

## **Estímulos e Restrições à execução do Princípio da Intercooperação**

**PEDRO HENRIQUE RODRIGUES DE SOUSA**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**VICTOR DEL-CORTE-LORA**  
UNIVERSITAT JAUME I

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

# ESTÍMULOS E RESTRIÇÕES À EXECUÇÃO DO PRINCÍPIO DA INTERCOOPERAÇÃO

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações cooperativas, que configuram-se como uma rede interorganizacional envolvendo diferentes atores que integram a cooperativa (Sergaki, 2010), podem também caracterizar-se como uma rede interorganizacional em um nível analítico distinto, ou seja, no nível das relações entre cooperativas.

Nesse sentido, estes relacionamentos (intercooperativos) podem constituir-se como uma rede de cooperação formal (Paré, 2010), a partir da criação de uma nova organização centralizadora, como, por exemplo, cooperativas de 2º ou 3º grau, com a função de centralizar atividades comuns, efetuar a aquisição de insumos coletivamente (de forma a se obter uma maior economia de escala), ou mesmo efetivar o compartilhamento de recursos, marcas, etc.

Ademais, estas relações intercooperativas podem caracterizar-se como uma rede de conexões não necessariamente integradas em uma organização centralizadora, assim, configurando-se como uma rede interorganizacional vinculada ao conceito de Thorelli (1986), ou seja, os relacionamentos de longo prazo entre duas ou mais organizações.

Sendo assim, a intercooperação pode constituir-se em vínculos formais, informais, com ou sem participação societária. Assim, com base no conceito apresentado por Leite (1982), paralelo à definição dada pela *International Co-operative Alliance* (ICA), compreende-se que a cooperação entre cooperativas, também denominada de intercooperação, trata-se dos vínculos e trabalhos realizados conjuntamente entre cooperativas, por meio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.

Cabe destacar que em relações intercooperativas existem vínculos que exigem um maior avanço das relações empreendidas; isto porque, conforme apontado por Paré (2010), a participação das cooperativas em unidades de grau superior (que é configurada majoritariamente com a participação societária), enquadra-se como estágio avançado de intercooperação.

Isto posto, a literatura sobre relações interorganizacionais sugere que a cooperação manifesta-se visando ganhos competitivos, em que duas ou mais organizações reconhecem a possibilidade de alcançarem conjuntamente resultados e ganhos que não poderiam ser obtidos isoladamente (Balestrin & Verschoore, 2016; Dyer & Singh, 1998). Ademais, aspectos relacionais podem restringir a consecução de cooperação interorganizacional, como comportamentos oportunistas e assimetria de informação, os quais incorrem em ampliação dos custos de transação.

Assim, formas de coordenação das atividades econômicas que envolvam mecanismos informais de controle, como a reciprocidade, confiança e reputação enquadram-se como relevantes meios para ampliação das possíveis consecuições de relacionamentos cooperativos, principalmente em relações que não se fundamentam em vinculações hierárquicas, como é o caso das relações intercooperativas.

Deste modo, ainda que estudos anteriores tenham investigado a cooperação no contexto de empresas e cooperativas (Tremblay et al., 2019), bem como a importância dos princípios do cooperativismo (Oczkowski et al., 2013), a relevância da confiança e da reciprocidade (Pesãmaa et al., 2013), o papel das redes na competitividade das cooperativas (Sergaki, 2010) e fatores-chave para desenvolvimento de cooperativas de 2º grau (Boccatonda, et al., 2019), existem lacunas de investigação a respeito dos aspectos que envolvam a imagem de mercado, a relevância da reputação e da credibilidade gerada pela intercooperação (Mendina et al., 2019) e, ademais, sobre a influência da cooperação nas

relações interorganizacionais de organizações que operam em rede de negócios (Martins, et al, 2017).

Portanto, o presente estudo objetiva identificar os elementos que compõe a intercooperação, bem como os aspectos que estimulam ou restringem a consecução de tais relacionamentos cooperativos.

Isto posto, o presente artigo é estruturado em cinco tópicos. No tópico seguinte é feita uma revisão teórica da evolução da intercooperação e das diferentes dimensões envolvidas; ademais, são analisados teoricamente os estímulos e restrições à cooperação entre cooperativas. Em seguida, no tópico 3, apresenta-se a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos para coleta e análise de dados empíricos. No tópico subsequente, são apresentados os resultados e discussões dos achados da pesquisa. Por fim, no tópico 5 são apresentadas as conclusões do estudo.

## **2. QUADRO TEÓRICO**

### **2.1 Cooperação entre cooperativas (Intercooperação)**

Para uma melhor compreensão da definição de intercooperação é feita uma análise da evolução deste conceito em diferentes estudos sobre o cooperativismo.

Em seu trabalho sobre o movimento cooperativista, Fauquet (1949) entendia as relações intercooperativas especificamente relacionadas aos vínculos entre cooperativas de diferentes segmentos e funções, não abrangendo, portanto, cooperativas do mesmo setor. Ademais, Desroche (1969) especificou o conceito de intercooperação envolvendo a operacionalização de variadas formas de ações conjuntas, a partir da existência de objetivos relacionados entre as cooperativas envolvidas.

Em complemento a estes conceitos, Leite (1982) amplia a abrangência de relacionamentos intercooperativos, integrando os vínculos entre cooperativas do mesmo segmento, bem como entre cooperativas de primeiro grau e de grau superior; ademais, o autor integra a cooperação entre cooperativas em amplitudes locais, regionais, nacionais e internacionais. Assim, a partir da interpretação de Leite (1982), a intercooperação vincula-se a toda relação entre cooperativas, ainda que relações ocasionais.

Ademais, a intercooperação foi conceituada por Meliá e Igual (2008) envolvendo as ações deliberadas executadas por duas ou mais cooperativas para coordenação de suas interdependências, vinculando-se além de suas relações hierárquicas ou de mercado. Paralelo a este entendimento, Lago e Silva (2012) compreendem que estas relações revelam-se em ações de ajuda mútua entre cooperativas para ampliar, de maneira eficaz, a competitividade e preservar a sobrevivência de ambas.

Pachón (2015), por sua vez, abrange todas as relações de coordenação entre cooperativas, inexistindo relações de subordinação direta e sem a supressão da personalidade jurídica, a fim de haver benefícios econômico ou social mútuos, seja de forma estruturada, como cooperativas de segundo grau, ou formas não estruturadas, como acordos ou vínculos temporários. Ademais, Mendina et al. (2019) afirmam que a intercooperação vincula-se à execução de ações que gerem benefícios recíprocos para o alcance de vantagens competitivas para a rede formada e para os membros que a integram.

Assim sendo, a partir da evolução do entendimento do que se trata a intercooperação, compreende-se que esta se refere aos vínculos operacionalizados entre duas ou mais cooperativas, sem a vinculação hierárquica, e que gerem vantagens recíprocas, seja por meio de uma estrutura formal, como cooperativas de segundo grau, ou através de relações diretas entre cooperativas, por exemplo, parceiras comerciais ou trabalho conjunto.

Conceito este que vai ao encontro com o expresso na mais recente revisão dos princípios da ICA (1995), que declara em seu 6º princípio (Cooperação entre cooperativas), que “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”. Portanto, o conceito de intercooperação adotado no presente estudo, vincula-se a definição de Leite (1982) em paralelo ao princípio expresso pela ICA, abrangendo relacionamentos cooperativos verticais, horizontais e entre cooperativas de diferentes setores e amplitudes geográficas.

Isto posto, a intercooperação pode se dar horizontalmente, em que uma cooperativa mantém vínculos com outras de mesmo nível, por exemplo, relações comerciais, ou trabalho conjunto entre cooperativas de 1º grau (Mendina et al., 2019; Sergaki, 2010). Ademais, a intercooperação pode ser empreendida verticalmente, em que uma cooperativa relaciona-se com cooperativa de 2º grau, por exemplo, integrando a produção agrícola por meio de uma cooperativa central (Boccatonda et al., 2019; Božić et al., 2019; Pachón, 2015). Em complemento, pode haver uma relação de intercooperação entre cooperativas de um mesmo setor, assim como entre cooperativas de segmentos diferentes (Leite, 1982; Lago & Silva, 2012).

Deste modo, ao se integrar relações horizontais e verticais em paralelo com as relações unisetoriais e multisetoriais, com base no estudo de Leite (1982), a intercooperação pode ser classificada em quatro dimensões, quais sejam:

**i) intercooperação horizontal unisetorial:** cooperação entre duas ou mais cooperativas de mesmo grau e mesmo segmento;

**ii) intercooperação vertical unisetorial:** cooperativa singular mantém vínculos, geralmente econômico, com cooperativa de grau superior do mesmo segmento;

**iii) intercooperação horizontal multisetorial:** cooperação entre duas ou mais cooperativas de mesmo grau e segmentos distintos;

**iv) intercooperação vertical multisetorial:** cooperativa singular mantém vínculos, geralmente econômico, com cooperativas de grau superior de segmentos diferentes.

O quadro a seguir ilustra o conjunto de dimensões da intercooperação.

**Quadro 1 – Dimensões da Intercooperação**

		Segmento	
		Equivalente	Distinto
Grau	Equivalente	<b>Intercooperação Horizontal Unisetorial</b>	<b>Intercooperação Horizontal Multisetorial</b>
	Distinto	<b>Intercooperação Vertical Unisetorial</b>	<b>Intercooperação Vertical Multisetorial</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do estudo de Leite (1982).

Enfatiza-se que em todas as dimensões apresentadas acima, a intercooperação pode se dar em nível local, regional ou internacional.

Isto posto, cabe especificar as modalidades de intercooperação expressas na literatura; assim, no Quadro 2 são apresentadas as categorias de ações de intercooperação identificadas em estudos sobre cooperativismo.

## Quadro 2 – Categorias de Intercooperação

<b>Categorias</b>	<b>Fontes</b>
1. Fornecimento de produto/serviço para cooperativas	(Božić et al., 2019; Leite, 1982; Mendina et al., 2019; Pachón, 2015)
2. Compra de produto/serviço de cooperativas	(Božić et al., 2019; Leite, 1982)
3. Venda realizada em conjunto	(Boccatonda et al, 2019; Božić, 2019; Leite, 1982; Mendina et al, 2019; Pachón, 2015; Sergaki, 2010)
4. Compra realizada em conjunto	(Boccatonda et al., 2019; Božić et al, 2019; Leite, 1982; Mendina et al., 2019; Pachón, 2015)
5. Trabalho realizado em conjunto	(Alves et al., 2019; Luo et al., 2017; Ruano, 2018; Sergaki, 2010)
6. Marca compartilhada	(Boccatonda et al., 2019; Mendina et al., 2019; Sergaki, 2010)
7. Divulgação compartilhada	(Boccatonda, 2019; Davis & Bialoskorski Neto, 2010; Sergaki, 2010; Stock, 2014)
8. Compartilhamento de recursos físicos	(Konzen, 2015; Paré, 2010; Alves et al. 2019; Mendina et al, 2019; Pachón, 2015; Sergaki, 2010)
9. Compartilhamento de recursos humanos	(Paré, 2010)
10. Compartilhamento de conhecimentos	(Bialoskorski Neto, 2012; Cechin, 2014; Konzen et al, 2015; Oczkowski et al., 2013; Sergaki, 2010)
11. Compartilhamento de capital financeiro	(Sergaki, 2010; Paré, 2010)
12. Participação societária	(Mendina et al., 2019)

Enfatiza-se que todas estas ações podem ocorrer em ambas as dimensões de intercooperação apresentadas no Quadro 1. Portanto, o compartilhamento de conhecimento, por exemplo, pode ocorrer tanto entre cooperativas de mesmo grau, como entre uma central e uma cooperativa singular.

### 2.2 Estímulos e restrições à intercooperação

Uma vez apresentados e discutidos os conceitos e características da intercooperação, importa analisar teoricamente os aspectos que a potencializam. Portanto, a seguir serão discutidos elementos que estimulam ou restringem a consecução da cooperação entre cooperativas.

A cooperação interorganizacional, conforme enfatiza Balestrin e Verschoore (2016), é praticada a partir das relações entre organizações autônomas com vista ao alcance de objetivos individuais e coletivos; portanto, as organizações cooperam visando a obtenção de ganhos não possíveis de serem obtidos isoladamente. Assim, conforme destacam Božić et al., (2019) e Lago e Silva (2012), esta ação de cooperação interorganizacional pode possibilitar às cooperativas ampliarem sua competitividade frente às pressões mercadológicas e maximizar seu desempenho.

No entanto, alguns aspectos existentes nas relações interorganizacionais podem coibir ou viabilizar a consecução destes relacionamentos, como é caso de comportamento oportunista, reputação e confiança. Aspectos estes que são derivados de uma situação paradoxal em relações cooperativas, uma vez que neste contexto, conforme enfatizam Das e Teng (1998), as organizações buscam obter benefícios individuais e, paralelamente, se faz necessário que as alianças empreendidas sejam também beneficiadas; assim ao se buscarem o alcance dos objetivos individuais há, eventualmente, a existência de comportamento oportunista, o que resultaria em inferiores resultados coletivos, desestimulando, assim, ações cooperativas por parte dos demais atores.

Situação semelhante foi observada por pesquisadores da teoria dos jogos (Von Neumann & Morgenstern, 1953; Nash, 1950), em que foram analisadas decisões estratégicas relacionadas às interações cooperativas ou não cooperativas dos atores, considerando vantagens individuais e/ou coletivas. A partir desta teoria, se deduz que ações não cooperativas de um ator podem desestimular a cooperação por parte dos demais atores, sucedendo resultados sub-ótimos para todos os envolvidos. Assim, a medida em que ambos os atores tomam uma decisão que os beneficie, considerando a decisão ótima para o outro ator, decorre o chamado Equilíbrio de Nash (Nash, 1950), resultando uma ação coletiva exitosa. Cabe destacar, no entanto, que a cooperação tende a existir quando os atores interagem em situações futuras; portanto, conforme enfatizado por Balestrin, Verschoore (2016) e Yu et al., (2006), a cooperação é sustentada em relações contínuas.

Nesse sentido, a abordagem sociológica de capital social, principalmente os estudos de Bourdieu (1986), Coleman (1988), Granovetter (1985) e Putnam (1993) podem lançar luz e ampliar o entendimento sobre a consecução e manutenção da intercooperação.

Segundo os pesquisadores desta abordagem teórica, o capital social, que vincula-se aos recursos acessados por um ator por meio de suas relações, é composto por obrigações sociais (por exemplo, reciprocidade) que podem converter-se em capital econômico, conferindo àqueles atores que o detém, crédito para consecução de determinados objetivos (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988). Portanto, a amplitude de capital social detido pelos atores pode influenciar expressivamente a consecução de relações cooperativas.

Isto posto, elementos sociais como a reputação, o histórico de relacionamentos, as ações recíprocas e os riscos de comportamentos oportunistas influenciam a existência e manutenção da cooperação (Dyer & Singh, 1998; Granovetter, 1985; Lavie, 2006; Putnam, 2006). Isso porque relações que exigem um maior custo de transação serão desestimuladas e, assim, haverá uma maior propensão a se cooperar com organizações, direta ou indiretamente, confiáveis. (Dyer & Singh, 1998; Uzzi, 1996; Yu et al., 2006).

Assim sendo, a confiança, que implica na previsibilidade do comportamento de um ator (Putnam, 2006), surge após transações contínuas e repetidas (Granovetter, 1985; Yu et al., 2006) e pode se dar através do histórico de transações da própria organização ou, indiretamente, por meio de um intermediário, que trata-se de um determinado ator (confiável) que expressa confiança em um terceiro ator, possibilitando assim que haja uma avaliação mais precisa da consecução ou não de um relacionamento (Coleman, 1990; Granovetter, 1985), portanto, trata-se de uma confiança indireta.

Pesquisadores da abordagem do capital social, por exemplo, Coleman (1988, 1990) e Putnam (1993), compreendem que uma estrutura relacional fechada, ou seja, com maior intensidade de laços entre os mesmos atores, maximiza o capital social, uma vez que possibilita sanções coletivas, cria confiabilidade, bem como há o desenvolvimento de normas e reputações entre os atores; isso se dá, segundo Granovetter (1985), através do compartilhamento de informações (positivas ou negativas) entre os atores que compõe a rede, desencorajando práticas consideradas inadequadas.

Sendo assim, uma vez que nas relações de intercooperação não há subordinação hierárquica, os mecanismos informais de controle, como, por exemplo, a confiança e a reputação, exercem uma maior importância para a minimização de comportamentos oportunistas e, por consequência, ampliação da abrangência de relações intercooperativas. Assim, estes comportamentos que desestimulam relações intercooperativas, como, por exemplo, o efeito carona ou *free-riding*<sup>1</sup>, podem ser minimizados por meio de normas sociais, como reciprocidade, confiança, pressão e punição dos pares (Tremblay, et al., 2019).

---

<sup>1</sup> O efeito carona ou *free-riding* manifesta-se quando determinado indivíduo obtém benefícios por pertencer a um determinado grupo sem, no entanto, arcar com o devido apoio individual (Albanese & Van Fleet, 1985).

Portanto, se faz relevante que cooperativas desenvolvam capital social, seja construindo uma adequada reputação, por meio de um histórico de relacionamentos sociais e comerciais bem sucedidos, ou através da reciprocidade em suas relações; ademais, a cooperativa pode vincular-se a outros atores com importante reputação.

Neste sentido, o fato de uma cooperativa integrar-se a uma rede que disponha de uma expressiva credibilidade, com a possibilidade, por exemplo, de se utilizar uma marca comercial com relevante reputação, pode incentivá-la a vincular-se junto a cooperativas de grau superior, seja por objetivos comerciais, ou mesmo para se obter credibilidade indireta junto a outros cooperativas e demais *stakeholders*. Assim, há a mitigação das possibilidades deste de se comportar de forma oportunista, primeiramente pelo fechamento existente na rede (especificamente entre os membros que compõem a cooperativa de 2º grau), e segundo pelo risco de não mais manter os benefícios advindos de sua participação na rede.

### 3. MÉTODO

O estudo classifica-se como uma pesquisa exploratório-descritiva, realizada a partir da abordagem qualitativa.

Foram investigadas dezessete cooperativas localizadas no Brasil e na Espanha. A escolha destes países se justificada pela relevância para o cooperativismo, e, ademais, devido à distinta maturidade existente entre ambos no que diz respeito à evolução do cooperativismo.

Como forma de se analisar características diversificadas, foram estudadas cooperativas que integram diferentes ramos de atividades, números de cooperados e anos de fundação. Assim, sete cooperativas investigadas integram o setor agropecuário, quatro o segmento de trabalho, três o ramo de transporte e três o segmento de crédito. Ademais, três cooperativas tiveram sua fundação efetivada anterior aos últimos 5 anos, seis entre 5 e 15 anos, três entre 16 e 30 anos, e cinco foram fundadas em um período superior a trinta anos.

Enfatiza-se que a primeira cooperativa da América Latina, fundada em 1902, foi objeto de análise. Ademais, um grupo cooperativo espanhol, do segmento de trabalho, referência em ações de intercooperação, e uma cooperativa laureada com o Prêmio Focus Business como a melhor cooperativa recém-criada da Espanha, integraram a presente investigação. Ademais, uma das cooperativas pesquisadas é integrante de uma central que envolve diferentes segmentos do cooperativismo, portanto uma relação vertical multisetorial. Assim, o diretor executivo desta cooperativa de 2º grau também foi entrevistado.

O processo de coleta de dados empíricos ocorreu entre os meses de agosto de 2020 e fevereiro de 2021, e envolveu a condução de entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos presidentes e/ou diretores das cooperativas selecionadas. Todas gravadas em áudio digital e transcritas.

Para condução das entrevistas foi desenvolvido um roteiro com questões relacionadas a aspectos de relações intercooperativas. Deste modo, duas etapas foram executadas para o processo de desenvolvimento e validade do roteiro.

Primeiramente, foram definidos, através da revisão da literatura, os elementos que compõe o constructo intercooperação e, assim, foram formuladas as questões iniciais do roteiro de entrevista. Em uma segunda etapa, foi empregado o Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC), apresentado por Hernandez-Nieto (2002), e, deste modo, as questões foram enviadas a seis juízes acadêmicos, os quais avaliaram os itens que compunham o roteiro no que diz respeito à clareza da linguagem, pertinência do item e relevância teórica. Diante das avaliações dos juízes, foi calculado o CVC para cada questão, bem como para o instrumento com um todo.

A partir dos resultados do CVC, bem como das considerações apresentadas pelos juízes, o roteiro de entrevistas foi parcialmente reformulado. Deste modo, os resultados de CVC para cada questão, bem como para o instrumento completo, ficaram superiores a 0,8. Assim, a partir do pressuposto apresentado por Hernandez-Nieto (2002) (que considera validade aceitável superior a 0,80), presume-se válido o roteiro utilizado para condução das entrevistas.

Além das informações obtidas por meio das entrevistas, dados de arquivos e documentos cooperativos, marco legal da ICA, legislação específica das atividades cooperativistas, manuais e informações do Sistema OCB, documentos obtidos por meio de sites ou disponibilizados pelas cooperativas entrevistadas foram também investigados.

Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), assim, as informações foram codificadas e categorizadas para possibilitar a interpretação dos resultados.

O software Iramuteq foi utilizado para apoio à análise do corpus das entrevistas transcritas. Foi operacionalizada a técnica analítica de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) que tem o objetivo de categorizar os dados coletados; assim, as informações foram classificadas de acordo com elementos comuns.

Através da análise de conteúdo investigou-se o constructo “intercooperação”, o qual foi classificado em 14 categorias, considerando diferentes níveis de integração e formalização.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Categorias de Intercooperação**

A cooperação entre cooperativas (intercooperação) é manifesta em diversificados âmbitos. Estudos e conceitos preliminares a categoriza de forma *ex ante*, como, por exemplo, as pesquisas de Bocatonda et al. (2019), Božić et al. (2019), Mendina et al. (2019), Pachón (2015), Sergaki (2010), os quais apresentaram elementos de intercooperação, conforme expressos no Quadro 2, que incluem fornecimento e compra de produto entre cooperativas, comercialização e trabalho realizado em conjunto, marca integrada, compartilhamento de recursos, participação societária, entre outros.

Ademais, a partir dos achados obtidos por meio da coleta primária de dados, emergiram categorias *ex post* vinculadas ao constructo intercooperação. Sendo assim, são indicados, no quadro a seguir, as classes de intercooperação identificadas no estudo empírico, considerando categorias *ex ante* e/ou *ex post* e que estejam atreladas ao conceito de intercooperação definido por Leite (1982) e pela ICA (1995).

Assim, são especificadas no Quadro 3 as modalidades de intercooperação identificadas nas dimensões horizontais, verticais, unisetoriais e multisetoriais, as quais foram discutidas no tópico 2.1 do presente estudo.

**Quadro 3 – Categorias *ex ante* e *ex post* de Intercooperação**

Categorias	Dimensões			
	1 Horizontais Unisetorial	2 Vertical Unisetorial	3 Horizontais Multisetorial	4 Vertical Multisetorial
<i>Ex ante</i>				
1. Fornecimento de produto/serviço para cooperativas	●		●	
2. Compra de produto/serviço de cooperativas	●		●	
3. Venda realizada em conjunto	●			
4. Compra realizada em conjunto	●			
5. Trabalho realizado em conjunto		●		●
6. Marca integrada		●		
7. Divulgação compartilhada		●		
8. Compartilhamento de recursos físicos	●	●		●
9. Compartilhamento de recursos humanos		●		●
10. Compartilhamento de conhecimentos	●	●	●	
11. Compartilhamento de capital financeiro			●	
12. Participação societária		●		●
<i>Ex post</i>				
13. Compartilhamento de contatos	●			
14. Apoio altruístico entre cooperativas			●	

As evidências empíricas das categorias indicadas são apresentadas no quadro a seguir.

**Quadro 4 – Evidências empíricas das categorias de intercooperação**

Categ.	Evidências Empíricas
1.1	A gente vende nossos produtos para essas cooperativas [...]. É um meio comercial nosso.
1.3	A folha de salário dos colaboradores e o financiamento estão sendo feitos com a nossa cooperativa.
2.1	A gente adquire produtos da cooperativa x.
2.1	Se a gente vai fazer alguma produção x, procuramos cooperativas desse setor, que tem insumos.
2.3	Se tiver que buscar serviços de transporte, damos preferência para cooperativa de transporte.
2.3	Os planos de saúde e odontológico são das cooperativas x e y.
3.1	A necessidade de crédito superava a capacidade das cooperativas, então as duas se juntaram para realizar.
4.1	Ao fazer um pedido, se você se reunir com outras cooperativas próximas, há pedidos que ficam com preços melhores, porque o pedido que se faz é muito maior; os custos diminuem na compra de produtos.
5.2	Através da central a gente articula, [...] delibera sobre assuntos ligados ao operacional e estratégico.
5.2	Através da confederação é realizada, de forma compartilhada, toda operacionalização do dia-a-dia das cooperativas e dos produtos.
5.4	A central trabalha com a administração de todas as cooperativas integradas.
6.2	A cooperativa faz parte de um sistema, o sistema cooperativo x [que centraliza a marca comercial].
7.2	Ela [cooperativa de 2º grau] centraliza os serviços de marketing.
8.1	A soja que a gente comprou, a gente entrega em um silo de uma cooperativa.
8.1	Uma cooperativa parceira nossa, se ela participar e ganha uma licitação referente à entrega de insumos, por exemplo, a cooperativa dispõe da logística para fazer isso.
8.1	A gente troca maquinários [com outras cooperativas].
8.2	A [cooperativa central] tem uma plataforma tecnológica e um sistema de gestão integrado.
8.2	Tem cooperativas da mesma central e até também de outras centrais orbitando no mesmo espaço físico.
8.4	Hoje trabalhamos com três sistemas que a gente está tentando unificar para gerar menos trabalho.
9.2	A central [...] centraliza a contabilidade, a controladoria e uma série de serviços. Ela tem uma equipe de contadores que atende às cooperativas que dela fazem parte.

- 
- 9.4 O meu administrativo tem seis pessoas para cuidar de todas [as cooperativas integradas].
- 10.1 A cooperativa x tem um *know how* muito bom e ela que me passou [as informações de uma tecnologia].
- 10.1 A gente troca informações com o pessoal [de cooperativas de agricultura familiar]; troca de experiências.
- 10.1 Entrei em contato com uma cooperativa [...] e começamos a trocar figurinha de como ela estava fazendo nessa época de pandemia.
- 10.2 Se uma cooperativa teve um desempenho muito bom no consórcio, seguros, na captação de recurso, ou no aumento da carteira de crédito, a gente fica sabendo dessas boas práticas nessas reuniões da central.
- 10.3 Esse método de gestão vem de uma relação que a gente tem com essa cooperativa x.
- 11.3 O custeio dessas atividades [agropecuárias] está sendo feito na cooperativa de crédito.
- 11.3 A cooperativa precisava de recurso para financiar a ração do gado [...], a cooperativa de crédito financiou os produtores dessa cooperativa.
- 12.2 As [cooperativas] singulares são donas da central.
- 12.4 Há divisão de lucros [sobras da central] entre as cooperativas associadas, que são sócias. Se tiver divisão de lucros [sobras] a cooperativa recebe por cota parte paga no ano.
- 13.1 A gente organiza esses agricultores para poderem estar disponibilizando a sua produção, muitas vezes através da cooperativa, ou através de uma venda direta, muito mais de contato.
- 13.1 Temos muita dificuldade de pessoal. A gente conversa com outras cooperativas, há a indicação.
- 14.3 Elas [cooperativas agropecuárias e de saúde] fazem a coleta seletiva e destinam para nossa cooperativa e ajuda também com aquisição do ponto de coleta voluntária.
- 14.3 A cooperativa de transportes que doou cesta básica para o meu pessoal.
- 14.3 Uma cooperativa [...] vinha passando por dificuldades financeiras [...] então nós oferecemos um trabalho de assessoria [...] para corrigir esses rumos em relação à gestão.
- 

Conforme apresentado nos Quadros 3 e 4, todos os elementos de intercooperação categorizadas *ex ante* em estudos preliminares relacionados ao cooperativismo foram identificadas empiricamente. Em complemento, duas categorias *ex post* emergiram da pesquisa empírica, quais sejam: compartilhamento de contatos e apoio altruístico entre cooperativas.

A primeira categoria *ex post* vincula-se às ações executadas entre cooperativas no que diz respeito a indicações de empresas, cooperativas e/ou pessoas que possam apoiar suas atividades.

A segunda categoria *ex post* (apoio altruístico entre cooperativas) relaciona-se a ações executadas por cooperativas para apoio social e/ou organizacional realizado junto a cooperativas em contexto de privação, assim, estas ações altruístas, conforme destacam Tremblay et al. (2019), trata-se da cooperação com custos líquidos para o ator, portanto, sem a espera de uma compensação direta do beneficiado.

Foi possível identificar que determinadas categorias de relações intercooperativas vincularam-se de forma mais expressiva a dimensões específicas de intercooperação. Assim, observou-se que relações intercooperativas com maior integração entre cooperativas (por exemplo, marca integrada e participação societária) relacionaram-se de forma mais expressiva às intercooperações verticais, uma vez que estas, conforme apontado por Paré (2010), enquadram-se como estágio avançado de intercooperação; portanto, exige-se uma maior vinculação dos objetivos da cooperativa, além de ampliada confiança entre os participantes e uma maior percepção dos benefícios advindos dessa relação.

Portanto, quanto maior o grau de integração da relação intercooperativa, mais expressiva será a necessidade de um histórico de relações bem sucedidas entre as cooperativas envolvidas, potencializando, assim, a confiança na relação. Ademais, maximiza-se a relevância de outros mecanismos informais de controle, como reputação, reciprocidade e o fechamento da rede; o que minimiza a possibilidade comportamentos oportunistas e influencia os atores a tomarem decisões que beneficiem o coletivo, resultando no equilíbrio de Nash (Nash, 1950).

Assim, relações intercooperativas de apoio altruístico (pequeno grau de integração) demandam mínimos mecanismos de controle (devido à possibilidade de rápida interrupção destas ações em caso de comportamentos inadequados), ademais, as relações de compra e venda entre cooperativas exigem mecanismos formais de controle, como o contrato legal (o qual pode ser rescindido ou haver disputas jurídicas em caso de litígios).

Em complemento, o compartilhamento de conhecimentos e dos demais recursos entre cooperativas exigem tanto mecanismos formais como informais de controle, isso porque, ainda que haja uma relação positiva entre mecanismos formais de controle e a transferência de recursos (Luo et al., 2017; Yu et al., 2006), em certo ponto, devido à racionalidade limitada, há a incidência de aspectos não passíveis de ser explicitados em contratos. Assim, em certo ponto há a necessidade de mecanismos informais (ex. confiança e reputação). Deste modo, infere-se que há uma relação em forma de U invertido entre a formalidade dos mecanismos de controle e o compartilhamento de recursos entre cooperativas.

Por fim, as marcas integradas e participação societária exigirão um amplo histórico de relações bem sucedidas e uma expressividade de mecanismos informais de controle, como confiança, reputação e fechamento da rede. Isso porque, nestes contextos, a reputação de uma cooperativa estará vinculada à reputação de seus parceiros e, ademais, devido à expressiva integração entre as cooperativas, haverá uma maior vinculação entre as ações empreendidas por elas.

Assim, infere-se que para a consecução de relações intercooperativas, quanto maior o grau de integração, mais expressiva será a necessidade de mecanismos informais de controle.

Enfatiza-se que como a intercooperação vincula-se a um modelo de governança distinto do modelo hierárquico e de mercado, ou seja, a forma de coordenação de suas atividades econômicas configura-se como um modelo de rede, as resoluções dos conflitos, as estratégias adotadas e a determinação do poder se dão, com base nos estudos de Balestrin e Verschoore (2016) e Powell (1990), respectivamente, por meio da reciprocidade, co-operação e reputação.

Ademais, estudos anteriores, como de Pachón (2015), integram fusões e incorporações entre cooperativas como relações intercooperativas. No entanto, como essas consistem na total integração jurídica e econômica, não se caracterizará como um relacionamento intercooperativo, e sim, funções econômicas executadas nos limites hierárquicos da cooperativa. Isso porque, a consecução de fusões e incorporações não envolverão os mesmos tipos de restrições e custos de transação existentes nas redes de cooperação, uma vez que, conforme enfatiza Williamson (1975, 1985), as práticas inadequadas e comportamentos oportunistas são combatidos através de controles instituídos pela estrutura hierárquica. Portanto, a intercooperação caracteriza-se com uma estrutura de governança híbrida localizada entre mercado e a hierarquia.

## 4.2 Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

A partir da técnica CHD, o corpus das entrevistas foi classificado em categorias que representam elementos específicos identificados nas entrevistas.

A primeira categoria foi intitulada “**Restrições à Intcooperação**”. Destaca-se algumas das principais palavras desta classe: “pessoal” ( $\chi^2=55,60$ ) “conversar” ( $\chi^2=48,84$ ), “difícil” ( $\chi^2=30,52$ ), “tempo” ( $\chi^2=21,55$ ), “caro” ( $\chi^2=17,32$ ), “sozinho” ( $\chi^2=17,25$ ), “encontro” ( $\chi^2=17,07$ ). A ênfase desta classe se dá nos aspectos que inviabilizam, dificultam ou impedem ações de intercooperação. No Quadro 5 são apresentados segmentos de textos extraídos das entrevistas que ilustram a composição desta classe.

**Quadro 5 - Segmentos de Texto da Classe “Restrições à Intercooperação”**

<b>Categorias</b>	<b>Segmentos de Texto</b>
Capacidade Organizacional	Quando a cooperativa foi fundada, o único banco que abriu as portas para gente foi um banco privado. A Cooperativa X não nos deu crédito. Quem deveria fazer isso era cooperativa de crédito, que não fez; agora que a gente tem um giro de dinheiro alto, aí os caras vêm ligar.
	Devido à nossa cooperativa hoje estar pequena, é difícil de estar saindo.
	A gente fica preso nas nossas atividades, ficamos muito restritos e não temos essa abertura de fazer essa troca.
	Depois que assumi a cooperativa, a relação ficou mais restrita, mas também por questão de tempo, mas já tinha esse contato, tive um pouco ainda após eu assumir a presidência, mas ainda não é um contato legal que a gente deveria ter.
Cultura Local	Cada município tem uma realidade diferente. [...] Nossa região é uma região que o pessoal tem outra mentalidade. A região x, onde a bacia leiteira é uma das maiores do estado, já é uma região desenvolvida.
	Aqui na região a gente nota bastante uma individualização, individualizar ao invés de se unir e unir esforços e forças.
Ramo de Atividade	Nesse ramo ninguém indica nada, todo mundo tira.
	A gente não tem relação com outras cooperativas; chegamos a ter em 2014/2015, mas acaba que o segmento nosso é bem diferente.
Custos	O setor de transporte, por exemplo, e de trabalho, eles não tem arrecadação, por exemplo, que tem o agronegócio, segmento de crédito, de saúde; então nosso ramo fica um pouco afastado.
	A gente também tem que prestar contas para o nosso cooperado, a gente não estaria disposto, por exemplo, a pagar o dobro por um serviço só porque é prestado por uma cooperativa e não por outro fornecedor.
Comportamento Oportunista	Por questão política, jogo político, as próprias cooperativas não fazem intercooperação entre elas, por exemplo, eu poderia fornecer veículos para a Cooperativa X que é uma cooperativa de leite, mas eu não consigo fornecer.
	Eu tentei há muitos anos atrás sentar com a presidência da Cooperativa X, fazer um plano de trabalho, mas politicamente não funcionou, porque eles têm aquela questão: tu é secretário que trabalha lá, surge uma linha nova de coleta de leite, aí tu compra o caminhão e bota lá na cooperativa.

A partir dos segmentos de textos expressos no quadro anterior, observa-se que os principais elementos que inviabilizam ou impedem a consecução de relações intercooperativas são a capacidade organizacional da cooperativa, a cultura local, o ramo de atividade, os custos envolvidos, e os comportamentos oportunistas.

Pesquisas anteriores relacionadas às relações inteorganizacionais identificaram o comportamento oportunista como um dos principais aspectos que podem inviabilizar relações cooperativas (Dyer & Singh, 1998; Balestrin & Verschoore, 2016). Assim, mecanismos de controle, por exemplo, contratos de compra e venda e controle burocrático foram especificados como meios para minimizar tais comportamentos (Williamson, 1985). Ademais, outros elementos como transações de alto risco, resultados incertos, e expressivos investimentos para controle das transações, podem sugerir que as relações de hierarquia seja a estrutura de governança mais eficiente (Williamson, 1975, 1985; Granovetter, 1985).

No entanto, cabe destacar, que as cooperativas não enquadram-se especificamente na estrutura de governança de mercado, tampouco no modelo de hierarquia (conforme estruturas propostas por Williamson e outros teóricos da economia dos custos de transação), portanto, assim como sugerido por Sartorelli et al. (2019), a estrutura de governança que predomina nas cooperativas pode ser classificada como híbrida, a qual, segundo Ménard (2004) possui algumas características principais, a saber: as organizações compartilham recursos e contratos relacionais, sua competição é uma combinação de interdependência e autonomia em que os atores competem entre si e com outros arranjos organizacionais.

Portanto, neste contexto, os mecanismos de controle hierárquicos e/ou de mercado, ainda que relevantes, não serão suficientes para minimizar comportamentos oportunistas e estimular a intercooperação. Nesse sentido, sugere-se que mecanismos informais de controle, como reciprocidade, reputação e fechamento da rede, sejam enfatizados para minimizar tais

comportamentos e, assim, maximizar a consecução e manutenção de relações intercooperativas.

A segunda categoria foi intitulada “**Estímulos à Intercooperação**”. Destaca-se algumas das principais palavras desta classe: “resultado” ( $\chi^2=33,61$ ), “participar” ( $\chi^2=31,53$ ), “conjunto” ( $\chi^2=31,46$ ), “iniciativa” ( $\chi^2=22,55$ ), “gestão” ( $\chi^2=16,14$ ), “facilitar” ( $\chi^2=10,35$ ). A ênfase desta classe se dá nos aspectos que viabilizam, promovem ou estimulam relações cooperativas. No Quadro 6 são apresentados segmentos de textos extraídos das entrevistas que ilustram a composição desta classe.

**Quadro 6 - Segmentos de Texto da Classe “Estímulos à Intercooperação”**

<b>Categorias</b>	<b>Segmentos de Texto</b>
Escala Comercial	A gente já teve inclusive duas cooperativas se unindo para ofertar um crédito que cada uma delas sozinha não teria condições de ofertar, era um grande cliente. A necessidade de crédito desse cliente superava a capacidade de empréstimo dessas cooperativas individualmente, então para poder viabilizar essa operação, duas cooperativas se juntaram e desenvolveram esse trabalho em conjunto, fizeram empréstimo conjuntamente.
	Na venda do material, quanto mais as cooperativas se unirem mais vamos conseguir agregar valor, vender direto para a indústria. Eu quero levar isso para as outras cooperativas, pra que saiam desses atravessadores.
	Ao fazer um pedido, se você se reunir com outras cooperativas próximas, há pedidos que ficam com preços melhores, porque o pedido que se faz é muito maior; os custos diminuem na compra.
Relação de Compra e Venda	A [cooperativa de saúde x] está construindo um hospital novo e esse custeio, esse financiamento, está sendo feito com a cooperativa de crédito x; o dinheiro que a cooperativa de saúde tem guardado, que é um valor bastante significativo, está guardado dentro da cooperativa. A folha salarial dos colaboradores está dentro da cooperativa, O plano de saúde de todos os colaboradores da nossa cooperativa é da [cooperativa de saúde x].
	Da nossa parte, a gente tenta fazer o quê cabe a nós; por exemplo, a minha cooperativa, a gente tem que plano de saúde? Tem, esse plano de saúde é da [cooperativa de saúde x]. A gente tem plano odontológico? Tem, então o plano odontológico é da [cooperativa de saúde y]. Então a gente vai se relacionando naquilo que a gente entende que tem que dar preferência para o cooperativismo.
	O relacionamento com outras cooperativas é basicamente motivado pelo negócio, pelas necessidades que essas cooperativas possam ter, temos clientes que são cooperativas.
Complementarid. de Funções	As cooperativas por si só, de forma isolada, não teriam condições de fazer a inovação que foi feita em termos de produtos e processos, mas cada uma contribuindo um pouquinho foi possível montar uma estrutura bastante robusta.
	Se uma cooperativa em determinada cidade vai brigar por uma pavimentação asfáltica, por exemplo, ela tem uma força; agora se tu junta o poder público, a comunidade, a cooperativa, as outras empresas e todas as cooperativas do estado para organizar essa pauta, a força é muito maior.
	Podemos realizar investimentos e soluções que queremos, ou precisamos, nossa estrutura [integrada] permite; a grande estrutura que temos nos permite esses investimentos; já no nível cooperativo individual, minúsculo, seria impossível.
Troca de Informações	Quando a gente identifica boas práticas sendo realizada por outra cooperativa a gente entrar em contato com os diretores dessas cooperativas, marca um evento, uma reunião, de modo que aquela cooperativa possa contar aquela experiência, possa falar daquelas boas práticas.
	Recentemente entrei em contato com uma cooperativa da qual eu já tinha sido diretor, conversei com a diretora que está lá hoje, que é uma pessoa do meu relacionamento, bacana, minha amiga, e começamos a trocar figurinha, como ela estava fazendo nessa época de pandemia, que tipo de coisa que ela estava lançando, bacanas, novas, nessa época de pandemia para atender os seus cooperados, e ela me passou uma ideia bacana que eu implementei na cooperativa.
	A gente troca muita ideia com outras cooperativas. Nós trabalhamos muito na troca de habilidades, de <i>know-how</i> .
	Às vezes tem muita coisa nova, cada cooperativa tem uma gestão diferente, às vezes a minha deficiência aqui às vezes outra cooperativa já passou por ela e tem assim tem como mostrar como incentivar um caminho.
Reputação e Histórico	As próprias visitas que a gente recebe para ver a história da nossa cooperativa e o modelo de gestão eu sempre acho isso um momento muito rico porque com as pessoas visitando a cooperativa, eles levam tudo que eles enxergam aqui que é contado para eles em termos de conhecimento dessa história, mas eles não levam só de forma reativa, porque cada vez que eles ouvem a história que eles conseguem exemplificar com algo da cooperativa deles ou alguma prática parecida que eles façam e nessa troca de prática parecida a gente também consegue evoluir as nossas práticas.

	A nossa cooperativa é uma cooperativa bastante visada por alguns motivos: primeiro na área da inovação ela é conceituadíssima em termos de inovação ela está bastante avançada nessa pauta e acaba que é uma pauta que interessa o cooperativismo, então as outras cooperativas do sistema financeiro e até de fora do sistema financeiro acabam buscando bastante.
--	---

Destaca-se, a partir dos segmentos de texto vinculados aos estímulos à intercooperação, que elementos econômicos (como escala comercial, relação de compra e venda), questões gerenciais (como complementaridade de funções e troca de informações) e aspectos institucionais (como reputação e histórico da cooperativa) são fatores que influenciam a consecução de relações intercooperativas.

Estudos anteriores (Paré 2010; Mendina et al., 2019; Sergaki, 2010; Lago & Silva, 2012) enfatizaram a importância dos ganhos de escala, da complementaridade de funções e da ampliação do portfólio de clientes/fornecedores por meio dos vínculos entre cooperativas.

Destaca-se, portanto, a relevância dos aspectos institucionais, como a reputação e histórico da cooperativa, para a consecução de relações intercooperativas.

Fundamentando-se na visão relacional e na sociologia econômica, principalmente em estudos sobre capital social, presume-se que organizações podem se beneficiar da reputação de seus parceiros, uma vez que esta reputação pode ser refletida em sua própria imagem (Lavie, 2006); ademais, é possível que atores que disponham de relevante reputação expressem certa segurança no que diz respeito a suas competências (Nahapiet & Ghoshal, 1998), em complemento, a reputação pode minimizar as chances daqueles atores que a detém de se comportarem oportunisticamente, uma vez, neste contexto, conforme enfatiza Granovetter (1985) e Putnam (2006), poderão incorrer em sanções coletivas, refletindo em sua credibilidade.

Sendo assim, as cooperativas que disponham de expressiva reputação tenderão a serem vistas como atores confiáveis (tanto para execução de transações comerciais como para vínculos com um maior grau de integração) e, ademais, se projetará relevantes benefícios advindos desta conexão, seja gerando credibilidade para as organizações parceiras, ou mesmo através da possibilidade de acesso a recursos (por exemplo, conhecimento, contatos, etc). Portanto, a reputação desenvolvida ao longo dos anos atuará como um relevante meio para vínculos formais e informais de intercooperação.

Cabe destacar que a reputação e o histórico da cooperativa são elementos que possibilitam o alcance de uma posição sustentável de vantagem competitiva, uma vez que, conforme apontado por teóricos das abordagens *Path Dependence* e *Resource-Based View* (Arthur, et al., 1987; Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Grant, 1991; Rumelt, 1984), são recursos específicos da organização, complexamente imitáveis, uma vez que outras organizações não poderão acessá-los sem que a trajetória necessária para desenvolvê-los seja empreendida.

## 5. CONCLUSÃO

A intercooperação, que está atrelada às relações verticais, horizontais, setoriais e multisetoriais entre cooperativas, vincula-se a consecuições de relacionamentos que contribuem para o alcance de objetivos integrados, envolvendo relações comerciais entre cooperativas, ações realizadas conjuntamente, compartilhamento de recursos e suporte entre cooperativas.

Destaca-se que o compartilhamento de contatos e o apoio altruístico são classes de intercooperação não categorizados em pesquisas anteriores, no entanto, são elementos identificados no presente estudo que integram relações intercooperativas (conforme características vinculadas ao conceito da ICA) e podem contribuir expressivamente para os resultados das cooperativas.

Isto posto, as ações de intercooperação podem ser manifestas em 14 categorias, envolvendo dimensões horizontais unisetoriais, verticais unisetoriais, horizontais multisetoriais e verticais multisetoriais.

Infere-se que há uma relação em forma de U invertido entre a formalidade dos mecanismos de controle e o compartilhamento de recursos entre cooperativas; ademais, para a consecução de relações intercooperativas, quanto maior o grau de integração, mais expressiva será a necessidade de mecanismos informais de controle.

Em complemento, infere-se que a capacidade organizacional, a localização, o ramo de atividades, os custos envolvidos e os comportamentos oportunistas podem restringir as relações intercooperativas. Ademais, além dos ganhos de escala, relações de compra e venda e da possibilidade de complementaridade de funções, destaca-se que a reputação e histórico da cooperativa são significativos indutores da intercooperação, isso devido ao fato de outras cooperativas obterem credibilidade como resultado desta relação, também pela segurança expressa no que diz respeito a competências específicas e, por fim, pela confiança de que a cooperativa não agirá de forma oportunista.

O estudo teve como limitação a abrangência dos segmentos de cooperativas investigadas; assim, sugere-se que em estudos futuros sejam pesquisados, a partir do objetivo proposto, outros ramos do cooperativismo. Ademais, o estudo se limitou a analisar cooperativas de dois países, deste modo, sugere-se que se amplie a análise para outros países. Por fim, sugere-se que se investigue a influência das categorias de intercooperação na inovatividade da cooperativa.

## REFERÊNCIAS

- Albanese, R., & Van Fleet, D. D. (1985). Rational Behavior in Groups: The Free-Riding Tendency. *Academy of Management Review*, 10(2), 244–255. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278118>
- Alves, W., Ferreira, P., & Araújo, M. (2019). Mining co-operatives: A model to establish a network for sustainability. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 7(1), 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.03.004>
- Arthur, W. B. (1994). *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. The University of Michigan Press.
- Arthur, W. B., Ermoliev, Y. M., & Kaniovski, Y. M. (1987). Path-dependent processes and the emergence of macro-structure. *European Journal of Operational Research*, 30, 294–303.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2016). *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia (2ª)*. Bookman.
- Bardin, L. (2016). *Análise do Conteúdo* (3 ed.). Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bialoskorski Neto, S. (2012). *Economia e Gestão de Organizações Cooperativas* (2nd ed.). Editora Atlas.
- Boccatonda, C., Banchieri, L. C., & Campa-Planas, F. (2019). Key factors of a cooperative central purchasing office. Comparative analysis of two experiences. *CIRIEC-Espana Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa*, 96, 91–119. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.96.10298>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Božić, J., Šprajc, I., & Srblijinović, A. (2019). Croatian co-operatives' story of revival: Overcoming external obstacles. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 7(2), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.100090>
- Cechin, A. (2014). Cooperativas brasileiras nos mercados agroalimentares contemporâneos Limites e perspectivas. In A. M. Buainain, E. Alves, J. M. Silveira, & Z. Navarro (Eds.), *O mundo rural no Brasil do século 21: A formação de um novo padrão agrário e agrícola* (pp. 479–508). Embrapa.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of*

- Sociology*, S95–S120.
- Coleman, J. S. (1990). Social Capital. In *Foundations of Social Theory* (pp. 300–322). Harvard University Press.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491–512.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926623>
- Davis, P., & Bialoskorski Neto, S. (2010). Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. *ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa*, 5(1), 1–24.
- Desroche, H. (1969). *Le développement intercoopératif*. Librairie de la Cité universitaire.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Fauquet, G. (1949). *Regards sur le Mouvement Coopératif*. Union Suisse des Coopératives de Consommation.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Hernandez-Nieto, R. (2002). *Contributions to statistical analysis*. Los Andes University Press.
- ICA - International Co-operative Alliance. (1995). *Cooperative identity, values & principles*.  
<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Konzen, R. R. P., & Oliveira, C. A. (2015). Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 2(4), 45–58.  
<https://doi.org/10.5902/2359043220410>
- Lago, A., & Silva, T. N. da. (2012). Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 14(2), 212–226.
- Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of The Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.  
<https://doi.org/10.1145/2611286.2611321>
- Leite, J. S. (1982). *Cooperação e Intercooperação*. Livros Horizonte.
- Luo, J., Guo, H., & Jia, F. (2017). Technological innovation in agricultural co-operatives in China: Implications for agro-food innovation policies. *Food Policy*, 73, 19–33.  
<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2017.09.001>
- Martins, D. M., Faria, A. C. de, Prearo, L. C., & Arruda, A. G. S. (2017). The level of influence of trust, commitment, cooperation, and power in the interorganizational relationships of Brazilian credit cooperatives. *Revista de Administração*, 52(1), 47–58.  
<https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.09.003>
- Meliá, E., & Igual, J. F. J. (2008). La intercooperación: Una respuesta a las actuales demandas del cooperativismo agrario. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(1), 69–74.
- Ménard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160, 345–376.
- Mendina, H. J. C., Lima, J. J. M., Souza, L. G., & Milan, G. S. (2019). Intercooperação em uma rede de cooperativas agroalimentares da cadeia do leite no Paraná. *Revista Em Agronegócio e Meio Ambiente*, 12(4), 1439–1464. <https://doi.org/10.17765/2176-9168.2019v12n4p1439-1464>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nash, J. F. (1950). Equilibrium Points in n-Person Games. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 36(1), 48–49.
- Oczkowski, E., Krivokapic-Skoko, B., & Plummer, K. (2013). 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*, 1(2), 54–63.

- <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.10.006>
- Pachón, L. Á. S. (2015). Modalidades de Integración y Colaboración de las Cooperativas en Castilla y León y Perspectivas de Desarrollo. *Revista Jurídica de Castilla y León*, 36, 1–41.
- Paré, A. M. (2010). *Intercooperação: A formação de redes flexíveis como estratégia competitiva inteligente*. Sescoop/RS.
- Pesämaa, O., Pieper, T., Vinhas da Silva, R., Black, W. C., & Hair Jr., J. F. (2013). Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 1(2), 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.10.003>
- Powell, W. W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy : Network Forms of Organization. *REsearch in Organization Behavior*, 12, 295–336.
- Putnam, R. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect*, 4(13), 35–42.
- Putnam, R. (2006). *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna* (5th ed.). Editora FGV.
- Ruano, A. J. M. (2018). La intercooperación representativa en España. Evolución y expansión. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 126, 133–153. <https://doi.org/10.5209/REVE.59768>
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556–570). Prentice-Hall.
- Sartorelli, A., Machado, J. A. D., & Silva, L. X. da. (2019). Transações e Estruturas de Governança em Organizações Cooperativas na Atividade Leiteira do Território Cantuquiriguaçu/Pr. *Revista Grifos*, 47, 9–31.
- Sergaki, P. (2010). The role of networks on the competitiveness of agricultural cooperatives and small–medium enterprises along the supply chain in Greece. *Food Economics - Acta Agriculturae Scandinavica C*, 7, 180–191. <https://doi.org/10.1080/16507541.2010.531939>
- Stock, P. V., Forney, J., Emery, S. B., & Wittman, H. (2014). Neoliberal natures on the farm: Farmer autonomy and cooperation in comparative perspective. *Journal of Rural Studies*, 36, 411–422. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.06.001>
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 51, 37–51.
- Tremblay, E., Hupper, A., & Waring, T. M. (2019). Co-operatives exhibit greater behavioral cooperation than comparable businesses: Experimental evidence. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 7(2). <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.100092>
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations. *American Sociological Review*, 61(4), 674–698.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_6)
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press.
- Yu, C. M. J., Liao, T. J., & Lin, Z. D. (2006). Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 128–139. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.004>