

Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social¹

Relations of cooperation and confidence between cooperative organizations promoting social capital

*Tania Nunes da Silva*²

*Eugenio Ávila Pedrozo*³

*Vania de Fátima B. Estivaleta*⁴

*Heron S. Moreira Begnis*⁵

*Ângela de Faria Maraschin*⁶

*Cássia Aparecida Pasqual*⁷

*Fátima Behncker Jerônimo*⁸

*Helena Silveira Silveira*⁹

*Paulo Antonio Jung de Moura Jardim*¹⁰

*Tiago Sarmiento Barata*¹¹

Resumo

O presente artigo, de natureza exploratória, teve como objetivo investigar o papel da formação de uma rede de relacionamentos (capital social) enquanto elemento de sucesso no estabelecimento de parcerias ou alianças de cooperação entre organizações, em especial no sentido da efetivação do princípio de intercooperação entre as organizações cooperativas. Para atender a este objetivo, foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores de seis dentre as dez maiores cooperativas gaúchas. A análise dos dados foi feita qualitativamente à luz do referencial teórico utilizado no estudo, tomando-se como material de análise os documentos que foram disponibilizados e as transcrições das entrevistas.

¹ Recebido em 25 de outubro de 2004, aprovado em novembro de 2004.

² Professora CEPAN/UFRGS, tnsilva@ea.ufrgs.br

³ Professor CEPAN/UFRGS, eapedrozo@ea.ufrgs.br

⁴ Doutoranda CEPAN/UFRGS, vaniafbc@terra.com.br

⁵ Doutorando CEPAN/UFRGS, heron@deco.unisc.br

⁶ Mestranda PGDR/UFRGS, afmaraschin@terra.com.br

⁷ Mestranda CEPAN/UFRGS, cassiapm@hotmail.com

⁸ Mestranda CEPAN/UFRGS, fatimabjeronimo@uol.com.br

⁹ Mestranda CEPAN/UFRGS, helena2s@hotmail.com

¹⁰ Mestrando CEPAN/UFRGS paulo.jardim@terra.com.br

¹¹ Mestrando CEPAN/UFRGS, tbarata@portoweb.com.br

Como resultado, verificou-se a importância das redes de relacionamentos interpessoais (capital social) para a efetivação das ações de cooperação, ao promover credibilidade, segurança e confiabilidade. As entrevistas também revelaram a valorização do princípio da intercooperação, pois grande parte das ações de cooperação estabelecidas pelas organizações cooperativas se dá com outras cooperativas. Estas ações de cooperação promovidas pelas cooperativas têm como principais motivos a complementaridade de objetivos e a melhor utilização das capacidades produtivas, com vistas à melhoria dos resultados econômicos e financeiros.

Palavras-chave: cooperativas, capital social, rede de relacionamento.

Abstract

The present article, of exploratória nature, had as objective to investigate the paper of the formation of a net of relationships (social capital while element of success in the establishment of partnerships or alliances of cooperation between organizations, in special in the direction of the efetivação of the principle of intercooperação between the cooperative organizations. To take care of to this objective, interviews in depth with the managers of six amongst the ten cooperative greater gauchos had been carried through. The analysis of the data was made qualitatively to the light of the theoretical referencial used in the analysis study, being overcome as material the documents that had been disponibilizados and the transcriptions of the interviews. As result, importance of the nets of interpersonal relationships (capital stock) for the efetivação of the actions of cooperation was verified it, when promoting credibility, security and trustworthiness. The interviews had also disclosed the valuation of the principle of the intercooperação, therefore great part of the actions of cooperation established by the cooperative organizations if gives with other cooperatives. These actions of cooperation promoted by the cooperatives have as main reasons the complementaridade of objectives and the best use of the productive capacities, with sights to the improvement of the economic and financial results.

Keywords: cooperative, social capital, net relationship.

Introdução

A complexidade do ambiente econômico, social, tecnológico e de negócios, onde as organizações empresariais se inserem, determina novas formas de relacionamentos interfirmas. Os relacionamentos que emergem desse contexto faz com que as organizações passem a atuar de forma conjunta pela dificuldade, cada vez maior, de agirem de forma individual. As organizações cooperativas estão inseridas nesse cenário e precisam se adaptar a essas novas condições.

Um dos princípios do movimento cooperativista é a intercooperação que se caracteriza pelos relacionamentos que se estabelecem entre cooperativas, tanto em nível local, como em nível estadual, nacional e internacional, visando aperfeiçoar e expandir o sistema cooperativista. Embora a intercooperação seja um princípio das organizações cooperativas, observa-se a dificuldade que estas organizações enfrentam em colocá-lo em prática. Tal dificuldade, em parte, pode estar ocorrendo em função da desconfiança nos relacionamentos, do oportunismo, da luta pelo poder, da falta de legitimidade de liderança e dos problemas financeiros que algumas cooperativas enfrentam.

Assim, como as organizações cooperativas têm como base a atuação coletiva e apresentam como princípio a

intercooperação é importante investigar por que as mesmas enfrentam deficiências na efetivação das relações de cooperação. Dessa forma, surge o seguinte questionamento que serviu de motivação para realização deste estudo: *Como as organizações cooperativas estabelecem suas relações de cooperação?*

Com base nesse questionamento, este estudo têm como objetivos: identificar as relações de cooperação adotadas pelas organizações cooperativas; verificar como estas relações ocorrem; e quais são as motivações que estas organizações cooperativas possuem para estabelecer relacionamentos de cooperação com cooperativas e com outras organizações.

A contribuição teórica deste estudo é relevante uma vez que possibilitará a identificação de elementos que constituem as relações de cooperação mais efetivas, promovendo um melhor entendimento da dinâmica que envolve o processo de atuação coletiva.

O cooperativismo e o ambiente competitivo

As Sociedades Cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, na qual cada associado tem direito a um único voto, diferentemente das sociedades de capital,

nas quais o voto é proporcional ao capital de cada investidor. A cooperativa é uma organização de caráter permanente, criada por um agrupamento de indivíduos com interesses comuns, visando a realização de atividades econômicas relacionadas com o progresso econômico e o bem-estar dos associados, que são os proprietários e usuários da organização (Pedrozo, 1993), sendo que a finalidade principal de uma cooperativa tradicional é a melhoria da condição econômico-social de seus cooperados (SILVA, 1994).

Apesar de seu compromisso social, as cooperativas estão inseridas em um ambiente competitivo, onde uma gestão eficiente é fundamental para sua sustentabilidade. Atualmente, as principais tendências do cooperativismo são o incremento do nível de cooperação; ampliação e o fortalecimento da concorrência; estruturas organizacionais cada vez mais enxutas; a questão do tamanho ideal; as fusões entre cooperativas; o redirecionamento da estrutura de poder; a consolidação da qualidade total; aceleração da evolução tecnológica; a redução do ciclo de vida dos produtos e negócios, bem como dos desperdícios; a globalização das atividades das cooperativas (OLIVEIRA, 2001, p.62). Em consonância com as tendências atuais de administração e do cooperativismo, considerando as dificuldades que as cooperativas enfrentam no ambiente competitivo, algumas características próprias da estrutura cooperativista poderiam ser melhor exploradas. A intercooperação, por exemplo, além de ser um princípio cooperativista, é uma estratégia competitiva atual na busca de vantagens competitivas utilizadas pelas empresas em geral, e uma tendência que favorece os agentes envolvidos na busca de sustentabilidade e competitividade no ambiente econômico.

A cooperação como estratégia

Frente a um vasto leque de possibilidades estratégicas com que uma organização se depara, a literatura especializada tem dedicado especial atenção às formas que compreendem os relacionamentos interorganizacionais e dentre estas as alianças estratégicas e as estratégias de cooperação inter-firmas. As estratégias cooperativas em muito se assemelham às estratégias puramente competitivas, principalmente pelo seu objetivo primeiro que é igualmente a melhoria da eficiência e da eficácia organizacional. A diferença básica é que no caso das estratégias cooperativas, esta busca pela eficiência ultrapassa os limites das organizações individuais.

O próprio conceito de aliança estratégica trazido por Ireland, Hitt & Vaidyanath (2002) destaca o caráter cooperativo e a intenção competitiva baseada no desempenho, ao afirmarem que alianças estratégicas são arranjos cooperativos entre duas ou mais organizações, visando incrementar suas posições competitivas e performance pelo compartilhamento de recursos.

Outro ponto bastante presente na literatura sobre cooperação interorganizacional é o papel da confiança nos parceiros. De forma geral, há o entendimento de que as alianças de sucesso exibem confiança entre os parceiros, enquanto que as alianças que fracassaram exibem falta de confiança. No contexto dos arranjos cooperativos interorganizacionais, confiança, tal como definida por Barney e Hansen (1994) é a segurança mútua de que nenhum um agente irá explorar as vulnerabilidades dos demais. Segundo estes autores, a exploração das vulnerabilidades possui natureza oportunística, uma vez que o oportunismo pode ser visto como o oposto da confiança. Aqui reside uma outra razão para a cooperação e a formação de alianças estratégicas, a redução de custos de transação. Nesta direção destaca-se a importância do referencial construído pela Economia dos Custos de Transação – ECT para a análise das alianças.

Das e Teng (1998) definem confiança na cooperação dos parceiros como a “*certeza percebida pela firma sobre a cooperação satisfatória do parceiro (p. 492)*”. Para estes mesmos autores, a cooperação entre parceiros em alianças estratégicas se converte num conceito significativo porque representa uma situação paradoxal: as firmas supostamente perseguem seus próprios objetivos, mas elas são simultaneamente exigidas a restringir seus propósitos naturais na medida em que esperam fazer com que as alianças se efetivem. Ao perseguir seus objetivos individuais, seria compreensível e racional que indivíduos e firmas se comportassem de forma oportunista, porém este tipo de comportamento levaria a um resultado coletivo sub-ótimo. Neste sentido, há a necessidade de se reduzir o nível de incerteza incrementando a possibilidade de predição sobre o comportamento cooperativo satisfatório do parceiro. A literatura segundo Das e Teng (1998) sugere dois recursos-chave, os quais agem de forma paralela: credibilidade e controle. Desde que credibilidade e controle sejam instrumentos voltados para se alcançar um elevado nível de confiança, Das e Teng (1998) sugerem que ambos contribuem conjuntamente para o total nível de confiança que possa existir na cooperação entre parceiros. Entretanto, um elevado nível de credibi-

lidade não é capaz de automaticamente determinar um baixo nível de controle e vice versa.

Procurando esclarecer como se estabelecem as alianças a partir da seleção dos parceiros, Migchels (2002) utiliza a abordagem da ECT e da Visão Baseada em Recursos - VBR para demonstrar as bases sobre as quais o processo de cooperação se estabelece. Segundo o autor, as empresas procuram encontrar parceiros que se ajustam aos seus propósitos e complementam as suas características. Este enfoque examina os recursos e capacidades que permitem a firma desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva. Na medida em que esta abordagem procura explicar o desempenho das empresas, ela permite que sejam reconhecidas competências únicas e capacidades específicas das firmas. A preservação desta heterogeneidade impõe limites à mobilidade e à imitabilidade dos recursos, que é precisamente o que constitui uma vantagem competitiva sustentável. A partir disto, fortes motivos são encontrados para se dar início a uma cadeia de cooperação. De um lado, a cooperação excluiria entrada de outros no mercado. De outro lado, empresas que estão amarradas ao uso de fatores especializados poderiam compartilhar seus ganhos e utilizar a base de recursos de outras empresas.

A interação entre os agentes, então, dá forma aos relacionamentos, que evoluem através de uma sucessão repetitiva de fases sobrepostas de negociação, comprometimento e execução. Assim, a decisão de se engajar num acordo de cooperação é precedida por uma cadeia de decisões e está revestida de uma interação social. Então, se as interações entre os agentes são o elemento chave de um mecanismo de coordenação, as características que estão presentes na interação serão cruciais para o sucesso do projeto.

Neste sentido, a principal hipótese de Koza e Lewin (1998) é de que a evolução das organizações não pode ser entendida independentemente da evolução simultânea do ambiente no qual as organizações estão inseridas. As alianças estratégicas estão imbricadas na história das firmas e no seu *portfólio* de estratégias e co-evoluem com estas estratégias, com o ambiente institucional, organizacional e competitivo, assim como com as intenções estratégicas de gestão para as alianças.

Interações sociais e redes de relacionamentos estão muito próximas do conceito de capital social e nesta direção,

Ireland, Hitt & Vaidyanath (2002) destacam que um componente importante, mas pouco percebido para o sucesso das alianças estratégicas, refere-se ao relacionamento de uma organização com as demais organizações,

as quais possuem recursos distintivos. Assim, na medida em que Ireland, Hitt & Vaidyanath (2002) atribuem o sucesso das alianças como sendo função da qualidade do relacionamento entre os parceiros, cabe acrescentar a importância do capital social enquanto recurso básico para a formação de arranjos de cooperação.

Capital social: abordagens teóricas

O termo capital social é bastante conhecido na literatura, principalmente ao referir-se à constituição patrimonial das empresas, representando a participação acionária dos sócios. No presente trabalho, no entanto, o termo capital social possui um outro significado. Esse novo conceito trata de características das estruturas sociais que teriam influência no desempenho econômico das organizações, sendo primeiramente desenvolvido por sociólogos, e posteriormente “importado” pelos economistas.

Um dos conceitos mais genéricos foi o adotado pelo Banco Mundial: “Capital Social é definido como as normas e as relações sociais inseridas na estrutura social das sociedades que permitem a ação coordenada das pessoas no sentido de alcançar os objetivos desejados” (BANCO MUNDIAL, 2003).

Aldridge (2002) aponta que existem três grupos de definições a respeito do termo capital social em questão. O primeiro grupo foca nas relações externas que um ator mantém com os outros, chamado de *bonding social capital*. Um segundo grupo foca na estrutura interna das relações entre os atores em uma coletividade, chamado de *bridging social capital*. O terceiro grupo mescla estas duas abordagens (Figura 01).

O primeiro grupo entende o capital social como um recurso que se localiza na rede social amarrando um determinado ator aos outros. O capital social pode ajudar a explicar as diferenças de sucesso entre empresas ou indivíduos. As ações de indivíduos e grupos podem ser facilitadas pelos seus laços diretos e indiretos com outros atores na rede social. Indivíduos melhor relacionados, por exemplo, poderiam ter mais chances de obter um emprego melhor.

O segundo grupo de autores se preocupa não com os laços externos que a coletividade mantém com outros atores, mas sim com sua estrutura interna. A preocupação é com as ligações entre indivíduos ou grupos dentro da coletividade, em especial nos fatores que dão coesão a este grupo e facilitam a busca de objetivos coletivos.

Figura 1. Definições de Capital Social

Grupos	Autores	Conceitos
Ligações externas	Bourdieu	"O agregado dos recursos reais e potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relacionamentos mais ou menos institucionalizados de mútuo conhecimento ou reconhecimento".
	Burt	"Amigos, colegas e contatos em geral através dos quais se consegue oportunidades para utilizar seu próprio capital financeiro e humano".
	Portes	"A habilidade dos atores para assegurar benefícios através da participação em redes sociais ou outras estruturas sociais".
Ligações internas	Putman	"Características da organização social como redes, normas e confiança que facilitam a coordenação de ações e o atingimento de objetivos".
	Coleman	"Capital Social é definido pela sua função. Não é uma entidade em si, mas uma variedade de diferentes entidades tendo duas características em comum: todas consistem em algum aspecto de uma estrutura social e elas facilitam certas ações dos indivíduos que estão dentro da estrutura".
	Fukuyama	"O Capital Social pode ser definido simplesmente como a existência de um determinado conjunto de valores informais ou normas compartilhadas entre membros de um grupo e que permite cooperação entre eles. Ou seja, a habilidade das pessoas que trabalham juntas para objetivos comuns em grupos ou organizações".
Ambas	Naphapiet & Ghoshal	"A soma dos recursos reais e potenciais embutidos na, disponíveis através da e derivados da rede de relacionamentos possuídos por um indivíduo ou unidade social. O Capital Social abrange então tanto a rede quanto os ativos que podem ser mobilizados por esta rede".

Fonte: Aldridge (2002) adaptado pelos autores.

Já o terceiro grupo entende que as relações internas e externas não são mutuamente exclusivas. Os autores desta abordagem entendem que o comportamento de um ator coletivo como uma firma é influenciada tanto pelas ligações externas com outras firmas e instituições, quanto pelos seus funcionários e estrutura interna.

Requier-Desjardins (2000) destaca os benefícios advindos do capital social, considerando-os como externalidades e enfatizando que o produto do capital social é a facilitação de ações e atingimento de objetivos. Coleman (1988) aponta que o capital social é um recurso, personificado nas relações entre pessoas, e que dá origem a um benefício que é a facilitação de ações. É consensual entre os diversos autores de que o capital social exerce enorme influência nas transações econômicas.

Em relação à distribuição dos benefícios do capital social, existe grande discussão entre os autores se estes são individuais ou coletivos. Coleman (1988) diz que os benefícios são individuais, pois são apropriados pelo indivíduo que possui as relações. Já o Banco Mundial

aponta que o capital social gera benefícios de *spillover* para toda a comunidade na qual está inserido. Requier-Desjardins (2000) aponta que os benefícios do capital social são coletivos, efeitos não intencionais da existência de redes sociais desenhadas para outros propósitos.

Burt (1997) distingue o Capital Social do Capital Humano. Segundo ele, o Capital Social é a qualidade criada entre as pessoas, enquanto o Capital Humano é a qualidade dos indivíduos. O Capital Social é complementar ao Capital Humano, indicando que os resultados de investimentos em educação e treinamento dependem, em parte, da localização das pessoas na estrutura social do mercado ou da organização. Enquanto o Capital Humano refere-se à habilidade individual, o Capital Social refere-se à oportunidade. Dessa forma, as pessoas melhor posicionadas e melhor relacionadas, isto é, com maior Capital Social, têm maiores chances de sucesso. Empresas com maior Capital Social (melhor relacionadas) conseguem desenvolver relações de rede com outras empresas e adquirem maiores retornos para seus

respectivos Capitais Humanos, o que demonstra a importância da posição ocupada pela empresa na rede (FURLANETTO, 2002).

Para finalizar esse tópico, cabe lembrar que a importância das estruturas sociais nos processos de desenvolvimento já tinha sido destacada bem antes da emergência do conceito de capital social (Requier-Desjardins, 2002). No entanto, o resgate do desenvolvimento destes conceitos e seu relacionamento são importantes neste trabalho como forma de inserir a discussão sobre a importância dos indivíduos e das estruturas sociais nas organizações e nas atividades econômicas. Especificamente para o trabalho em questão, o conceito de capital social ajuda a entender como e porquê as cooperativas estabelecem, ou não, determinadas alianças com outras cooperativas e/ou empresas não-cooperativas. Acredita-se que a quantidade e qualidade das relações entre os atores (capital social) podem ser determinantes do tipo de aliança estabelecida.

Método e procedimentos

Este trabalho tem por objetivo identificar as relações de cooperação adotadas pelas organizações cooperativas e verificar como estas relações ocorrem e o que levam as organizações cooperativas a estabelecerem relacionamentos de cooperação com cooperativas e com outras organizações. Portanto, a unidade de análise está centrada nas relações de cooperação.

Conforme estes objetivos, delineou-se uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. A estratégia metodológica adotada é o estudo de caso que se configurou no estudo das relações de cooperação estabelecidas por seis organizações cooperativas localizadas no Rio Grande do Sul. A definição destas organizações resultou do cruzamento das informações disponíveis nos bancos de dados do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP, Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul – OCERGS e Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul – FECOAGRO. Com base nestas informações obteve-se um *ranking* das maiores cooperativas gaúchas segundo o critério de faturamento anual (2002/2003), utilizado para a seleção das seis cooperativas investigadas.

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores que atuam nas áreas comercial e administrativa das cooperativas selecionadas. Utilizou-se, como técnica de coleta de

dados, entrevistas abertas, orientadas por um roteiro semi-estruturado organizado a partir dos objetivos propostos e em conformidade com o referencial teórico consultado. Estas entrevistas realizaram-se no período compreendido entre os meses de janeiro e fevereiro de 2004. Por fim, a análise das informações obtidas com as entrevistas foram realizadas de forma qualitativa à luz do referencial teórico sobre estratégias de cooperação, redes de relacionamentos e capital social.

Discussão e análise dos resultados

Tipos de relacionamentos estabelecidos

Pelos dados da pesquisa pode-se observar que as cooperativas estabelecem relações de cooperação com outras organizações cooperativas, com instituições públicas e com fornecedores e clientes em função, principalmente das oportunidades que se apresentam definidas por aspectos conjunturais. Nas relações de cooperação com outras cooperativas percebe-se a preocupação com a preservação dos princípios de organização cooperativista, sendo evidenciado o princípio de cooperação. Uma das cooperativas investigadas revelou possuir uma relação de ordem política, visto que os relacionamentos que ocorrem baseiam-se na definição de políticas do sistema cooperativista.

Outro aspecto evidenciado pelas cooperativas refere-se ao estabelecimento de relações de parcerias que possibilitam o fornecimento de produtos, troca de insumos, compartilhamento de tecnologia, ampliação das capacidades de armazenamento, ocupação de capacidade ociosa e redução dos custos para as organizações envolvidas.

No que se refere às relações de cooperação com outras instituições públicas, ressalta-se a interação com instituições de pesquisa estaduais e federais, tais como: universidades, Embrapa, Fecoagro, Fepan, Ibama, BNDES, Emater, que desenvolvem normas e disciplinam atividades ou ações que são importantes para a condução dos negócios da cooperativa e de seus associados. Os entrevistados também evidenciaram as relações de cooperação com as prefeituras na formação de núcleos florestais e treinamento de produtores. Ressaltaram o desenvolvimento de projetos de financiamento para compra de armazéns, máquinas e equipamentos, bem como para o desenvolvimento de sementes e novas tecnologias.

As relações de cooperação com os fornecedores e clientes são baseadas na relação ganha-ganha. Estes

relacionamentos, segundo um dos entrevistados, implica num exercício de prospecção, de identificação e até de criação de cenários. Convém destacar a preocupação no que se refere ao estabelecimento de relações de longo prazo através da confiança, credibilidade e segurança.

Apenas uma das cooperativas afirmou estabelecer relações puramente comerciais, revelando a existência de fidelidade entre fornecedores e clientes. Também uma das cooperativas mencionou a importância dos relacionamentos de base institucional e política, realçando que as questões econômicas localizam-se no âmbito das entidades representativas.

De forma geral, as relações de intercooperação se baseiam nas parcerias que envolvem a troca de experiências e principalmente na otimização dos ativos imobilizados em cada cooperativa. Ou seja, os principais motivos que levam ao estabelecimento de relações de cooperação estão associados à complementaridade de objetivos e capacidades produtivas, com vistas à melhoria dos resultados econômicos e financeiros. Estes objetivos apontados pelos entrevistados destacam a intenção competitiva presente na ação cooperativa, tal como foi salientado no trabalho de Ireland, Hitt & Vaidyanath (2002). Percebe-se assim, que estes motivos estão intimamente ligados à busca por vantagens competitivas frente ao acirramento da concorrência no ambiente do agronegócio.

O processo de cooperação e intercooperação

Conforme Koza e Lewin (1998), as alianças estão imbricadas na história das firmas. Neste sentido, o testemunho dos gestores das organizações pesquisadas reforça que as relações de cooperação acompanham a própria história de suas organizações e, segundo eles, não haveria de ser diferente, pois este tipo de relacionamento está presente nos princípios do cooperativismo. Nesta linha, os entrevistados ressaltam que com o passar do tempo as parcerias se consolidam principalmente em razão da confiança recíproca entre os parceiros envolvidos. O risco inicial das parcerias é inicialmente grande até que estas se consolidem, dando maior ênfase ao processo de escolha dos parceiros.

Migchels (2002) demonstrou que a seleção dos parceiros é o ponto crítico no estabelecimento de uma cadeia de cooperação. Em conformidade com esta posição, os entrevistados revelaram entender que a seleção dos parceiros é a fase mais importante para o estabelecimento de relações de parceria e cooperação. Neste processo de

seleção dos parceiros, as organizações investigadas reforçaram a importância de critérios como: segurança, credibilidade, confiabilidade, conhecimento tecnológico, reciprocidade, solidez financeira, proximidade geográfica, imagem, tradição, oportunidades de negócios, competências complementares, cultura, valores comuns, perspectiva de crescimento conjunto e forma de gestão. Muitos destes critérios (principalmente a credibilidade, a confiança e a segurança nos relacionamentos) são largamente enfatizados por autores como Barney e Hansen (1994) e Das e Teng (1998) como fundamentais para o sucesso das alianças. No mesmo sentido, Ireland, Hitt & Vaidyanath (2002) argumentam que a divergência de objetivos, o comportamento oportunístico dos parceiros e das diferenças culturais, são elementos que contribuem fortemente para o insucesso das alianças.

Os entrevistados mencionaram algumas dificuldades enfrentadas na seleção dos parceiros dentre as quais destaca-se o poder e a confiança. Segundo as próprias organizações pesquisadas, a forma de minimizar estes problemas derivados do poder e da falta de confiança (oportunismo) passa pelo estabelecimento de mecanismos de controle e por ações de monitoramento das parcerias. Neste sentido, Das e Teng (1998) argumentam que tais mecanismos e ações trazem mais confiança às organizações em relação à cooperação quando possuem um adequado nível de controle sobre seus parceiros. Mesmo perceptíveis as dificuldades encontradas no estabelecimento de relações de cooperação, segundo as organizações pesquisadas, os pontos positivos superam estes problemas iniciais. Neste sentido destacam-se elementos como: segurança, rentabilidade, aporte de conhecimento, qualificação, possibilidade de crescimento mútuo e a melhor utilização de competências que se complementam.

As entrevistas revelaram que as parcerias com outras cooperativas são arranjos bastante presentes e se efetivam em virtude do princípio da intercooperação. Há uma facilidade maior em estabelecer relacionamentos entre as cooperativas em virtude de possuírem objetivos comuns e, muitas vezes, capacidades complementares. No entanto, um dos entrevistados relatou que sua cooperativa estabelece relações de forma mais freqüente com empresas em razão de que estas oferecem maiores oportunidades de negócios e possuem maior solidez e credibilidade do que muitas outras cooperativas.

Em todos os casos, as relações de cooperação e parceria são construídas tanto com base em contratos

formais, como informais, estabelecidas principalmente sob as bases de relacionamentos pessoais. A formalização das ações de cooperação ocorre na maior parte quando órgãos públicos estão envolvidos.

Pode-se perceber que as parcerias entre cooperativas e empresas se estabelecem a partir de relacionamentos comerciais, enquanto que a cooperação entre as cooperativas e instituições de pesquisa apresentam-se como predominantemente informais. Porém, como destaca um dos gestores entrevistados, as parcerias tendem a se encaminhar para formalização das relações. Uma dificuldade neste sentido da formalização está na definição clara dos compromissos entre os parceiros. Os entrevistados revelaram pouca clareza sobre o processo de definição de responsabilidades entre os parceiros. No entanto, no contexto das entrevistas, percebeu-se a interferência de elementos subjetivos, principalmente aos aspectos da representatividade política e econômica das organizações envolvidas, não explicitados nas relações.

Pela própria natureza das organizações cooperativas, o estabelecimento de ações de cooperação está presente no seu cotidiano, sendo assim, as entrevistas revelaram que não é necessário empregar muitos recursos para a efetivação das relações de parceria. Mas cabe destacar que uma das organizações pesquisadas afirmou que os principais investimentos para a efetivação das parcerias envolve a capacitação das pessoas diretamente envolvidas.

O papel do capital social nas relações de cooperação

Ireland, Hitt & Vaidyanath (2002) argumentam que as interações sociais e redes de relacionamentos estão muito próximas ao conceito de Capital Social. Nesta direção, a pesquisa revelou que frente ao conceito de capital social, assim como trabalhado por Burt (1997), as redes de relações pessoais colocam-se na base da formação de parcerias. Também Ireland, Hitt & Vaidyanath (2002), atribuem o sucesso das alianças à qualidade do relacionamento entre os parceiros. A análise das entrevistas demonstrou que muitas das ações de cooperação partem dos contatos pessoais entre os gestores e evoluem de acordo com as necessidades de cada uma das organizações. As redes de relacionamentos pessoais permitem, ainda, que as ações de cooperação se efetivem num ambiente de informalidade, sem a necessidade de estabelecimento de contratos formais de parceria, trazendo agilidade aos processos.

É presente nas relações de cooperação estabelecidas pelas organizações pesquisadas a construção da credibilidade e confiança entre as partes envolvidas. A própria cooperativa é resultado de uma construção coletiva que perfeitamente se associa à noção de capital social. Com base nisto, acrescenta-se o testemunho de um dos entrevistados ao afirmar que é intrínseco à valorização do capital social para o sucesso de uma organização cooperativa. A noção de capital social permite resgatar os princípios básicos do cooperativismo, em que a cooperativa é vista como uma organização em função das pessoas e não as pessoas em função da organização.

Considerações finais

Retomando os objetivos inicialmente propostos por este trabalho, no sentido de identificar as relações de cooperação e como elas ocorrem, assim como os motivos que levam estas organizações a estabelecerem relações de cooperação com cooperativas e com outras organizações, pode-se enfatizar alguns pontos relevantes. Primeiro, as relações típicas de cooperação ocorrem, principalmente, entre organizações cooperativas do que com empresas, destacando-se a presença de muitas ações de cooperação estabelecidas com universidades e centros de pesquisa. As relações estabelecidas com empresas não cooperativas são predominantemente de caráter comercial.

As relações de cooperação, na maior parte dos casos pesquisados, surgem a partir de necessidades e oportunidades de negócios com vistas ao compartilhamento de tecnologias e ativos específicos, redução de custos e melhoria dos seus padrões de competitividade. A seleção dos parceiros, apontada como a fase principal do estabelecimento das relações de cooperação, envolve a análise de quesitos como confiança, credibilidade, segurança, conhecimento tecnológico, reciprocidade, solidez financeira, proximidade geográfica, imagem, tradição, oportunidades de negócios, competências complementares, cultura, valores comuns, perspectiva de crescimento conjunto e forma de gestão.

A observação destes critérios de seleção dos parceiros está alinhada à questão da formação de capital social, cuja base é o próprio relacionamento interpessoal e interorganizacional, criando, a partir de um histórico de ações conjuntas, a credibilidade, a confiança e a segurança necessária ao desenvolvimento conjunto de organizações formadas por pessoas com objetivos comuns. Estas redes

de relacionamentos pessoais, originadas nas ações de cooperação em meio a um ambiente de informalidade trazem agilidade aos processos de parceria que, em muitos casos, evoluem para a formalização.

Referências bibliográficas

- ALDRIDGE, S., Halpern, D., Fitzpatrick, S. Social Capital. A discussion paper. Performance and Innovation Unit. 2002. <http://poverty.worldbank.org/library>. Consulta em 10/01/2004.
- BANCO MUNDIAL – site oficial: www.worldbank.org/poverty/scapital. Consulta em 02/01/2004.
- BARNEY, Jay and HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 175-190, 1994.
- BURT, Ronald S. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, V. 42, N. 2, p. 339-365, June 1997.
- COLEMAN, J.S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Volume 94 Supplement S95-S120, 1988.
- DAS, T. K. e TENG, Bing-Cheng. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 491-512, jul/ 1998.
- FURLANETTO, Egídio Luiz. Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos: estudos de caso em cinco empresas gaúchas. Tese de Doutorado em Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2002.
- IRELAND, R. Duane, HITT, Michael A. & VAIDYANATH, Deepa. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 28, n.3, p.413-446, 2002.
- KOZA, Mitchell P. and LEWIN, Arie Y. The Co-evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, v. 9, n. 3, p. 255-264, 1998.
- MIGCHELS, Namme. Strategy typology and chain co-operation. In: TRIENEKENS, J. H. & OMTA, S. W. F. (eds.). Paradoxes in food chains and networks. Agricultural University – Management Studies Group Wageningen University. *Proceedings of the Fifth International conference on Chain and Networks Management in Agribusiness and Food Industry*. Noordwijk, 06-08 June 2002. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Academic Publisher, 2002, p. 309-319.
- OLIVEIRA, D. de P.R. de. Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001
- PEDROZO, E. de Á. Análise de Cooperativas Agrícolas através da Utilização de Estratégias Industriais. Salvador, Bahia, p.122-136, Anais do 17º ENAPAD, 27 a 29 de setembro de 1993, vol.5, Administração Rural, 1993.
- PEDROZO, E. de A. e SILVA, T. N. da. Cooperativa, uma Organização Diferenciada Rumo à Sustentabilidade. *Revista Análise*. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia – FACE/UFRGS. Porto Alegre, v.10, n.2, p.47-74, 2º Semestre 1999.
- PERIUS, V. Problemas Estruturais do cooperativismo. Corag-Companhia Rio-grandense de artes gráficas, 1983.
- REQUIER-DESJARDINS, D. On some contributions about Social Capital. C3ED discussion paper. 2002
- SILVA, T. N. A participação de cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo (RS), UNISSINOS, v.29, n.86, jul./set. 1994.

