

## **A Moderação da Função Híbrida da Cooperativa na Relação entre as Organizações Estruturantes e a Intercooperação**

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

**EDGAR REYES JUNIOR**  
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

# A MODERAÇÃO DA FUNÇÃO HÍBRIDA DA COOPERATIVA NA RELAÇÃO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES ESTRUTURANTES E A INTERCOOPERAÇÃO

## 1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo tem desempenhado um papel relevante para o desenvolvimento econômico e social. Estima-se que cerca de 10% dos empregos e oportunidades de trabalho no mundo estejam vinculados às cooperativas (ICA, 2017). Ademais, segundo dados do *World Cooperative Monitor* (2019), as trezentas maiores cooperativas do mundo geram um faturamento superior a 2 trilhões de dólares, enquanto fornecem os serviços e a infraestrutura para o desenvolvimento da sociedade.

Destaca-se que ainda que ações de cooperação vinculam-se expressivamente à essência do movimento cooperativista (Tremblay et al., 2019; Novkovic & Golja, 2015), a ênfase das investigações científicas a respeito de cooperação interorganizacional se dá principalmente no contexto das empresas e redes empresariais; como pode ser observado nos estudos de Rivera et al. (2010), Dyer e Singh (1998), Lorange e Roos (1996), Ring e Ven (1992), Walker et al (1997), Yu et al. (2006), os quais investigam diversificadas formas e estruturas de cooperação entre empresas, como alianças estratégicas, consórcios, redes de fornecimento, *joint venture*, entre outros.

Entre os princípios que regem o cooperativismo (segundo a última declaração da ICA, 1995) integra-se a “cooperação entre cooperativas”, também denominado de “intercooperação”, o qual preconiza que as cooperativas devem colaborar mutuamente por todos os meios nos níveis local, nacional e internacional. Portanto, este princípio, que foi anunciado inicialmente no XXIII Congresso da ICA, em 1966, especifica a relevância dos relacionamentos interorganizacionais no contexto cooperativista.

Cabe destacar que, conforme foi identificado por Oczkowski et al. (2013), entre os princípios estabelecidos pela ICA, a cooperação entre cooperativas é um dos que são menos valorizados pelas organizações cooperativas e, ademais, de acordo com o estudo de Birchall (2011), engloba os princípios tidos como secundários e mais aspiracionais para definir a identidade de uma cooperativa.

Isto, por sua vez, é refletido na investigação científica relacionada ao cooperativismo, uma vez que uma expressividade de estudos analisou a associação voluntária e aberta (Pönkä, 2018; Nelson et al., 2016), controle democrático (Wagemans et al, 2019), participação econômica dos membros (Conto & Londero, 2018; Oczkowski et al., 2013), autonomia e independência (Kleanthous, et al., 2019), educação, treinamento e informações (Mwita, 2019; Meira, et al, 2018) e preocupação com a comunidade (Tak, 2017; Vo, 2016), e ademais, aspectos intracooperativos, como, por exemplo, incentivos e restrições ao relacionamento entre membros cooperados (Brummer et al., 2017; Yacob, et al., 2018); no entanto, poucos estudos tiveram como ênfase a investigação do papel de atores de apoio nas relações intercooperativas, destacando-se assim, a relevância da ampliação dos estudos relacionados ao princípio de intercooperação.

Assim sendo, existem lacunas de pesquisa a respeito da influência da cooperação nas relações interorganizacionais de organizações que operam em rede de negócios, bem como o envolvimento dos principais *stakeholders* da rede (Martins, et al, 2017).

Ainda que a própria composição cooperativa se proponha a fornecer meios para que as pequenas empresas ampliem sua competitividade, existem contextos em que a cooperativa, individualmente, não dispõe de escala, recursos ou *know-how* necessários para a consecução de determinadas ações. Assim, a intercooperação pode viabilizar o alcance de objetivos que individualmente não seria possível.

É compreensível que as cooperativas precisem de algum tipo de apoio institucional (Božić et al., 2019) e assim, em inúmeros países foram criadas organizações de níveis superiores com objetivo de promover, representar, desenvolver e harmonizar os interesses das cooperativas (Božić et al., 2019; Novkovic & Golja, 2015; Ruano, 2018).

Neste sentido, as cooperativas, que detêm um caráter híbrido (envolvendo objetivos econômicos e sociais), integram elementos de associação e de empresa (Fauquet, 1941); deste modo, conforme argumenta Leite (1982), em níveis superiores no contexto das cooperativas, podem existir entidades com funções econômicas (vinculadas aos elementos de empresa), como por exemplo, uniões e centrais; bem como com funções representativas (vinculadas aos elementos associativistas), como, por exemplo, federações e confederações associativistas.

Cabe destacar, como exposto por Pachón (2015), que o caráter representativo vincula-se ao papel exercido para promover o movimento cooperativo, bem como a defesa dos interesses das cooperativas associadas.

Neste sentido, as nomenclaturas utilizadas para fazer referência às organizações cooperativas de grau superior são diversas; para estas organizações que exercem funções econômicas (elementos de empresa) incluem: cooperativa de 2º grau, união e central; no caso das organizações de grau superior que exercem funções representativas (elementos associativistas) incluem-se: federação, confederação, instituto nacional de cooperativas, órgão representativo, organização de representação, conselho central, órgão coordenador, e associação cooperativa. Salienta-se que em alguns países os termos “federação” e “confederação” também são utilizados para a união de cooperativas para o exercício de atividades econômicas.

Como forma de se integrar essa amplitude de nomenclaturas, as organizações cooperativas com funções representativas (elementos associativistas) serão referenciadas, no presente estudo, como “organizações estruturantes”, referindo-se às entidades de grau superior do cooperativismo que tem o propósito de promover, representar, desenvolver e harmonizar os interesses das cooperativas (Božić et al., 2019; Novkovic & Golja, 2015; Ruano, 2018), cujo representante máximo a nível global é a *International Co-operative Alliance*.

Assim sendo, o objetivo do presente estudo é identificar as influências das organizações estruturantes sobre a intercooperação.

Além desta introdução, o artigo é composto pelo tópico 2, em que é apresentado o quadro teórico a respeito das organizações estruturantes e seu papel na intercooperação. Ademais, no tópico 3 são apresentados os procedimentos metodológicos para operacionalização da pesquisa empírica. Em seguida, os resultados do estudo são apresentados no tópico 4 e, posteriormente, discutidos no tópico 5.

## **2. ORGANIZAÇÕES ESTRUTURANTES E SEU PAPEL NA INTERCOOPERAÇÃO**

Como apresentado na introdução do presente estudo, o termo “organizações estruturantes” integra um conjunto de nomenclaturas utilizadas para fazer referências às organizações de grau superior do cooperativismo com funções associativistas, que tem o propósito de promover, representar, desenvolver e harmonizar os interesses das cooperativas (Božić et al., 2019; Novkovic & Golja, 2015; Ruano, 2018); assim sendo, incluem-se federação associativista, organização de representação, conselho central, órgão coordenador, instituto nacional e estadual de defesa do cooperativismo.

Leite (1982) destaca quatro políticas a serem implementadas pelas organizações estruturantes, quais sejam: política de representação, cultural, investigação e de financiamento. A primeira vincula-se à representação das cooperativas, possibilitando a atuação de forma integrada. Em paralelo, a política cultural, trata-se da disseminação da filosofia cooperativista e, ademais, da formação dos membros participantes. A terceira

política (de investigação) relaciona-se à recepção, tratamento e difusão de informações econômicas, técnicas, legais, sociológicas e comerciais de interesse do cooperativismo. Por fim, a quarta categoria (política de financiamento), vincula-se a mobilização de crédito junto às cooperativas, inclusive com possível aval para operações financeiras.

Cabe destacar que embora o movimento cooperativista seja fundamentado nos princípios e marcos legais de uma entidade central a nível internacional - a ICA - (Alves, Ferreira, & Araújo, 2019; Davis & Bialoskorski Neto, 2010), as estruturas representativas nos países são distintos, dependendo do contexto econômico e político-legal (Novkovic & Golja, 2015).

No Brasil, a organização máxima do movimento cooperativo é o Sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileira), a qual integra todos os setores do cooperativismo nacional e é ramificada em unidades locais (ex. Sistemas OCESP, OCB-GO, OCERGS). Em outros países, por sua vez, como é o caso da Espanha, o movimento cooperativo é formado por diversificadas organizações estruturantes, nacionais e regionais, incluindo aquelas que têm como ênfase a representação de todos os setores do movimento cooperativista (como é o caso da *Confederación de Cooperativas de Euskadi*) e, de maneira mais expressiva, organizações estruturantes que têm como ênfase a representação e promoção do cooperativismo setorial, por exemplo, a *Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo*.

Neste sentido, Leite (1982) sugere que haja o desenvolvimento de entidades representativas nacionais e que integrem diferentes setores, uma vez com o desenvolvimento do movimento cooperativista, os problemas tendem a tornarem-se comuns. No entanto, o autor enfatiza a necessidade de existirem estruturas regionais, uma vez que as cooperativas demandam apoio de uma organização representativa local. Isso foi observado no estudo de Božić et al. (2019) que destacou a superior relevância das organizações estruturantes locais em detrimento às entidades a nível nacional, ainda que estas disponham de maior capacidade representativa; isso pelo fato das unidades locais estarem mais próximas e, assim, mais responsivas às necessidades imediatas das cooperativas.

Assim sendo, se faz relevante a existência de organizações estruturantes nacionais para que haja uma maior representatividade do movimento cooperativista e, em paralelo, unidades locais como forma de suprir as demandas específicas e imediatas das cooperativas.

Quanto mais representativas forem as organizações estruturantes, maior será a capacidade das cooperativas em pleitear incentivos e apoio junto ao estado (Leite, 1982; Novkovic & Golja, 2015). Aspecto este que pode, a princípio, ser paradoxal, uma vez um dos princípios da ICA é a “autonomia e independência”, e, ademais, conforme afirma Novkovic & Golja (2015), algumas organizações estruturantes são constituídas em oposição às instituições do estado; no entanto, as cooperativas necessitam de apoio público para seu desenvolvimento, seja por meio de recursos governamentais ou apoio institucional. Assim sendo, quando as cooperativas se integram às organizações estruturantes, o movimento cooperativo passa a dispor de uma maior capacidade para defesa e promoção dos interesses cooperativistas (Ruano, 2018).

Entre as atribuições das organizações estruturantes, conforme observaram Arruda et al. (2017) e Leite (1982), integram a promoção e incentivo a intercooperação. Isto, primeiramente, pelo propósito de sua constituição, que vincula-se ao desenvolvimento e harmonização dos interesses das cooperativas (Božić et al., 2019; Novkovic & Golja, 2015; Ruano, 2018) e, ademais, pelas atividades por elas desempenhadas. Por exemplo, Novkovic e Golja (2015) evidenciaram a atuação destas organizações na viabilização de feiras e eventos, as quais incentivam a formação de redes de relacionamentos; ademais, Leite (1982) especificou a consecução de acordos e contratos entre cooperativas intermediados por estas organizações.

Neste sentido, as organizações estruturantes podem exercer papéis centrais em relações de intercooperação, seja regulando ou coordenando ações entre cooperativas (Arruda et al., 2017), ou mesmo intermediando relações comerciais e ações de interesses mútuos (Leite, 1982; Novkovic & Golja, 2015).

### 3. MÉTODO

A presente pesquisa é classificada como exploratório-descritiva. Destaca-se que em estudos anteriores não foram definidas categorias *ex ante* a respeito do papel das organizações estruturantes sobre a intercooperação. Utilizou-se uma abordagem qualitativa e técnicas de análise de conteúdo.

A pesquisa teve como *locus* cooperativas legalmente constituídas e inscritas na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB); assim, foram realizadas entrevistas com presidentes e/ou diretores vinculadas às referidas cooperativas. Ademais, buscou-se realizar entrevistas com representantes de cooperativas e organizações estruturantes da Espanha, uma vez que trata-se de um país com um significativo desenvolvimento cooperativista e sua estrutura de fomento ao cooperativismo organiza-se distantemente do modelo brasileiro; deste modo, pretendeu-se identificar o processo e a implicação desta estrutura cooperativista nas relações de intercooperação.

No total, 20 entrevistas foram realizadas, sendo 17 delas junto a cooperativas e 3 realizadas com organizações estruturantes. Destaca-se que o presidente da primeira cooperativa da América Latina, fundada em 1902, foi entrevistado. Ademais, uma cooperativa espanhola, líder regional do segmento vitivinicultura, fundada em 1965, laureada com diversos prêmios nacionais e internacionais, e uma cooperativa premiada como a melhor cooperativa recém-criada da Espanha pelo Focus Business integraram a presente investigação.

Os dados coletados incluem entrevistas semiestruturadas, executadas com suporte de um roteiro de entrevista. O processo de coleta de dados ocorreu entre os meses de agosto de 2020 e fevereiro de 2021.

As entrevistas semiestruturadas foram planejadas para abordar aspectos de intercooperação, atuação das organizações estruturantes, e influência destas organizações sobre a intercooperação. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio digital e transcritas.

Foram obtidas informações de arquivos e documentos cooperativos de acesso público, como documentação das cooperativas e do Sistema OCB, boletins, informativos, marco legal da ICA, legislações vinculadas ao cooperativismo. Todos os documentos foram obtidos por meio dos sites oficiais das cooperativas, da ICA, do Sistema OCB, de órgãos públicos, ou disponibilizado pelas cooperativas.

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

**i) Construção do instrumento.** A partir da revisão da literatura foram definidos os elementos que integram os constructos Intercoperação e Relacionamento com Organizações Estruturantes. Assim, foram formuladas as questões preliminares do roteiro de entrevista.

**ii) Validade de Conteúdo.** Para a segunda fase, assim como nos estudos de Schreiber et al. (2016) e Capalonga et al. (2014), foi utilizado o Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC), proposto por Hernandez-Nieto (2002). Assim, 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: 1) clareza da linguagem; 2) pertinência do item; e 3) relevância teórica. Em complemento às escalas, em cada questão foi oportunizado ao juiz a apresentação de considerações e sugestões para adequação de cada item, caso julgasse pertinente.

A partir das respostas obtidas, foi feito o cálculo do CVC, a qual é executada em cinco etapas, quais sejam:

- 1) Calcula-se a média das notas de cada questão ( $M_x$ ).
- 2) A partir destas médias, é feito o cálculo inicial do CVC ( $CVC_i$ ), dividindo-se pelo valor máximo que o item poderia receber de pertinência ou clareza.
- 3) Na terceira etapa, para minimizar possíveis vieses dos juízes, calcula-se o erro ( $Pe_i$ ) para cada um dos itens (o cálculo é feito dividindo 1 (um) pelo número de juízes, elevado pelo mesmo número de avaliadores).
- 4) É subtraído do CVC inicial ( $CVC_i$ ) o resultado de erro, definindo assim o CVC de cada questão ( $CVC_c$ ).
- 5) Calcula-se o coeficiente total ( $CVC_t$ ) de cada aspecto avaliado (clareza, pertinência e relevância teórica) do instrumento de coleta, subtraindo a média do  $CVC_i$  pela média do  $Pe_i$ . Assim, esta etapa demonstra a validade do instrumento de pesquisa (roteiro de entrevista como um todo).

Considerando o resultado possível de CVC de cada item ( $CVC_c$ ) e do instrumento como um todo ( $CVC_t$ ) entre 0,0 e 1,00, Hernandez-Nieto (2002) considera uma validade e concordância aceitável superior a 0,80, sendo que acima de 0,90 são considerados excelentes.

O roteiro foi enviado inicialmente contendo 22 itens. Os resultados do  $CVC_t$  foram de 0,80 (clareza de linguagem), 0,78 (pertinência do item), e 0,90 (relevância teórica). Assim sendo, quatro itens (que obtiveram resultados de  $CVC_c$  inferiores a 0,8) foram excluídos do roteiro, e ademais, foi sugerida a inclusão de seis itens (devido a necessidade fragmentação de questões); em complemento, oito itens foram reescritos, a partir das considerações qualitativas dos juízes.

Após reformulação, o roteiro de entrevista foi redirecionado a juízes. Assim, os resultados de CVC foram: 0,82 (clareza de linguagem), 0,95 (pertinência do item), e 0,95 (relevância teórica). Seguindo os pressupostos do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC), o roteiro de entrevista foi considerado válido para a execução das entrevistas. Por fim, 24 itens integraram o roteiro.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, a qual é utilizada em dados textuais através da organização, codificação, categorização e interpretação do conteúdo coletado (Bardin, 2016).

Com o suporte do software Iramuteq, foram executadas as seguintes técnicas analíticas: Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A primeira técnica (CHD) tem o propósito de categorizar o conjunto de informações obtidas por meio das entrevistas; assim, há ramificação do conteúdo em classes que integram aspectos comuns. A segunda técnica analítica tem o propósito de identificar os elementos principais identificados a partir de variáveis previamente definidas.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Atuação das Organizações Estruturantes e a Intercooperação**

Conforme apresentado anteriormente, as organizações estruturantes são entidades de grau superior do cooperativismo que tem o propósito de promover, representar, desenvolver e harmonizar os interesses das cooperativas (Božić et al., 2019; Novkovic & Golja, 2015; Ruano, 2018). Cabe enfatizar, no entanto, que o modelo espanhol de estruturação do cooperativismo apresenta importantes distinções do modelo brasileiro.

No Brasil, as cooperativas vinculam-se a uma organização estruturante central (Sistema OCB) que atua na promoção, defesa e desenvolvimento de todos os segmentos do cooperativismo de forma integrada. O modelo cooperativista espanhol, por sua vez, estrutura-se principalmente por meio de organizações setoriais de desenvolvimento do cooperativismo. Assim, as cooperativas vinculam-se a organizações estruturantes do segmento a que integra. Cooperativas agropecuárias de Valência, por exemplo, participam da organização estruturante “*Cooperatives Agro-alimentàries Comunitat Valenciana*”.

Cabe destacar que as cooperativas espanholas podem filiar-se a mais de uma organização estruturante, de modo a contribuir às demandas específicas da cooperativa; por exemplo, uma das cooperativas investigadas integra o segmento de trabalho e, especificamente, o setor educacional; deste modo, esta cooperativa está vinculada à FEVECTA (*Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado*), bem como à UECOFE (*Unió Espanyola de Cooperatives d'Ensenyament*).

Isto posto, a partir dos achados da pesquisa, foram identificadas categorias constituídas de atuações das organizações estruturantes, as quais são apresentados no Quadro 1. Ademais, são apresentadas no Quadro 2 as categorias específicas relacionadas ao papel das organizações estruturantes na intercooperação, seguidas de suas evidências empíricas.

**Quadro 1 – Categorias de atuações das Organizações Estruturantes**

Categorias	Países	
	Brasil	Espanha
1. Representação e defesa cooperativista	●	●
2. Promoção do modelo cooperativista	●	●
3. Proteção da imagem cooperativista	●	●
4. Formação técnica (cursos e treinamentos)	●	●
5. Formação gerencial (cursos e treinamentos)	●	●
6. Auditoria de contas	●	●
7. Assessoria jurídica	●	●
8. Assessoria contábil	●	●
9. Serviços de informação	●	●
10. Assessoria para certificações	●	●
11. Acompanhamento de gestão	●	●
12. Brokerage institucional	●	●
13. Campanhas de comercialização	●	
14. Programas de visitação	●	

Conforme expresso no Quadro 1, com exceção das categorias “campanhas de comercialização” e “programas de visitação” todos as modalidade de atuações das organizações estruturantes foram identificadas empiricamente nos dois países investigados. Em complemento, a categoria “brokerage institucional” emergiu da pesquisa empírica, como uma atuação significativa das organizações estruturantes.

Como forma de se identificar quais destas categorias estão especificamente relacionadas ao papel das organizações estruturantes na intercooperação, foram analisadas as ações destas organizações que incentivam as relações intercooperativas.

Assim, a atuação das organizações estruturantes sob a intercooperação é fragmentada em cinco subcategorias. Foi possível identificar a existência de categorias que expressam ações das organizações estruturantes diretamente constituídas para viabilizar relações intercooperativas, ou seja, ações institucionais de incentivo à intercooperação e, ademais, ações que são executadas por estas organizações que viabilizam as relações intercooperativas, no entanto, seu objetivo principal não vincula-se a consecução de tais relações, ou seja, ações não institucionais que incentivam a intercooperação.

No Quadro 2 são apresentados segmentos de textos extraídos das entrevistas que ilustram a composição das referidas categorias e subcategorias.

**Quadro 2 – Categorias de Ações das Organizações Estruturantes na Intercooperação**

Categ	Subcategoria	País	Segmento de Texto
Ações institucionais de incentivo à intercooperação	Campanha de Comercialização	Brasil	Uma atividade que eles [Organização Estruturante] estão oferecendo [Campanha X], você se cadastra e é uma forma de mostrar para as outras cooperativas qual é a sua atividade.
	Brokerage Institucional	Brasil	Uma ação que foi feita juntando as cooperativas x e y foi 100% intermediada pro ela [Organização Estruturante], ela que capitaneou o processo, botou todo mundo na mesa, começaram a conversar sobre o assunto e começou a modelar o que seria essa proposta.
		Brasil	Nós vamos levar para as outras cooperativas e ensinar os caminhos para isso [acesso a recursos públicos], e a [Organização Estruturante] vai intermediar, tornar real; se não fazer esse meio de campo elas não conseguem.
		Brasil	A [Organização Estruturante] falando institucionalmente, ela fala em nome..., ela fala: a Cooperativa A quer falar com a Cooperativa B.
		Espanha	A [Organização Estruturante] reúne todas as cooperativas de crédito, todas contribuem para manter a sua atividade.
		Espanha	Cada cooperativa tem acesso às informações de todas as cooperativas filiadas à [Organização Estruturante], tanto a atividade, como o contato, localização, presidência, acesso às informações para que possam até contatar outras cooperativas.
		Espanha	Grande parte do motivo pelo qual foi criado este grupo de cooperativas se deveu ao apoio que recebemos diretamente da [Organização Estruturante].
Ações não institucionais de incentivo à Intercooperação	Assembleia para Representação e Defesa Cooperativista	Espanha	É em assembleia que [a cooperativa] passa a se reunir com os demais integrantes da [Organização Estruturante]. A assembleia é o evento participativo.
		Espanha	São as reuniões da assembleia [da Organização Estruturante] que todos são convidados a participar, todas as cooperativas filiadas; existem relações e trocas de informação, troca de cartões, etc.; nas reuniões as cooperativas partilham seus conhecimentos.
		Espanha	Aqui temos a [Organização Estruturante], que é uma associação que se dedicam à educação; é um espaço e um momento de encontro.
		Espanha	Os trabalhos comuns, ou as coisas que são postas em comum entre várias cooperativas, são feitos pela [Organização Estruturante] ao nível da região em particular.
	Cursos e Treinamentos	Brasil	Já pude trocar informações, inclusive durante o curso [da Organização Estruturante], a gente teve oportunidade de se apresentar para as demais cooperativas presentes, mostrar o nosso serviço ali.
		Brasil	Quando a gente vai participar ou vai colocar os nossos colaboradores para participarem de treinamentos lá na [Organização Estruturante], normalmente esses treinamentos não são exclusivos; esses espaços de troca de conhecimento são espaços importantes, onde as pessoas passam a conhecer outros dirigentes e a ter acesso a essas pessoas, podendo conversar, tirar novas ideias, identificar boas práticas que são desenvolvidas em outras cooperativas e que podem ser desenvolvidas na nossa cooperativa também.
		Brasil	A [Organização Estruturante] já me convidou para dar uma palestra lá, vai juntar outras cooperativas. Através dessa palestra já vamos começar o relacionamento, de ver o quê que eles estão errando, e a [Organização Estruturante] vai estar como mediador disso.
	Programas de Visitação	Brasil	A [Organização Estruturante] realizou um programa, fizeram visitas, foram para os Estados Unidos e foram várias cooperativas de vários setores; e foi a primeira vez que a gente teve um momento tão próximo com uma cooperativa do mesmo ramo e que não se conversava muito, e que os problemas são os mesmos; e a partir dessa única visita surgiu um vínculo de amizade e conhecimento tão grande que continuou depois da visita, sem mais o estímulo ou a participação da [Organização Estruturante].

Conforme apresentado no quadro anterior, a atuação das organizações estruturantes sobre a intercooperação é classificada em cinco subcategorias, relacionadas às ações institucionais e não institucionais de incentivo à intercooperação.

As ações institucionais são fragmentadas em: “campanha de comercialização” e “brokerage institucional”. As ações não institucionais, por sua vez, ramificam-se em

“assembleia para representação e defesa cooperativista”, “cursos e treinamentos” e “programas de visitação”.

A primeira subcategorias vinculada às ações institucionais (campanha de comercialização) trata-se de um programa desenvolvido no Brasil pelo Sistema OCB, denominada CooperaBrasil, o qual foi criado para promover negócios entre cooperativas brasileiras e, expressamente, estimular a intercooperação. Cabe destacar, no entanto, que esta ação, até então, limita-se ao incentivo à consecução de relações intercooperativas por meio de um espaço virtual em que as cooperativas realizam seu cadastro, bem como de seu portfólio de produtos/serviços, de forma a possibilitar o acesso por parte de outras cooperativas. Sendo assim, vincula-se ao apoio para a consecução de relações de compra e venda entre cooperativas, sem, portanto, promover uma atuação objetiva para viabilizar demais ações de intercooperação. Foi observado que a contribuição deste programa não foi amplamente percebido pelas cooperativas entrevistadas no que diz respeito ao apoio para oportunizar relações de intercooperação.

A segunda subcategoria, ou seja, *brokerage* institucional – que trata-se do processo de corretagem em que um ator tem a função de facilitar as transações entre as diferentes partes envolvidas, que, inicialmente, não teriam vinculação entre si ou não haveria confiança no contato direto (Marsden, 1982) – relaciona-se à atuação das organizações estruturantes como um ator intermediário entre duas ou mais cooperativas. Assim, é possível que estas organizações, institucionalmente, viabilizem a transferência de recursos e conhecimentos entre cooperativas ou mesmo oportunizem a realização de trabalhos em conjunto.

Em relação às subcategorias de ações não institucionais que incentivam a intercooperação, observou-se que os serviços prestados, que não objetivam primariamente a consecução de relações intercooperativas, como a realização de cursos, treinamentos, visitas, e assembleias para representação e defesa cooperativista viabilizam a intercooperação, a qual é oportunizada pela participação de presidentes, dirigentes, colaboradores e cooperados de diferentes cooperativas, tanto do mesmo segmento como de setores distintos. Cabe destacar que tais ações foram enfatizadas no que diz respeito ao papel das organizações estruturantes na intercooperação.

Observou-se que ações não institucionalmente constituídas para viabilizar relações intercooperativas, porém que possibilitam interações entre agentes do cooperativismo, expressam uma maior influência sobre a intercooperação em detrimento às ações institucionais constituídas para este fim, principalmente por meio de atividades que possibilitam a participação integrada de cooperativas vinculadas a diferentes setores.

Isto posto, foi identificado que as organizações estruturantes espanholas exercem influência mais expressiva para facilitação de relações intercooperativas por meio das assembleias realizadas para representação e defesa cooperativista. Ademais, no contexto brasileiro, o papel das organizações estruturantes no estímulo à intercooperação se dá, sobretudo, por meio da realização de cursos e treinamentos técnicos e gerenciais.

Essas alteridades observadas podem estar relacionadas à distinta estrutura de fomento e desenvolvimento do cooperativismo entre os dois países, conforme apresentado anteriormente. As organizações estruturantes espanholas têm como ênfase a representação e defesa cooperativista, com a participação direta das cooperativas a ela vinculada, conforme pode ser observado nos seguintes trechos de entrevistas com organizações estruturantes espanholas:

A maioria [das Organizações Estruturantes] presta assessoria, orientação, ajuda, atualização de regulamentos, todos os serviços relacionados com o funcionamento cooperativo. Nosso papel é no campo do desenvolvimento e regulatório; de representar o cooperativismo e interagir com os órgãos da esfera política. Um papel mais representativo.

A [Organização Estruturante] realiza atividades e ações por meio de programas financiados pela administração coletiva. Existem programas de aperfeiçoamento, linha de formação contínua para cooperativas. O mais importante é ao nível da representatividade.

Assim, as ações de representação são realizadas com a participação das cooperativas nas assembleias. Portanto, a consecução destas assembleias possibilita que haja a interação entre as diferentes cooperativas vinculadas à organização estruturante.

No contexto brasileiro, as organizações estruturantes também têm como função a representação cooperativista, conforme trecho de entrevistas:

A [Organização Estruturante] é uma instituição bem política, de representação das cooperativas politicamente, sindicalmente, economicamente, hoje nós temos trabalhado muito nessa questão da representação política.

No entanto, as reuniões e assembleias em que há a participação das cooperativas não são vistas como uma relevante possibilidade de intercooperação, conforme o seguinte trecho de entrevista com cooperativa:

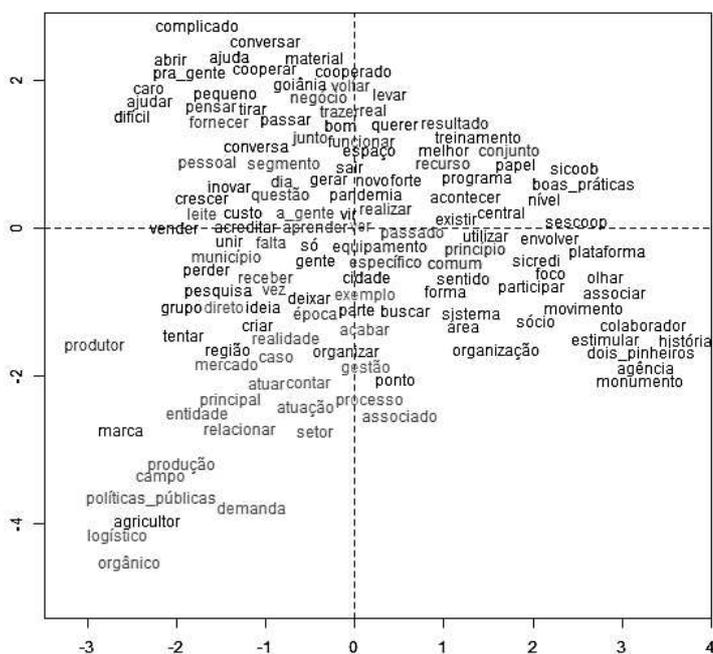
Sobre a [Organização\_Estruturante], eu estive nas últimas reuniões de presidente de cooperativas, a conversa sempre são as mesmas nos últimos 10 anos: ‘nós temos que fazer intercooperação’, nós temos que fazer mas ninguém junta o grupo para fazer, aonde eu posso entrar.

Nesse sentido, foi observado que as organizações estruturantes brasileiras contribuem, de forma mais expressiva, à consecução de relações intercooperativas por meio da realização de cursos e treinamentos, possibilitando a participação de gestores e colaboradores de diferentes cooperativas e segmentos do cooperativismo, conforme pode ser observado nos segmentos de entrevistas apresentadas no Quadro 2.

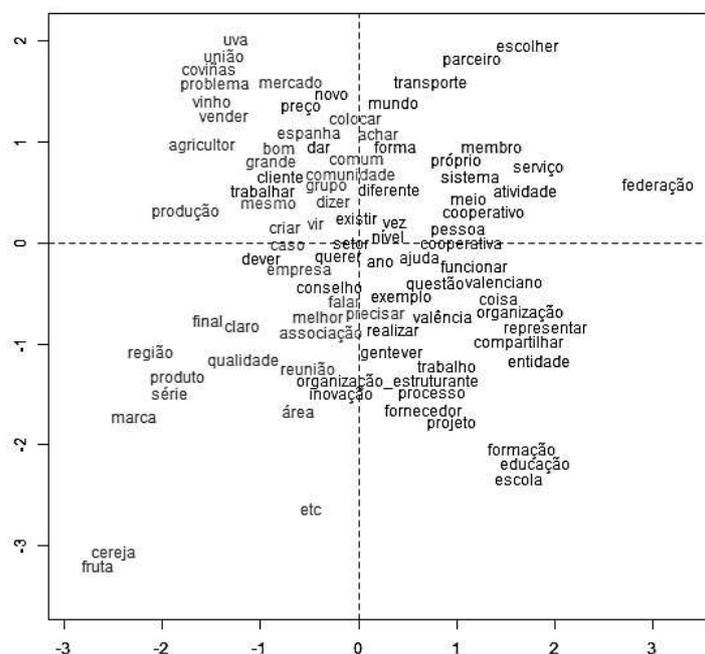
#### 4.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Com o propósito de se identificar os elementos que exercem influência sobre a consecução de relações intercooperativas e, ademais, ampliar a análise a respeito do papel das organizações estruturantes na facilitação de tais relações, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) das entrevistas realizadas junto aos representantes das cooperativas investigadas no Brasil e na Espanha, bem como a análise integrada entre os dois países. As figuras a seguir ilustram as referidas análises.

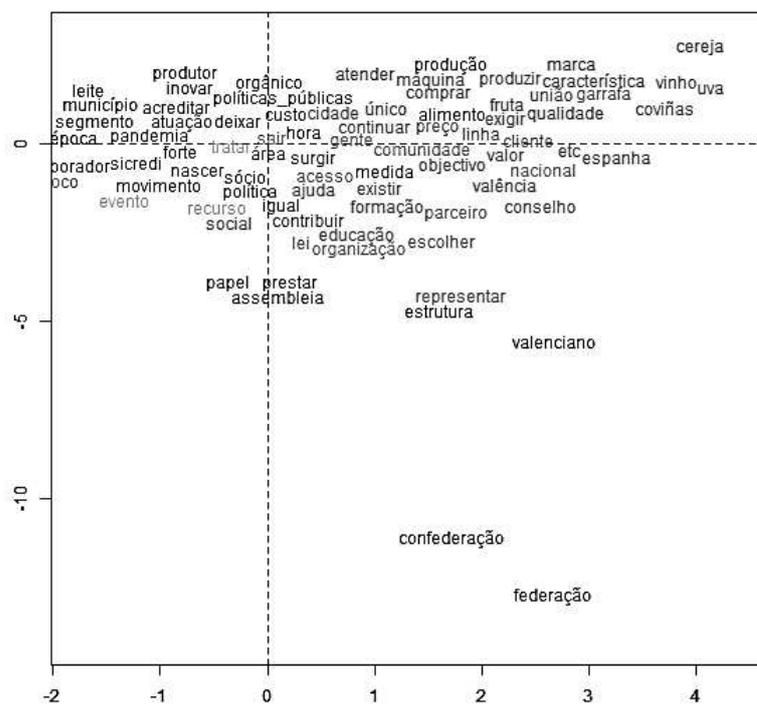
**Figura 1 – AFC Coop. Brasil**



**Figura 2 – AFC Coop. Espanha**



**Figura 3 – AFC Coop. Brasil e Espanha**



Observa-se que à esquerda do eixo horizontal das duas primeiras figuras são enfatizados aspectos de negócio/produto (por exemplo, fornecer, custo, negócio, marca, logístico, produção, demanda, produto, qualidade), e à esquerda, a ênfase se dá nos elementos cooperativistas (por exemplo, central, sescoop, princípio, movimento, história, dois pinheiros, federação, cooperativa, membro, organização estruturante).

Nesse sentido, os aspectos especificados no eixo horizontal da AFC apontam as diferentes ênfases dadas pelas cooperativas no que diz respeito a seu caráter híbrido, que envolve, conforme apontado por Fauquet (1941), elementos característicos da cooperativa como empresa e como associação, os quais vinculam-se, respectivamente, à sua função econômica e à sua função como organização de pessoas, portanto, a função cooperativista integra ambas as funções.

Ainda que no sentido vertical, observa-se que o padrão identificado nas figuras 1 e 2 se mantêm na análise fatorial envolvendo os dois países (Figura 3), ou seja, observa-se a função híbrida da cooperativa. Sendo assim, é possível verificar na parte superior do gráfico a ênfase dada à função da cooperativa ao negócio/produto (por exemplo, segmento, atuação, produção, marca, comprar, custo, qualidade, preço) e na parte inferior elementos cooperativistas (por exemplo, movimento, assembleia, social, comunidade, conselho, representar, confederação, federação). Neste sentido, os achados corroboram com o estudo de Fauquet (1941) sobre a função híbrida da cooperativa (como negócio empresarial e como associação de pessoas).

Ademais, identificou-se, a partir dos achados empíricos, que algumas cooperativas distanciam-se de sua função cooperativista, apresentando característica majoritariamente empresarial.

Assim, deduz-se que as cooperativas podem ser caracterizadas em dois traços distintos, quais sejam: i) ênfase em sua função econômica e ii) ênfase em sua função cooperativista.

Com objetivo de se analisar a atuação das organizações estruturantes na facilitação de relações de intercooperação, foi identificado na AFC que estas organizações (estruturantes)

vincularam-se de maneira mais expressiva à segunda característica, ou seja, às cooperativas que apresentam maior ênfase em sua função cooperativista. Portanto, sua atuação representa uma maior influência sobre as cooperativas que apresentam tais características.

Isso pode se explicar pela inexpressividade de relações empreendidas com as organizações que atuam na estruturação do cooperativismo, ampliando os vínculos com organizações de apoio específicas do segmento a que a cooperativa pertence.

Cabe destacar que cooperativas que possuem uma maior capacidade organizacional dispõem de elementos que potencializam a consecução de relações intercooperativas. Por exemplo, no contexto das cooperativas investigadas que apresentam maior capacidade organizacional, a consecução dos relacionamentos se dá pelo histórico e atuação da própria cooperativa, como pode ser observado no seguinte trecho:

A gente recebe [visitas de outras cooperativas] para ver a história da nossa cooperativa e o modelo de gestão. A nossa cooperativa é bastante visada na área da inovação, ela é conceituadíssima [e] bastante avançada nessa pauta.

Ademais, verificou-se que os próprios sistemas cooperativos do segmento, ou seja, entidades de nível superior que possuem funções econômicas, como uniões cooperativas (por exemplo, Sicredi e Sicoob), atuam na facilitação de relações intercooperativas. Portanto, estas entidades podem exercer um papel substituto à organização estruturante no que diz respeito à viabilização de cooperação entre cooperativas.

Estes sistemas cooperativos do segmento possibilitam relacionamentos formais, por exemplo, unificação de serviços, alinhamento estratégico e articulações operacionais. Estes aspectos podem ser observados nos seguintes trechos de entrevistas realizadas junto a representantes de cooperativas:

Organizados em centrais de forma direta, a gente já exercita muito essa questão da intercooperação, porque a central nada mais é do que uma centralizadora de serviço, então na medida em que ela centraliza serviços de marketing, de contabilidade, de controladoria, enfim, uma série de serviços que são necessários a todas as cooperativas que dela fazem parte, ela acaba atuando como uma redutora de custos, tudo isso acaba sendo uma ação coletiva entre essas singulares.

O relacionamento com outras cooperativas acontece em várias dimensões, a primeira delas diretamente relacionadas às próprias cooperativas que atuam dentro do mesmo sistema que é o Sistema x, então através de uma central no primeiro momento que a gente ali articula, combina, estuda, analisa, delibera sobre vários assuntos ligados ao operacional e estratégico da cooperativa.

Ademais, estes sistemas cooperativos viabilizam relações informais e que influenciam a atuação das demais cooperativas, como é apontado nos seguintes trechos:

A gente tem muita facilidade de trocar figurinha, porque a gente se considera coirmã. Embora tenha muitas cooperativas da mesma central e até também de outras centrais orbitando, às vezes no mesmo espaço físico, a gente não, definitivamente não, se olha diretamente como concorrente, nos somos parceiros, somos coirmãs. Se alguém achar interessante e se quiser utilizar a mesma plataforma fica à vontade, fica disponível.

Isso [ferramenta tecnológica] deu tão certo que inclusive essa ferramenta que não é sistêmica hoje já começa a ser usada por outras cooperativas do sistema.

Nesse sentido, as cooperativas que não disponham de elementos próprios que viabilizam a consecução de relações intercooperativas (como, por exemplo, relevante reputação quanto à gestão/inovação, ou não integram sistemas nacionais do segmento cooperativo), amplia-se a necessidade da atuação de atores intermediários, como as organizações estruturantes.

Cabe enfatizar que ainda que alguns segmentos do cooperativismo apresentem, de forma mais ampla, um maior desenvolvimento de sua capacidade organizacional (como, por exemplo, cooperativas dos segmentos de crédito e saúde), e ademais, outros setores são vistos como destituídos de significativas capacidades de gestão (por exemplo, segmento de trabalho e transporte), não é possível afirmar que a consecução de relações intercooperativas e o papel das organizações estruturantes vinculam-se, de forma específica, a determinados segmentos; isso devido ao fato de cooperativas (de ambos os setores) apresentarem maiores ou menores níveis de desenvolvimento de sua capacidade organizacional.

Portanto, estas influências relacionam-se a ênfase dada pela cooperativa, de forma específica, à função econômica ou à sua função cooperativista, bem como à sua capacidade organizacional, independente do segmento a que a cooperativa integra.

Ao se relacionar as subcategorias apresentadas no Quadro 2 com os quadrantes da AFC, destaca-se que a primeira e a quinta subcategorias (Campanha de Comercialização e Programas de Visitação) vinculam-se, de forma mais expressiva, às cooperativas que enfatizam sua função cooperativista. Portanto, compreende-se que as campanhas institucionais de comercialização e os programas de visitação desenvolvidos pelas organizações estruturantes surtem maior efeito junto a cooperativas que enfatizam sua função cooperativista.

## **5. DISCUSSÃO**

A partir dos resultados da pesquisa, observa-se que organizações estruturantes podem viabilizar a intercooperação por meio de suas atividades deliberadamente constituídas para este fim, porém, de forma mais expressiva, através de serviços prestados que tenham objetivos primários distintos (por exemplo, campanhas de visitas, cursos e treinamentos, reuniões e assembleias de defesa cooperativista) e que viabilizam as interações entre representantes de cooperativas.

Deste modo, a partir da atuação das organizações estruturantes, as cooperativas podem desenvolver relacionamentos para consecução de ações integradas, bem como estas organizações podem atuar como intermediárias para que as cooperativas vinculem-se a outros atores cooperativos de 1º e/ou 2º grau.

Isto se dá considerando que estas organizações estruturantes podem atuar como intermediárias entre duas ou mais cooperativas não relacionadas diretamente; situação esta que foi investigada por Burt (1992), com ênfase nos denominados buracos estruturais, que referem-se à inexistência de relação direta entre dois atores, portanto, havendo a necessidade de um terceiro ator para viabilizar a conexão das partes não relacionadas diretamente.

Cabe destacar, no entanto, que foi observado que esta influência das organizações estruturantes na viabilização de relações intercooperativas é maximizada em cooperativas que enfatizam sua função híbrida e não exclusivamente sua função econômica.

Assim, a influência da função híbrida pode ser explicado a partir dos estudos de Pusa et al. (2013) e Zamagni e Zamagni (2010), os quais apontam que uma expressividade de cooperativas têm apresentado características cada vez mais semelhantes às formas tradicionais de empresa, em detrimento aos princípios cooperativos originais e, assim, têm se distanciado de sua identidade.

Enfatiza-se que as cooperativas apresentam identidade e características híbridas (Foreman & Whetten, 2002; Leite, 1982; Sartorelli, et al., 2019), tanto na estrutura de governança, como nos objetivos socioeconômicos, o que pode influenciar a consecução de ações intercooperativas, uma vez que, como destaca Foreman & Whetten (2002), as organizações com identidade híbrida (como é o caso das organizações cooperativas), muitos membros se identificarão com as diferentes características desta identidade e, assim, poderá incorrer objetivos concorrentes e opostos.

Nesse sentido, pode haver um impasse por parte dos membros das cooperativas quanto à sua dupla natureza, uma vez que, conforme explica Puusa et al. (2013), ainda que os membros exijam retornos financeiros e a entrega de bens e serviços necessários para suas operações, há entre os propósitos do cooperativismo também o alcance de objetivos sociais e não-econômicos, características estas que são elementos que não coexistem de forma trivial.

Assim, estas diferentes classes de objetivos têm consequências nos aspectos organizacionais das cooperativas. Isto porque, segundo Zamagni e Zamagni (2010), quando ocorre uma predominância excessiva nos aspectos empresariais ou sociais, há um declínio econômico e marginalização do status cooperativista e, assim, sempre que um desses aspectos é preterido em detrimento ao outro a cooperativa perde sua identidade.

Deste modo, esta dualidade, que distingue as cooperativas das demais organizações empresariais (Puusa et al., 2013), influencia a atuação das organizações estruturantes, uma que vez que estas organizações atuam na promoção, desenvolvimento e harmonização dos interesses cooperativistas (Božić et al., 2019; Novkovic & Golja, 2015; Ruano, 2018). Assim, as cooperativas com ênfase em sua função econômica tenderão a vincular-se, de forma mais expressiva, a entidades que atuam no desenvolvimento setorial ou empresarial, portanto, vinculando-se secundariamente às organizações cooperativistas.

Ademais, a influência das organizações estruturantes sobre a intercooperação é minimizado no contexto de cooperativas com capacidades organizacionais mais amplamente desenvolvidas, uma vez que, nesta circunstância, a intercooperação deriva-se, de forma expressiva, do próprio histórico, estrutura organizacional e/ou capital social desenvolvido ao longo dos anos pela cooperativa.

Aspectos que podem ser mais claramente observados no exemplo de uma das cooperativas investigadas, em que o papel de facilitação de relações intercooperativas é amplamente exercido pelos sistemas nacionais do segmento de crédito, e ademais, pela consolidação de uma importante reputação (uma vez que trata-se da primeira cooperativa de crédito da América Latina, bem como, foi construída certa notoriedade no que diz respeito à capacidade de gestão e inovação), o que viabiliza o interesse das demais cooperativas em vincular-se a elas. Isto foi observado por Davis e Bialoskorski Neto (2010) ao apontarem que os membros do conselho de cooperativa e representantes eleitos reagem de forma expressiva a fatos históricos.

Portanto, estas condições históricas únicas relacionam-se com a abordagem teórica “*Path Dependence*” (Arthur, 1994; Arthur, Ermoliev, & Kaniowski, 1987), sugerindo que a trajetória específica e única percorrida pela cooperativa será complexamente replicadas por outras organizações, uma vez que não será possível acessá-las sem a trajetória necessária a ser empreendida; portanto, trata-se de uma condição específica facilitadora das relações intercooperativas, e, conforme apontado pelos teóricos da *Resource-Based View* (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989), oportuniza a sustentação de uma posição competitiva vantajosa.

Cabe destacar que a reputação exerce uma influência expressiva na consecução de relacionamentos cooperativos, primeiramente pela possibilidade de um ator se beneficiar da reputação do parceiro (Lavie, 2006; Saxton, 1997), por meio da credibilidade gerada com este relacionamento, ou mesmo pela possibilidade de se obter confiança indireta de outros atores (Balestrin & Verschoore, 2016; Coleman, 1990); em segundo lugar, pela segurança de que o parceiro detenha relevantes conhecimentos e/ou competências (Nahapiet & Ghoshal, 1998); por fim, pela minimização de possíveis comportamentos oportunistas ou inadequados, uma vez que estas ações, conforme destaca Granovetter (1985) e Putnam (2006), poderão gerar sanções coletivas que, por sua vez, podem refletir em sua credibilidade. Portanto, a reputação enquadra-se como um relevante mecanismo informal de governança, reduzindo os custos de transação e incentivando relacionamentos cooperativos (Dyer & Singh, 1998; Yu et al., 2006).

Assim sendo, na ausência de tais elementos de capacidade organizacional (sistemas cooperativistas nacionais próprios, e expressiva reputação no que diz respeito à história, gestão, inovação, etc), a influência das organizações estruturantes sobre a consecução das relações de intercooperação é ampliada.

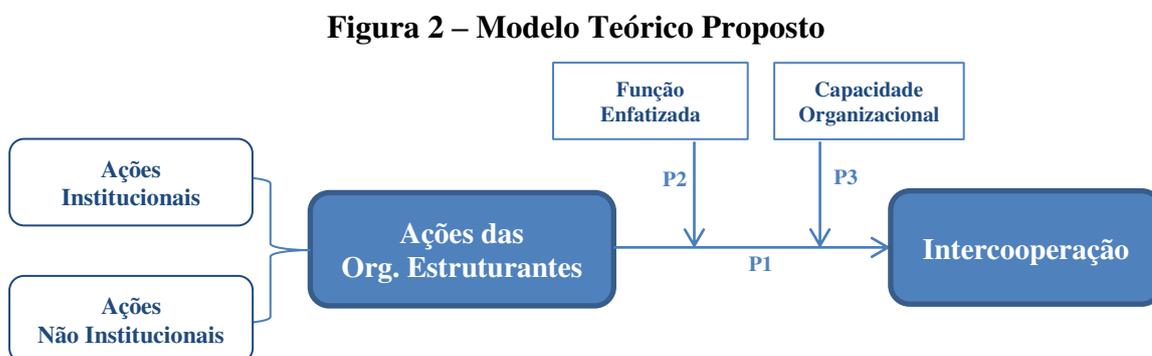
Deste modo, apresenta-se as seguintes proposições:

**Proposição 1:** As organizações estruturantes exercem influência sobre a intercooperação (com ações institucionais e não institucionais).

**Proposição 2:** A influência das organizações estruturantes sobre a intercooperação é moderada pela função enfatizada (híbrida ou econômica).

**Proposição 3:** A influência das organizações estruturantes sobre a intercooperação é moderada pela capacidade organizacional da cooperativa.

A Figura 2 ilustra o modelo teórico desenvolvido a partir das proposições.



A partir do modelo proposto, destaca-se que o papel das organizações estruturantes é significativamente relevante para a consecução de relações intercooperativas, por meio de ações institucionais e não institucionais de incentivo à intercooperação, favorecendo a ampliação de tais relacionamentos por meio da mediação realizada entre os atores que não estão diretamente conectados.

Destaca-se, no entanto, que os efeitos moderadores exercidos pela função enfatizada (econômica ou cooperativista) e a capacidade organizacional na influência das organizações estruturantes sobre a intercooperação se dá devido ao fato das cooperativas que disponham de uma ampla profissionalização e um expressivo desenvolvimento institucional (como, por exemplo, participação em relevantes sistemas cooperativos nacionais do segmento, ampla reputação no que diz respeito à gestão, etc) terem maior capacidade de desenvolverem outras relações intercooperativas e, portanto, uma menor exigência da atuação das organizações estruturantes para a facilitação destes relacionamentos.

## 6. CONCLUSÃO

Um dos principais papéis que as organizações estruturantes podem desempenhar é atuar como intermediárias junto a cooperativas com menor desenvolvimento institucional.

Assim, o presente estudo lança luz sobre o princípio da cooperação entre cooperativas e o papel das organizações estruturantes, possibilitando, assim, um avanço na literatura sobre relações interorganizacionais, estratégia e gestão cooperativista, proporcionando uma contribuição valiosa para ambos os contextos acadêmicos. Ademais, o estudo proporciona uma maior compreensão prática sobre os aspectos que influenciam a intercooperação.

O estudo tem como limitação o fato da investigação se dar especificamente em quatro segmentos do cooperativismo, bem como envolver dois países.

Sugere-se, portanto, que o modelo teórico apresentado no presente estudo seja testado em contextos de outros segmentos do cooperativismo, bem como através métodos quantitativos; ademais, a partir do objetivo do presente estudo, que seja feita uma pesquisa comparativa envolvendo outros países.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- Arruda, A. G. S., Faria, A. C. de, Romeiro, M. do C., & Fernandes, F. C. (2017). Estruturas de Governança Híbridas em Redes de Cooperativas de Crédito Brasileiras e Canadenses sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação. *Rev. Adm. UFSM*, 10(6), 1101–1121.
- Arthur, W. B. (1994). *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. 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)*. Porto Alegre: Bookman.
- Bardin, L. (2016). *Análise do Conteúdo* (3 ed.). São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99–120.
- Birchall, J. (2011). A ‘Member-Owned Business’ Approach to the Classification of Co-operatives and Mutuals. *Journal of Co-Operative Studies*, 44(2), 4–15.
- Božić, J., Šprajc, I., & Sribljinić, A. (2019). Croatian co-operatives’ story of revival: Overcoming external obstacles. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 7(2), 1–10.
- Brummer, V., Herbes, C., & Gericke, N. (2017). Conflict Handling in Renewable Energy Cooperatives (RECs): Organizational Effects and Member Well-Being. *Annals Public Cooperative Economics*, 88(2), 179–202.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Capalonga, G., Diehl, C. A., & Zanini, F. A. M. (2014). Estratégias Percebidas Sob o Foco da Teoria de Posicionamento Estratégico, da Visão Baseada em Recursos, da Missão Estratégica e da Tipologia Organizacional. *Brazilian Business Review*, 11(3), 29–55.
- Coleman, J. S. (1990). Social Capital. In *Foundations of Social Theory* (pp. 300–322). London: Harvard University Press.
- Conto, M. de, & Londero, P. R. (2018). Participação econômica dos membros: O tratamento legal e contábil do capital social na legislação brasileira. *Boletim de La Asociacion Internacional de Derecho Cooperativo*, (53), 157–171.
- 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.
- 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. (1941). The Co-Operative: Sector an Essay on Man’s Place in Co-Operative Institutions and Their Place in Economic Life. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 17(2), 342–369.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members’ Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13(6), 618–635.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Hernandez-Nieto, R. (2002). *Contributions to statistical analysis*. Mérida: Los Andes University Press.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. *Strategic Management Journal*, 23, 747–767.
- Kleanthous, A., Paton, R. A., & Wilson, F. M. (2019). Credit unions, co-operatives, sustainability and accountability in a time of change: A case study of credit unions in Cyprus. *International Journal of Social Economics*, 46(2), 309–323. <https://doi.org/10.1108/IJSE-06-2017-0231>
- 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*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Lorange, P., & Roos, J. (1996). *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas.
- Marsden, P. V. (1982). Brokerage behavior in restricted exchange networks. In P. V. Marsden & L. Nan (Eds.),

- Social Structure and Network Analysis*. SAGE Publications.
- 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>
- Meira, D., Bandeira, A. M., & Ávida, P. (2018). Literacy in the cooperative sector evaluated through the reserve for cooperative education and training. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (94), 61–89. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.94.12733>
- Mwita, K. M. (2019). Implementation of the Fifth Co-operative Principle (Education, Training & Information) in Tanzania Savings and Credit Co-operative Societies (SACCOS): Experience from Moshi Rural Teachers' SACCOS and Wazalendo SACCOS. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, (3), 16–23.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nelson, T., Nelson, D., Huybrechts, B., Dufays, F., O'Shea, N., & Trasciani, G. (2016). Emergent identity formation and the co-operative: theory building in relation to alternative organizational forms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(3–4), 286–309.
- Novkovic, S., & Golja, T. (2015). Cooperatives and Civil Society: Potential for Local Cooperative Development in Croatia. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 4(1), 153–169.
- 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.
- Pönkä, V. (2019). The Legal Nature of Cooperative Membership. *The Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 7(2), 39–61. <https://doi.org/10.5947/jeod.2018.009>
- Putnam, R. (2006). *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna* (5th ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Puusa, A., Monkkonen, K., & Varis, A. (2013). Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 1, 6–14. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.06.002>
- Ring, P. S., & Van De, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118. <https://doi.org/10.5465/AMR.1994.9410122009>
- Ring, Peter Smith, & Ven, A. H. Van De. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498.
- Rivera, M. T., Soderstrom, S. B., & Uzzi, B. (2010). Dynamics of Dyads in Social Networks: Assortative, Relational, and Proximity Mechanisms. *Annual Review of Sociology*, 36(1), 91–115.
- 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>
- 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. *Revista Grifos*, 9–31.
- Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40(2), 443–461. <https://doi.org/10.2307/256890>
- Schreiber, D., Ermel, U. T., Figueiredo, J. A. S., & Zeni, A. (2016). Analysis of Innovation and Its Environmental Impacts on the Chemical Industry. *Brazilian Administration Review*, 13(1), 56–75.
- Tak, S. (2017). Cooperative Membership and Community Engagement: Findings From a Latin American Survey. *Sociological Forum*, 32(3), 566–586. <https://doi.org/10.1111/socf.12349>
- Tremblay, E., Hupper, A., & Waring, T. M. (2019). Co-operatives exhibit greater behavioral cooperation than comparable businesses: Experimental evidence. *Journal Co-Operative Organization Management*, 7(2).
- Vo, S. (2016). Concern for Community: A Case Study of Cooperatives in Costa Rica. *Journal of Community Practice*, 24(1), 56–76. <https://doi.org/10.1080/10705422.2015.1127304>
- Wagemans, D., Scholl, C., & Vasseur, V. (2019). Facilitating the energy transition-the governance role of local renewable energy cooperatives. *Energies*, 12(21), 4171. <https://doi.org/10.3390/en12214171>
- Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. (1997). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Science*, 8(2), 109–125. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7222-1.50013-1>
- World Cooperative Monitor, . (2019). Exploring the Cooperative Economy - Report 2019.
- Yacob, Y., Ali, J. K., Roslin, R., & Ting, H. (2018). The relationships between member participation, trust, Behavioural loyalty, and the moderating effect of ethnicity: An explanatory study of value co-creation among cooperative members in Sarawak. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 505–522.
- 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>
- Zamagni, S., & Zamagni, V. (2010). *Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.