelas organizações estruturantes e pelas cooperativas centrais oportunizam que as cooperativas singulares ampliem suas capacidades de inovação, portanto, sugere-se que elas maximizem seus vínculos com estes atores cooperativistas, em especial para fomentar relações intercooperativas.

Do ponto de vista político/governamental, os resultados do estudo podem contribuir com políticas públicas de apoio à inovação. Ações governamentais de fomento ao cooperativismo podem enfatizar projetos e recursos públicos que ampliem a atuação das organizações estruturantes tanto no seu papel como representantes do movimento cooperativista como na oferta de serviços que viabilizam interações entre cooperativas, o que ampliará suas capacidades de inovação.

O estudo teve como limitação o fato das evidências empíricas relacionadas ao papel das organizações estruturantes e das cooperativas centrais como atores intermediários se fundamentarem em análises de entrevistas, não envolvendo, portanto, investigações das estruturas de redes. Assim, sugere-se que estudos futuros empreguem a técnica de análise de redes sociais (ARS) envolvendo uma amostra probabilística de cooperativas singulares, centrais e organizações estruturantes, de modo a se ampliar as evidências sobre o papel de tais atores na intermediação intercooperativas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, W.; FERREIRA, P.; ARAÚJO, M. Mining co-operatives: A model to establish a network for sustainability. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 7, n. 1, p. 51–63, 2019.

ASAKAWA, K.; SONG, J.; KIM, S.-J. Inovação aberta em corporações multinacionais: novas ideias a partir da corrente de pesquisa em P&D global. In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (Eds.). **Novas Fronteiras em Inovação Aberta**. São Paulo: Blucher, 2017. p. 187–199.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. 3 ed. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEBER, C. L.; THEUVSEN, L.; OTTER, V. Organizational structures and the evolution of dairy cooperatives in Southern Brazil: A life cycle analysis. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 6, n. 2, p. 64–77, 2018.

BERGÉ, L.; SCHERNGELL, T.; WANZENBÖCK, I. Bridging centrality as an indicator to measure the “bridging role” of actors in networks: An application to the European Nanotechnology co-publication network. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 1031–1042, 2017.

BIRCHALL, J. A “Member-Owned Business” Approach to the Classification of Co-operatives and Mutuals. **Journal of Co-operative Studies**, v. 44, n. 2, p. 4–15, 2011.

BOCCATONDA, C.; BANCHIERI, L. C.; CAMPA-PLANAS, F. Key factors of a cooperative central purchasing office. Comparative analysis of two experiences. **CIRIEC-Espana Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 96, p. 91–119, 2019.

BOŽIĆ, J.; ŠPRAJC, I.; SRBLJINOVIĆ, A. Croatian co-operatives’ story of revival: Overcoming external obstacles. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 7, n. 2, p. 1–10, 2019.

BOŽIĆ, L.; RAJH, E. The factors constraining innovation performance of SMEs in Croatia. **Economic Research**, v. 29, p. 314–324, 2016.

BURT, R. S. **Structural Holes**. Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1992.

CASTILLA-POLO, F. et al. An empirical approach to analyse the reputation-performance linkage in agrifood cooperatives. **Journal of Cleaner Production**, v. 195, p. 163–175, 2018.

CHRISTENSEN, J. F. Inovação aberta e dinâmica industrial - rumo a um modelo de convergência de negócios. In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (Eds.). **Novas Fronteiras em Inovação Aberta**. São Paulo: Blucher, 2017. p. 123–143.

CLAUDINO, T. B. et al. Fostering and limiting factors of innovation in Micro and Small Enterprises. **RAI Revista de Administração e Inovação**, p. 1–10, 2017.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, p. S95–S120, 1988.

COLEMAN, J. S. Social Capital. In: **Foundations of Social Theory**. London: Harvard University Press, 1990. p. 300–322.

DAVIS, P.; BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 5, n. 1, p. 1–24, 2010.

DEL-CORTE-LORA, V.; MOLINA-MORALES, F. X.; VALLET-BELLMUNT, T. M. Mediating effect of creativity between breadth of knowledge and innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**, p. 1–15, 2016.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.

FORBES. **As 100 maiores empresas do agronegócio brasileiro em 2020**. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbesagro/2021/03/as-100-maiores-empresas-do-agronegocio-brasileiro-em-2020/>>.

FORGIARINI, D. I. et al. Coop innovation framework: An artifact for innovation in Brazilian cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 2, 2022.

GÓRRIZ-MIFSUD, E.; SECCO, L.; PISANI, E. Exploring the interlinkages between governance and social capital: A dynamic model for forestry. **Forest Policy and Economics**, v. 65, p. 25–36, 2016.

GRANT, R. M. Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375–387, 1996.

HENDERSON, R.; COCKBURN, I. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1 S, p. 63–84, 1994.

HERNANDEZ-NIETO, R. **Contributions to statistical analysis**. Mérida: Los Andes University Press, 2002.

ICA - INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. **Cooperative identity, values & principles**. Disponível em: <<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>>.

KANDA, W. et al. A technological innovation systems approach to analyse the roles of intermediaries in eco-innovation. **Journal of Cleaner Production**, v. 227, p. 1136–1148, 2019.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 131–150, 2006.

LAVIE, D. Alliance portfolios and firm performance: a study of value creation and appropriation in the U.S. Software Industry. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1187–1212, 2007.

LEITE, J. S. **Cooperação e Intercooperação**. Lisboa: Livros Horizonte, 1982.

LUO, J.; GUO, H.; JIA, F. Technological innovation in agricultural co-operatives in China: Implications for agro-food innovation policies. **Food Policy**, v. 73, p. 19–33, 2017.

LV, B.; QI, X. Research on partner combination selection of the supply chain collaborative product innovation based on product innovative resources. **Computers & Industrial Engineering**, v. 128, n. December 2018, p. 245–253, 2019.

MADHOK, A.; TALLMAN, S. B. Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 326–339, 1998.

MENDINA, H. J. C. et al. Intercooperação em uma rede de cooperativas agroalimentares da cadeia do leite no Paraná. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 12, n. 4, p. 1439–1464, 2019.

MÜLLER, J. M.; BULIGA, O.; VOIGT, K. I. The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. **European Management Journal**, p. 1–11, 2020.

NOVKOVIC, S.; GOLJA, T. Cooperatives and Civil Society: Potential for Local Cooperative Development in Croatia. **Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity**, v. 4, n. 1, p. 153–169, 2015.

OCZKOWSKI, E.; KRIVOKAPIC-SKOKO, B.; PLUMMER, K. The meaning, importance and practice of the co-operative principles: Qualitative evidence from the Australian co-operative sector. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 1, n. 2, p. 54–63, 2013.

OECD. **Oslo Manual. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data**. Third Edit ed. Paris: OECD-European Communities, 2005.

OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4. ed. Luxembourg: OECD Publishing, 2018.

PILLER, F.; WEST, J. Empresas, usuários e inovação: um modelo interativo de inovação aberta acoplada. In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (Eds.). . **Novas Fronteiras em Inovação Aberta**. São Paulo: Blucher, 2017. p. 55–76.

PUTNAM, R. **Making democracy work: civic traditions in modern Italy**. 5. ed. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2006.

RUANO, A. J. M. La intercooperación representativa en España. Evolución y expansión. **REVESCO Revista de Estudios Cooperativos**, v. 126, p. 133–153, 2018.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 780, n. November 2001, p. 769–780, 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SHIPILOV, A. V. Firm scope experience, historic multimarket contact with partners, centrality, and the relationship between structural holes and performance. **Organization Science**, v. 20, n. 1, p. 85–106, 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509–533, 1997.

TREMBLAY, E.; HUPPER, A.; WARING, T. M. Co-operatives exhibit greater behavioral cooperation than comparable businesses: Experimental evidence. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 7, n. 2, 2019.

TUNA, E.; KARANTININIS, K. Agricultural cooperatives as social capital hubs – A case in a post-socialist country. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 1, p. 100134, 2021.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35–67, 1997.

VANHAVERBEKE, W.; CLOODT, M. Teorias da empresa e inovação aberta. In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (Eds.). . **Novas Fronteiras em Inovação Aberta**. São Paulo: Blucher, 2017. p. 291–312.

WALKER, G.; KOGUT, B.; SHAN, W. Social capital, structural holes and the formation of an industry network. **Organization Science**, v. 8, n. 2, p. 109–125, 1997.

WATKINS, A. et al. National innovation systems and the intermediary role of industry associations in building institutional capacities for innovation in developing countries: A critical review of the literature. **Research Policy**, v. 44, n. 8, p. 1407–1418, out. 2015.

YU, C. M. J.; LIAO, T. J.; LIN, Z. D. Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier-manufacturer relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 2, p. 128–139, 2006.

ZHANG, M.; HARTLEY, J. L. Guanxi, IT systems , and innovation capability: The moderating role of proactiveness. **Journal of Business Research**, v. 90, n. August 2017, p. 75–86, 2018.