



# ARTIGOS

## REDES SOCIAIS COMO GERADORAS DE CAPACIDADES NAS COOPERATIVAS: UM ESTUDO DO SEGMENTO LÁCTEO MINEIRO

Warlei Tana<sup>1</sup>, José Marcos Carvalho de Mesquita<sup>1</sup>, Ronaldo Pereira Caixeta<sup>1</sup>, Custódio Genésio da Costa Filho<sup>2</sup>, Milton Roberto de Castro Teixeira<sup>1</sup>

- 1- Universidade Fumec, Unipam  
2- Universidade Federal de Viçosa

### RESUMO

---

A cooperação sempre existiu nas sociedades humanas, coopera-se para sobreviver, para superar crises, sejam econômicas, políticas ou sociais. Nessa perspectiva, as cooperativas se desenvolvem e se adaptam e, junto delas, novas formas de negociação, de relações de trabalho e de mercados cada vez mais competitivos e exigentes. Este trabalho teve como objetivo discutir a influência das redes sociais interorganizacionais nas capacidades gerenciais das cooperativas que operam no segmento lácteo de Minas Gerais. Com o intuito de suprir uma lacuna acadêmica em torno do tema Gestão nas Cooperativas, mais precisamente sob a perspectiva dos estudos das estruturas em redes sociais. Trabalhou-se numa abordagem qualitativa, com aplicação do método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Foi possível constatar que as redes sociais interorganizacionais geram capital social e que as cooperativas utilizam-se das redes, ainda que de modo muito incipiente. Notou-se, também, que participar de redes sociais interorganizacionais pode trazer benefícios para as cooperativas.

**Palavras Chave:** Cooperativas, Redes Sociais Interorganizacionais, Discurso do Sujeito Coletivo..

### ABSTRACT

---

Cooperation has always existed in human societies, cooperate to survive, to overcome crises, whether economic, political or social. The cooperative arises with a view to improving quality of life in the face of adversity. In this perspective, the cooperatives develop and adapt, and beside them, new forms of negotiation, labor relations and markets increasingly competitive and demanding. This study aimed to discuss the influence of social networks in interorganizational managerial capacities of cooperatives operating in the dairy segment of Minas Gerais. Worked on a qualitative approach, with the method of the Collective Subject Discourse (CSD) by Lefrèvre and Lefrèvre (2003). We found that interorganizational social networks generate capital and that cooperatives are using networks, albeit in a very nascent. It was noted, too, that participate in inter-organizational social networks can bring benefits to the cooperatives.

**Keywords:** Cooperative, Interorganizational Social Networks, Collective Subject Discourse.

## INTRODUÇÃO

---

O homem tem por natureza a necessidade de viver em sociedade. A consciência da necessidade de ajuda mútua, a cooperação e a solidariedade são instintivas nas pessoas e sempre se manifestaram em todas as épocas da História. Desse modo, pode-se dizer que cooperar é um ato inerente aos seres humanos e faz parte da história da evolução humana. Assim e numa visão mais ampla, o cooperativismo pode ser concebido como um sistema fundamentado no agrupamento de pessoas e não no capital, em que o empreendimento comum realizado, em qualquer ramo de atividade, objetivava as necessidades do grupo e não o resultado financeiro, buscando a prosperidade conjunta, não a do indivíduo (OCB, 2004). Nesse contexto, vê-se a importância das redes sociais nas relações humanas, como instrumento de trocas de informações, ideias, valores e culturas que poderão influenciar diretamente no comportamento do homem no meio em que está inserido.

Conceitualmente, para Braga (2010, p.12), “as redes de empresa são definidas como grupo de organizações com interesses comuns, que se unem para a melhoria da competitividade de um determinado setor ou segmento e cooperam entre si”. Assim, Grandori e Soda (1995) afirmam que as

redes exercem papel importante no ambiente econômico, regulando as operações complexas de transações interorganizacionais e as cooperações nas mesmas. Os autores complementam que as redes sociais podem ser encontradas em formatos variados, dentre elas destacam-se as interfirmas, joint-ventures, franchising, consórcio, acordos comerciais e pessoais. Na presente pesquisa, foram trabalhados os conceitos de redes sociais interfirmas, que são aquelas que não só trocam produtos sociais, mas incluem elementos de liderança, informações, autoridades e que não possuem contratos tácitos. São consideradas simétricas, ou seja, as redes pessoais que ligam firmas por meio de contatos entre empreendedores e gestores. Este formato de rede social interfirmas é típico das cooperativas, inclusive daquelas do setor lácteo.

O setor lácteo no Brasil é um importante gerador de riquezas, teve um faturamento de aproximadamente R\$50 bilhões em 2010 e apresenta um ritmo de crescimento de 5% ao ano. Totaliza uma produção de 32 bilhões de litros ao ano e envolve aproximadamente quatro milhões de pessoas. Parte dessa produção vem de um segmento importante para a economia do agronegócio: as cooperativas agropecuárias. No Brasil, aglutinam-se 6,6 mil cooperativas, com um

montante de nove milhões de associados, empregando 298 mil pessoas. O segmento agropecuário brasileiro possui 1.548 cooperativas com 943 mil associados e emprega 146 mil pessoas. Dentro desse segmento, existem 414 cooperativas que produzem aproximadamente seis bilhões de litros de leite por ano, ou seja, aproximadamente 20% da produção total nacional (OCB, 2004).

Porém, segundo Antonialli (2000), as cooperativas têm dificuldades de acompanhar as empresas privadas devido à lentidão nas tomadas de decisão, ao marketing deficiente, às poucas inovações, ao isolamento do contexto das novas formas organizacionais e à carência de uma administração profissional. O autor complementa que esses fatores negativos poderiam ser mais bem explorados nas cooperativas, uma vez que as mesmas poderiam compensar parte da falta da capacitação técnica de seus gestores ao concentrar esforços nos laços com os setores e organizações. Dessa forma, poderiam melhorar a transmissão de conhecimento, obter custos menores, aumentar a capacitação no mercado, minimizar os riscos de perdas quando o governo não dispuser de incentivos e benevolência para as mesmas.

Ao analisar as inter-relações dentro e fora das cooperativas e a importância das redes sociais para o dinamismo das organizações atuais, algumas questões se destacam, tais como: qual o desempenho entre as cooperativas; quais fatores levariam as cooperativas a terem maior vantagem competitiva no mercado; qual seria o papel dos dirigentes nesse contexto; o que os gestores deveriam fazer para melhorar o desempenho das cooperativas e seu posicionamento no mercado; a rede social como vantagem competitiva nas cooperativas; e como o capital social poderia ser transformado em recursos e benefícios para as instituições.

Ao verificar as diversas dificuldades apresentadas no cenário econômico e social das cooperativas e a necessidade de gerir recursos, conhecimento e melhorias nas estratégias dos gestores, viu-se a necessidade de um estudo elaborado, em que se pudessem verificar ferramentas que poderiam contribuir para a melhoria da gestão nas cooperativas. No contexto acadêmico, podem-se verificar muitas pesquisas abordando o tema Gestão nas Cooperativas (BÜTTENBENDER, 2011). Entretanto, há algumas lacunas, pois poucos trabalhos relacionam a gestão com as novas estruturas em redes, e menos ainda com redes sociais. Assim, foram analisados os

conceitos e abordagens dos temas: cooperativismo e redes sociais.

Diante do exposto, selecionou-se o seguinte problema da pesquisa: quais as características das relações sociais que contribuem para o aumento das capacidades organizacionais nas cooperativas do segmento lácteo de Minas Gerais? E definiu-se o seguinte objetivo de pesquisa: identificar as características das relações sociais que contribuem para o aumento das capacidades organizacionais nas cooperativas do segmento lácteo de Minas Gerais.

Espera-se que esse trabalho seja fonte de informação e conhecimento para os variados tipos de cooperativas, contribuindo assim para a melhoria das organizações no contexto em que estão inseridas.

## **REDES SOCIAIS INTERORGANIZACIONAIS**

---

A análise de redes sociais permite assimilar o movimento das relações, distinguir os fluxos de informações, os meios e os atores. Para Oliveira (2013, p. 22), a sociedade se organiza em redes, sendo elas, portanto, inerentes à vida social, não sendo viável (ou mesmo possível) para qualquer ator (seja ele uma pessoa ou uma organização), “viver de forma completamente independente e

isolada de outros e em múltiplas instâncias”.

Nesse viés, pode-se destacar Simmel (1923) como um dos primeiros autores a abordar o tema da interconexão entre indivíduos, em que este deveria ter uma habilidade para administrar os conflitos, as diferenças e trabalhar as partes tirando proveito da situação. O autor expôs ainda que, como intermediário de uma negociação, em que as partes não tiveram contato anteriormente, o ator estaria em vantagem, porém, deveria dispor de muita energia para se chegar a uma solução. Esse trabalho serviu de base para outros pesquisadores explorarem as potencialidades dos atores dentro das redes sociais.

Sem considerar as abordagens de Simmel quanto à interconexão como uma abordagem de redes, Barnes (1983) mostra que antes de 1953, as ideias de teorias de grafos já eram debatidas dentro de um contexto de redes e, somente após essa data, pode-se separar os conceitos e comentar explicitamente cada um deles. Com isso, pode-se verificar que a teoria de grafos teria emprestado alguns de seus principais conceitos para a análise de redes.

De acordo com Barnes (1983), a análise de redes sofreu muitas críticas, além de

despertar a preocupação com os rumos e modismos de conceitos abordados nesse assunto. Barnes (1983), já em 1983, chamou a atenção para a valorização da ligação entre teoria de análise de redes e a teoria de grafos.

Para Aguiar (2008), a rede social entre empresas se constitui de nós, em que passam variados recursos, que atualmente são discutidos e estudados por diversos teóricos clássicos das organizações. O autor desenvolveu uma pesquisa científica na área de redes sociais de cooperação, tomando como base a Teoria das Trocas Relacionais de Ian MacNeil . Esse estudo alerta para o ambiente complexo em que vivem as organizações, destacando a necessidade de novas formas de processos estruturais para fazerem frente ao ambiente. Na pesquisa, Aguiar (2008) destaca ainda a rede interorganizacional como uma vantagem competitiva.

Pode-se verificar que muitos são os componentes de redes, tais como: nós, modo único (rede em que os atores pertencem a apenas um grupo), modo duplo (os atores pertencem a grupos distintos), elos, grupos específicos, espaços urbanos e espaços sem limites físicos. Esses componentes levam a uma conceituação de grupos de membros autônomos,

compactuando ideias e recursos com valores e objetivos compartilhados, assemelhando-se assim aos princípios cooperativos (MARTELETO, 2001).

Ainda dentro da caracterização de redes, Marteleto (2001) alerta que os estudos sobre esse assunto mostram que a situação social contemporânea não tem conseguido explicitar que os atores, munidos de recursos e capacidades direcionadas, se organizam em redes sociais dentro de seus próprios ambientes e se mobilizam em busca de seus objetivos. A autora considera que, mesmo com todos os trabalhos realizados, não existe uma teoria de redes sociais e que os estudos desse tema podem ser colocados em prática em diversos tipos de situações. Nesse contexto, Aguiar (2008) argumenta que existem dificuldades em afirmar que se tenha uma teoria unificada, que comporte todos os atributos relativos à dinâmica, ao desenvolvimento e ao funcionamento das redes sociais entre as empresas.

Segundo Burt (2000), mesmo com um grande volume de conceitos e sem uma teoria definida, as redes contam com uma grande operação voltada para resultados, gerando o capital social. Esse último é visto dentro das cooperativas com a função de operador de rede social, capaz de favorecer ganhos, oportunidades e vantagens competitivas.

Assim, o autor descreve capital social como a posição que um operador tem na rede e as vantagens que poderão ser conferidas, no que diz respeito às informações que possam trazer ganhos e vantagens competitivas, resultando assim em ganhos financeiros. Mas, segundo Recuero (2012), o conceito de capital social não é um consenso na literatura, sendo que a maioria dos autores concorda que se trata de um recurso relacionado às conexões sociais, obtido através do pertencimento a um grupo social.

Nesse viés, Marteleto (2001), após pesquisa em grupos (em que foi analisado o capital social), mostra como o uso da informação na rede social contribuiu para a construção de conhecimento, dando mobilização e dinamizando-a. Burt (1992) complementa a ideia dos autores, apontando a informação como um benefício para os atores da rede, salientando ainda que, quanto mais rápidas tais informações forem recebidas e percebidas, maiores serão as chances de se obterem vantagens competitivas.

Considerando o contexto do ambiente em que as organizações estão inseridas e o conhecimento dos conteúdos e informações que circulam na rede social, pode-se dizer que esse conhecimento é tido como um capital social. Assim, Burt (2000) aponta que, para tirar proveito desse capital, o ator

deve estar apto a gerenciar a organização, a rede social intra e interfirmas, com base no capital social alavancado. Desse modo, o capital social é abordado como resultado da identificação dos recursos necessários a melhorar a capacidade organizacional e criar vantagens competitivas no mercado. Com essa abordagem, Burt (1992) aproxima-se das conclusões de Pfeffer e Salancik (2003), que enfatizam as necessidades de identificação dos recursos necessários para tornar a organização competitiva. Isso porque as empresas estão impregnadas de redes sociais e formas estruturais organizacionais. Uzzi (1996) salienta que a estrutura e a qualidade das ligações sociais entre as empresas levam à ação econômica e à criação de oportunidades ímpares, que dão competitividade às organizações. Assim, Nohria (1992, p. 5-6) argumenta que organizações exercem o seguinte papel na rede:

**As organizações são importantes no aspecto de rede social e necessitam ser analisadas como tal. O ambiente da organização é propriamente visto como uma rede de outra organização. As ações (atitudes e comportamentos) dos atores na organização podem ser mais bem explicadas em termos de suas posições na rede de relacionamentos.**

De acordo com estudos de diversos autores, dentre eles Vale (2006), as redes podem ser uma fonte de poder e recursos. Assim, Barney et al. (2001) apontam que um diferencial competitivo sustentável de uma

empresa advém de seus recursos e capacidades não facilmente imitáveis, sendo eles de difícil substituição, podendo ser tangíveis ou intangíveis. Dentre esses atributos, o autor elencou: a burocracia da organização, a gestão do conhecimento, a capacidade dos gerentes em transformar seus conhecimentos em resultados, o controle da informação e do conhecimento. Burt (1992), quando aborda esse último item em seus conceitos de rede social, aponta-o como um buraco estrutural, com necessidade constante de observação e controle. Complementando a importância de geração de recursos e competência para administrá-los, Barney et al. (2004) consideram que essas são todas as qualidades que dão capacidade de escolher e suprir estratégias. Os autores classificam os recursos em quatro tipos: financeiros (capital próprio, financiamentos e lucros); físicos (equipamentos e ativos fixos); humanos (retenção de conhecimentos) e organizacionais (confiança, trabalhos em grupo e relacionamentos). Coleman (1988), Burt (1992) e Aguiar (2008) consideram os atributos (elencados por Barney et al., 2001) e os recursos organizacionais como o capital social, uma vez que fazem parte deles a confiança, o trabalho em grupo e os relacionamentos.

Pode-se considerar ainda, que as redes podem trazer recursos e poder para os atores na organização, podendo melhorar a capacidade de gestão das cooperativas, por meio de contatos e informações que se transformam em conhecimentos, tornando-as assim mais competitivas e eficientes no mercado em que estão inseridas. As empresas não são independentes de seus mercados e nem conseguem autonomia total, uma vez que necessitam de recursos para serem reconhecidas. Tais recursos estão disponíveis no mercado, com um fluxo já estabelecido para suportar outras organizações, na forma de ativos financeiros, materiais, humanos e sociais (VALE, 2006).

Para uma organização ter acesso aos mais variados tipos de recursos, faz-se necessária uma interação com os atores do mercado, criando uma rede de contatos, em que se estabeleçam negociações que irão depender da sua posição, que garantirá certa influência, cooperando para a obtenção dos recursos almejados e permitindo maior competitividade no cenário econômico (PFEFFER e SALANCIK, 2003).

A análise do dinamismo e funcionalidade das redes, sua influência no novo formato das organizações, leva a discussões variadas sobre a possibilidade de aliar diversos



conceitos atribuídos ao tema e aos apresentados no Cooperativismo. Com isso, espera-se encontrar alternativas para melhoria da organização e dos meios de produção, permitindo a imersão sustentável nos mercados, otimizando a capacidade produtiva individual, baixando custos, minimizando riscos, favorecendo a comercialização dos produtos, do trabalho coletivo, do retorno de capital, mas como uma função social (PIRES et al., 2009).

Dessa maneira, veem-se as redes como mecanismos essenciais para viabilizarem a cooperação entre os agentes econômicos. Assim, a OCB (2004, p. 15) destaca que a cooperação está baseada em alguns princípios, dentre eles podem-se citar:

**União para o bem comum. Solidariedade com igualdade. Justiça e ética. Sobrevivência e resistência. Liberdade e crescimento. Estes são valores e objetivos perseguidos pela humanidade. Ainda que em muitos momentos os homens tenham ficado longe desses ideais, eles são próprios da natureza humana. Nos séculos XVIII e XIX, na Inglaterra e na França, pensadores discutiram e defenderam a associação de pessoas como solução para os problemas sociais. Robert Owen (1771-1858) – considerado o pai da cooperativa moderna, e Charles Fourier (1772-1837) – teórico das grandes comunidades, às quais denominou falanstérios – foram alguns dos primeiros e mais importantes pensadores a teorizar sobre associação e cooperação. Influenciados pelo pensamento utópico de sua época, 28 tecelões de Rochdale (hoje um bairro de Manchester), Inglaterra, criaram a primeira cooperativa formalmente constituída de que se tem conhecimento no mundo, em 21 de dezembro de 1844: a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale.**

Considerando os pontos do melhor gerenciamento das cooperativas, tanto Antonialli (2000) como Oliveira (2015) alertam para os problemas das administrações estratégicas das mesmas, relativos à necessidade delas não se isolarem, fazerem parte da elite das empresas bem geridas e voltadas para resultados. Complementando a ideia apresentada pelos autores, Granovetter (1973) aponta que os contatos, também chamados de laços, podem trazer benefícios para as cooperativas. O autor conceitua laços como a combinação de uma quantidade de tempo, de tensão emocional, de relacionamento íntimo, confiança, acesso, referência, interesses, confiança e serviços mútuos.

## COOPERATIVISMO

---

O Cooperativismo, atrelado a seus princípios, tornou-se uma alternativa plausível ao novo modelo econômico que nascia no século XIX: o Capitalismo. A partir da evolução da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, a ideia de cooperação teve novos conceitos. O que outrora acontecia na forma de ajuntamentos momentâneos com objetivos específicos acabou tornando-se algo duradouro que gerava resultados extremamente positivos para todos. Com isso, o Cooperativismo

surgiu como um movimento, um modo de vida, um modelo socioeconômico, capaz de integrar desenvolvimento econômico e bem-estar social, tendo a contribuição democrática, a solidariedade, a independência e a liberdade como referências fundamentais. Passou a ser compreendido como um sistema fundamentado no agrupamento de pessoas e não no capital, em que o empreendimento comum realizado, em qualquer ramo de atividade, objetivava as necessidades do grupo e não o resultado financeiro, buscando a prosperidade conjunta, não a do indivíduo (OCB, 2004).

As instituições cooperativas cresceram sob diversos tipos, tais como de consumo, de comercialização, de produção agropecuária, industrial e de serviços. Mesmo que haja diferenças nesses tipos, todas são conduzidas pelos mesmos princípios herdados de Rochdale. Os participantes da cooperativa são proprietários e trabalhadores ao mesmo tempo, não têm os direitos que a consolidação das leis trabalhistas (CLT) assegura aos empregados (OCB, 2004).

Segundo a OCB (2004, p. 23), as cooperativas estão espalhadas pelo globo e têm contribuído para o desenvolvimento econômico mundial, com uma base que:

**pode ultrapassar 900 milhões de pessoas, algo como 6 vezes toda a população brasileira. Isso torna o movimento cooperativista a maior doutrina não religiosa do planeta. A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), órgão de representação e integração do Cooperativismo no mundo, conta com mais de 230 organizações nacionais e internacionais, espalhadas por mais de 100 países, tornando a ACI a maior organização não governamental existente.**

No Brasil, o Cooperativismo teve suas raízes em meados do século XVII, quando os jesuítas se juntaram ao trabalho coletivo direcionado para a “persuasão” de povos indígenas, nas práticas do amor e da cooperação mútua cristã. As primeiras instituições cooperativas implantadas no Brasil foram as de consumo, que tinham como meta distribuir produtos/serviços aos seus acionistas, buscando melhores condições de preços e de qualidade. A partir desse tipo de instituição, fundaram-se as cooperativas agropecuárias e de crédito rural, principalmente na região sul do país. Posteriormente, outros tipos de cooperativas foram sendo criadas, como as de produção, de trabalho e educacionais (OCB, 2004).

Com efeito, as cooperativas têm grande importância social e responsabilidade pelo desenvolvimento agrário. Em se tratando das cooperativas de leite, essa importância é ainda maior, pois o setor é profundamente pulverizado, formado por milhares de pequenos produtores com pequeno poder de

barganha. Carvalho (2003) destaca que esse tipo de segmento apresenta algumas limitações, uma vez que os produtos só podem ser estocados por períodos curtos e possuem pouca proteção em mercados financeiros. Diante do exposto, acredita-se que o dinamismo das redes sociais poderia ser um capital de ajuda para o contexto organizacional das cooperativas, facilitando a troca de informações, alavancando recursos e conhecimentos, que poderiam favorecer a capacidade de seus gestores, tornando-as assim dinâmicas e eficientes no mercado em que estão inseridas.

Atualmente, o segmento de cooperativas do setor lácteo de Minas Gerais é composto por mais de 100 unidades. Em cada uma delas, existe um estatuto de governança, em que os produtores organizados em assembleias elegem seus representantes, presidentes e diretores. Embora a produção final seja o leite, muitas produzem os insumos necessários para dar suporte aos produtores e ainda assistência técnica para melhoria da produção. Como em muitos outros setores econômicos, as cooperativas têm enfrentado situações difíceis no mercado para competir com as empresas privadas. Entre as diretrizes defendidas no Cooperativismo está a de que as organizações desse setor não têm fins lucrativos e que estão motivadas para o lado social, esquecendo-se

dessa maneira que, para toda instituição ou empresa crescerem, existe a necessidade de geração de recursos, sejam eles financeiros, humanos, econômicos, culturais.

## **METODOLOGIA**

---

Quanto aos fins, pode-se dizer que a pesquisa foi descritiva, pois esta, diferentemente das pesquisas exploratórias ou conclusivas, “visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 52), sendo, portanto, mais adequada ao objetivo deste estudo, que foi identificar a influência das redes sociais nas capacidades organizacionais das cooperativas do segmento lácteo de Minas Gerais. Quanto à abordagem, esse trabalho amparou-se na pesquisa qualitativa, a qual buscou verificar características de relacionamentos entre os diversos atores das cooperativas, analisando as opiniões sobre importância das redes sociais no contexto em que a organização está inserida e identificando a influência de fatores relacionais entre as cooperativas.

Utilizou-se um questionário aberto, aplicado pessoalmente, para a coleta de dados envolvendo dezoito questões pertinentes ao tema. Foram entrevistados 10 dirigentes de

seis cooperativas de municípios situados nas regiões do Alto Paranaíba e Triângulo Mineiro, estes eram gerentes, diretores e presidentes das cooperativas, com idades variando de 37 a 65 anos, experiências nos cargos de 5 a 15 anos e tempo de serviços nas cooperativas de 5 a 20 anos. O período de coleta dos dados foi de março a maio de 2012.

O método utilizado para análise das entrevistas da pesquisa qualitativa foi o do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) de Lefrève e Lefrève (2003). Segundo estes autores, por meio de questões abertas, o DSC aponta e interconecta uma série de intervenções sobre o conteúdo de testemunhos coletados em pesquisas empíricas de opinião individual, sendo, portanto, a melhor forma de expressão da opinião coletiva (LEFRÈVE e LEFRÈVE, 2014).

Cabe aqui um breve relato de como se aplica o método defendido por Lefrève e Lefrève (2003), sinteticamente apresentado na Figura 1: fazem-se os questionamentos aos entrevistados; dos questionamentos extraem-se as Ideias Centrais (IC) e suas correspondentes Expressões Chaves (ECH). Com estas ferramentas metodológicas constroem-se vários discursos-sínteses na primeira pessoa. As ECH's são partes ou transcrições literais de cada resposta, que

são destacadas pelo pesquisador e que compõem o principal do conteúdo que está presente nestas respostas (LEFRÈVE; LEFRÈVE, 2003).

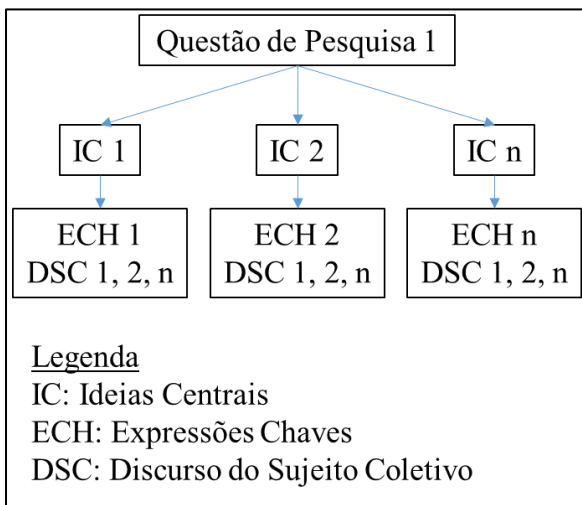
A IC é um nome ou expressão que revela e descreve, de forma mais resumida e exata, o sentido presente nas ECH's elencadas de cada resposta e nos conjuntos de ECH's semanticamente homogêneos das respostas de indivíduos diferentes. Pode-se encontrar mais de uma IC em uma resposta de um entrevistado. Pode-se ter também uma ideia central única, proveniente de um único respondente, que é denominada de ECH de caráter unitário. Portanto o DSC é a totalização das ECH's de cada discurso individual e que tem a mesma IC (LEFRÈVE; LEFRÈVE, 2003).

Cada questão gerou várias IC's, que foram distribuídas em várias categorias (como construtos). Ao se repetir esta questão com outros entrevistados e para aqueles que responderam com ideias centrais similares, àquelas já mencionadas por outros respondentes, foram computadas na mesma categoria, aumentando a frequência de tal ideia central.

Após a identificação das ideias centrais e categorização, criou-se um texto na primeira pessoa para o discurso do grupo de

respondentes que deram repostas similares dentro daquela ideia. Este texto refletiu o discurso coletivo em uma única voz.

Figura 1: Sequência básica da metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Lefrève e Lefrève (2003)

As questões retiradas das entrevistas e analisadas no método do DSC foram aquelas que contemplavam temas que ainda não tinham sido totalmente abordados no referencial teórico, portanto, estas poderiam trazer maiores contribuições acadêmicas a esta pesquisa. As demais questões das entrevistas não foram tratadas pelo método DSC, por já terem sido abordadas pelo referencial teórico.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como determinado pelo método de Lefrève e Lefrève (2003), procedeu-se a metodologia que culminou com as questões a seguir e seus DSC's. Definiu-se fazer as discussões do DSC a cada questão para melhor clareza da conclusão do discurso e também devido à abordagem das mesmas focarem itens específicos dentro do tema global de relacionamento entre as cooperativas.

**Questão 1 - Em relação às cooperativas mais próximas, quais assuntos vocês costumam tratar?**

### Categoria A

Ideia Central I: POLÍTICA DE PREÇOS DE LEITE

DSC: Política nacional de leite. Em Brasília normalmente é tratado tudo isso, em todos os seus âmbitos, importação, exportação.

### Categoria B

Ideia central II: MERCADO

DSC: Tratamos de assuntos normalmente ligados aos negócios da cooperativa: negócios relacionados à área comercial, questões financeiras, questões legais.

Também, normalmente, processos e oportunidades: oportunidades de negócios, oportunidade de ferramentas, oportunidades de ações conjuntas com relação à questão tributária.

Mas o negócio de preço de leite é o assunto constante, porque você tem que estar, assim, concorrendo no mercado, ele é muito competitivo então às vezes a cooperativa, que o produtor é dono dela, às vezes não está conseguindo pagar o preço do mercado.

#### **Categoria C**

Ideia Central III: GESTÃO DA PRODUÇÃO PELO PRODUTOR E GESTÃO DA COOPERATIVA

DSC: O produtor precisa estar voltado mais para a gestão do sistema de produção e redução de custos e preocupar menos com o preço, porque preço quem faz é o mercado.

Também discutimos sobre os cooperados, alguns assuntos jurídicos.

#### **Categoria D**

Ideia Central IV: TROCA DE INFORMAÇÕES E DE EXPERIÊNCIAS ENTRE COOPERATIVAS

DSC: As trocas de informações entre os cooperados de uma mesma cooperativa envolvem assuntos mais gerais e de interesse do grupo, ou seja, não existem

segredos. Entre as cooperativas há uma tendência para a intercooperação na área mercadológica. Enfim, falamos sobre todos os assuntos que são inerentes ao setor cooperativista nacional e do mundo.

#### **Categoria E**

Ideia Central: INOVAÇÕES

DSC: As novidades de cada uma das cooperativas, as inovações em suas cooperativas, com toda humildade, copiamos, implementamos, damos retorno também, então, é no dia a dia, realmente uma troca de informações, para que possamos estar no patamar que estamos hoje.

Pode-se perceber que os assuntos tratados são diversos (Tabela 1), desde aspectos operacionais básicos até questões mais estratégicas. Estes fluxos de informações são salutares à rede social, pois segundo Braga (2010), quanto maior a interação e troca de informações, menor atrito e maior a coesão social entre os membros da rede. Mas, ele alerta em relação à assimetria de informação, em que alguns membros recebem informação e não retribuem, gerando incertezas e insegurança em função do desconhecimento das informações por parte de um tomador de decisão em relação aos outros agentes envolvidos na transação.

**Tabela 1: Em relação a essas cooperativas mais próximas, quais assuntos vocês costumam tratar?**

Alternativas	Respostas	Nº de respostas	Frequência absoluta
<b>A</b>	Política de preços do leite	2	12,50%
<b>B</b>	Mercado	8	50,00%
<b>C</b>	Gestão da produção pelo produtor e gestão da cooperativa	2	12,50%
<b>D</b>	Troca de informações e de experiências entre cooperativas	3	18,75%
<b>E</b>	Inovações	1	6,25%
<b>TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Nota-se pelas ideias centrais e pelos DSC's que um dos assuntos mais debatidos é a política de precificação do leite. Isto pode ser devido ao produto ser o principal negócio da cooperativa, bem como ser uma commodity pertencente a um mercado muito instável em termos de variação de preços e com alta elasticidade. Esta variação de preços advém da ponta de consumo, ou seja, da cadeia varejista. Como os produtos lácteos pertencem a categoria de produtos componentes da cesta básica de alimentos, mais direcionados às crianças, os supermercadistas o utilizam como gerador de tráfego nas lojas, colocando-o em promoção, a qualquer variação de preços dos fornecedores. Logo, o preço oscila muito, criando assim uma grande expectativa aos produtores de leite. Esta expectativa de variação do preço do leite também tem como consequência o produto

não ter uma comercialização em mercados futuros, deixando muita interrogação no comportamento dos preços futuros.

Outra questão que os dirigentes abordam são as experiências que outras cooperativas adquirem e fazem visitas entre elas, com objetivo de troca de conhecimento e absorção de inovações. Estas informações são passadas sem restrições entre as cooperativas pertencentes a um mesmo grupo (central). As oportunidades criadas pelas visitas na aquisição de conhecimento são implementadas com objetivo de melhores ganhos de produtividades. Este posicionamento pode ser notado nas categorias B e D, situação na qual a questão mercado, troca de informações e de experiências entre cooperativas, teve o maior índice percentual de referências no DSC.

Questão 2 - Quais tipos de ganhos e perdas existem em função das redes de relacionamentos entre as cooperativas? Se o senhor tiver exemplos, e puder mencionar.

#### **Categoria A**

Ideia Central I: GANHOS

DSC: Os maiores ganhos estão relacionados às oportunidades, que são importantes para o entendimento do negócio das

cooperativas. A gente precisa fazer parceria, pra diminuir custos e ser competitivo. Através de uma rede bem relacionada, há possibilidade de ganho das cooperativas, devido à interação, haja vista que podemos estar discutindo sobre compras, “estar comprando” juntos e assim, poder ter um ganho maior.

“Vamos poder estar beneficiando” mais os nossos cooperados, porque às vezes você tem uma cooperativa sozinha lá na sua cidade e não tem relacionamento nenhum com o mundo exterior e subitamente a gente poderia estar fazendo coisas aqui e ela também estar fazendo lá. Assim, a gente se tivesse a intercomunicação em rede fortalecida, a cooperativa que estava fraca a gente poderia estar ajudando, ou vice-versa. Sendo assim, quanto mais a gente conversa muito melhor é para todos, afinal as trocas de informações possibilitam saber das coisas que estão acontecendo e obter mais novidades. Então, quando a rede é bem relacionada, tem-se muitos ganhos, pois a possibilidade delas interagirem mais é enorme. Pode-se saber o que está acontecendo no Nordeste, no Sul do país. É muito importante para o sistema poder estar intercomunicando, relacionando. Essa formação de rede é de fundamental importância para a gente poder estar

fortalecendo o sistema por meio de muitas ações.

#### Categoria B

#### Ideia Central II: PERDAS

DSC: Eu acho que tem resultado negativo, por exemplo, pequenas cooperativas concorrendo umas contra as outras, aqui mesmo, no Cerrado existe essa concorrência. Outra coisa negativa é a vontade de crescer individualmente de cada cooperativa e às vezes isso prejudica, é uma dificuldade. Tem também o ciúme. Outro problema é o relacionamento, se o relacionamento for ruim existe a perda de confiança.

Finalmente, como dirigente, acredito que os dirigentes das cooperativas em geral vão ter que perder um pouco de amor a cadeira, ou qualquer coisa parecida, a fim de minimizar perdas negativas nos negócios das cooperativas.

Tabela 2: Na sua visão, quais tipos de ganhos e perdas existem em função das redes de relacionamentos existentes entre as cooperativas? Se o senhor tiver exemplos, e puder mencionar.

Alternativas	Respostas	Nº de respostas	Frequência absoluta
A	Ganhos	10	76,92%
B	Perdas	3	23,08%
<b>TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA</b>		13	100%



A partir da Tabela 2, analisando a categoria A, a sua ideia central e o DSC, nota-se que há um ganho no relacionamento entre as cooperativas, principalmente com relação às oportunidades de redução de custos e melhora na competitividade.

Quanto à categoria B, sua ideia central: perdas, remete-se pelo DSC, que a perda a que se referem é aquela pela não conquista ou não transparência total entre as cooperativas, principalmente para aquelas que não fazem parte da central (grupo mais próximo), ou seja, é uma reclamação, uma perda por imaginar e sentir que poderiam conquistar muito mais se interagissem com mais profundidade e que tudo isto ocorre pela disputa de poder e pelo ego dos dirigentes. Aqui também nota-se, às vezes, disputas por fornecedores de leite, principalmente aqueles fornecedores que estão situados nas divisas de áreas de atuação de duas cooperativas. Isso gera certa insegurança e desconfiança entre os dirigentes, por vezes diminuindo a troca de benefícios, por meio da troca de informação entre elas.

Alves e Meireles (2013) também identificaram os desafios aqui apontados, e, para superá-los, eles sugerem maior interação e construção de alianças entre os atores e, por conseguinte, entre as

organizações. Assim, o movimento cooperativista conseguiria ser aquele sistema preconizado pela OCB (2004), centrado nas pessoas e não no capital, objetivando as necessidades do grupo e não o resultado financeiro, buscando a prosperidade conjunta e não a de um indivíduo.

Questão 3 - Gostaria que o senhor comentasse se existem trocas de informações entre as cooperativas, se sim, como ocorre o acesso às informações entre os parceiros?

#### **Categoria A**

Ideia Central I: SIM, POR MEIO DE CARGOS HIERÁRQUICOS.

DSC: Geralmente começa pela diretoria de cada cooperativa, há locais que a gente tem mais liberdade e a gente vai direto aos executivos, direto aos gerentes de área e conversamos, mas no geral ainda é por meio da diretoria. Havendo interesse em alguma informação, para respeitar o relacionamento pede-se o pessoal da área, por exemplo, de compras, fale, ligue pro fulano de tal, cooperativa e troca uma ideia sobre isso e às vezes não só por telefone, mas também com reuniões.

**Categoria B**

Ideia Central II: SIM, EM REUNIÕES E ENCONTROS.

DSC: As trocas de informações são geralmente em reuniões, em encontros. Normalmente, cada um dá uma informação de sua cooperativa quando está fazendo alguma coisa no sentido de melhorar as outras. Às vezes, perguntar como está sendo feito isso ou aquilo. Eu só acho que poderia ser um relacionamento bem mais próximo, poderia melhorar muito. Eu acho que isso é feito no conselho.

**Categoria C**

Ideia Central III: SIM, POR MEIO DE VISITAS.

DSC: Nós sempre fomos abertos, inclusive para empresas que não são cooperativas, para estar conhecendo o modelo que a gente adota aqui, a gente tem que ter a capacidade de aprender, aprender de novo e essas pessoas que a gente visita a gente troca informações e procura crescer nos acertos dos outros, acho que é importante. Nas visitas, trocam-se informações sem restrições e em uma das visitas teve-se acesso até aos preços deles.

**Categoria D**

Ideia Central IV: SIM, COMO POUCA INTENSIDADE, DEVIDO A QUESTÕES ESTRATÉGICAS/CONCORRÊNCIA.

DSC: Às vezes, informações que são estratégicas não são repassadas, lógico que não são, individualmente uma cooperativa tem estratégias, às vezes está concorrendo com outra cooperativa. Apesar de tudo que se faz eu acho que esconde-se um pouco o jogo, até porque está num mercado que é estratégico. Dessa maneira a gente não consegue interagir o bastante para ter informações, sempre fica imaginando, essa informação é minha não posso ficar passando e acaba que não se passa a informação e não recebe informação. Acho que a gente perde muito por não fazer essa relação, deve-se fazer uma rede entre as cooperativas.

**Categoria E**

Ideia Central V: SIM, COM POUCA INTENSIDADE, POR MEIO DE SOLICITAÇÕES DOS PRESIDENTES/CONSELHO.

DSC: Acho que voluntariamente as cooperativas não trocam informações, a não ser que um presidente ou outro questione, mas acho que poderia existir maior cooperação entre elas.

Ao analisar as categorias A, B e C, suas ideias centrais e seus DSC's (Tabela 3), nota-se que ocorre a troca de informações e que se fazem por meio de reuniões, visitas e que os níveis hierárquicos são importantes nesta rede de contatos. Para as cooperativas mais próximas não há tanta formalidade, mas naquelas em que os contatos não são tão frequentes, quem faz o primeiro contato normalmente é o presidente e este depois transfere a área competente para dar continuidade na busca pela informação desejada. Nas categorias D e E e seus DSC's, nota-se uma inquietude, um desconforto com relação à confiança em se passar todas informações relevantes que poderiam gerar ganhos de produtividade e competitividade. A alegação mais frequente é que as questões estratégicas não são reveladas na íntegra, pois quando as cooperativas fazem fronteiras territoriais, acabam por competir por produtores de leite. Há também a questão de poder e status dos dirigentes que inviabilizam ações de aglomerações e construção de aglomerados produtivos.

Pelos dados, nota-se que o canal mais utilizado para se fazer contatos é por meio da posição hierárquica. Dentro do conceito de rede social interorganizacional, este ponto está de acordo com Bourdieu (2011), que aponta a posição hierárquica na rede

como uma força para alavancagem de resultados em prol da organização.

**Tabela 3: Gostaria que o senhor comentasse se existem trocas de informações entre as cooperativas, se sim, como ocorre o acesso às informações entre os parceiros?**

Alternativas	Respostas	Nº de respostas	Frequência absoluta
A	Sim, por meio de cargos hierárquicos.	4	33,33%
B	Sim, em reuniões e encontros.	2	16,67%
C	Sim, por meio de visitas.	2	16,67%
D	Sim, com pouca intensidade, devido a questões estratégicas/concorrência.	2	16,67%
E	Sim, com pouca intensidade, de solicitações dos presidentes/conselho.	2	16,67%
<b>TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA</b>		<b>12</b>	<b>100%</b>

Por outro lado, nota-se a necessidade da utilização da tecnologia da informação para proporcionar melhores trocas de informações; o que é referendado por Silva, Gaspar e Farina (2015), que perceberam, em seus estudos, que as reuniões e outras formas de encontros pessoais promovem maior nível de interação, mas, não são suficientes e nem promovem trocas de informações na velocidade desejada, sendo, portanto, muito importantes os canais de comunicação virtuais para complementarem as interações.

Questão 4 - Quais tipos de ganhos, o senhor acredita que existam devido à rede de contatados que sua empresa estabelece com outras do setor?

#### **Categoria A**

Ideia Central I: GANHO DE CONHECIMENTO

DSC: Claro, sempre tem, cada um tem uma experiência nova, uma vivência diferente que vai agregar e vai te provocar ganho tecnológico e depois juntos a cooperativa tem conhecimento para trabalhar com as pessoas, então unidos nós conseguimos agregar o produto e as pessoas dentro do Cooperativismo, então por isso eu acho que é importante essa parceria e quanto mais juntos mais fortes e mais ferramentas fortes nós vamos colocar a disposição do produtor.

#### **Categoria B**

Ideia Central: GANHO DE INFORMAÇÃO

DSC: O ganho que se tem é de você estar constantemente informado das coisas que estão acontecendo no mercado. A informação pode vir de uma forma que você vai tirar proveito dela para crescer ou conseguir êxito no que você esteja fazendo, então a troca de informação é muito

importante. Então, se você tem rede, você está bem informado.

#### **Categoria C**

Ideia Central: GANHO DE RELACIONAMENTO

DSC: Isso é fundamental, você não faz nada sem ter uma rede de contatos, sem estar bem relacionado em todas as áreas. Sem dúvidas é muito importante e traz ganhos, principalmente aproveitando ideias e inovações.

#### **Categoria D**

Ideia Central: FORTALECIMENTO DO SISTEMA COOPERATIVISTA

DSC: Acho que é precisa buscar é o fortalecimento do sistema cooperativista, pois à medida que você fortalece o sistema, a filosofia cooperativista, você permite que as cooperativas cresçam juntas, podendo surgir um novo negócio e novas oportunidades.

#### **Categoria E**

Ideia Central: GANHO FINANCEIRO

DSC: Há um ganho financeiro e ele é muito relevante, pois é possível conseguir, seja por meio de negociação, de restituição tributária, de inovação de mercado e de produto.

**Categoria F**

**Ideia Central: GANHO DEVIDO A ACORDOS**

DSC: Sempre existe ganho para as coisas que foram acordadas para as empresas. Desta forma, se você está investindo para adotar uma nova tecnologia, você está se preparando para fazer um negócio diferente.

**Categoria G**

**Ideia Central: GANHO DE COMUNICAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS**

DSC: Nessa parte de comunicação nós ainda somos meio fracos. A comunicação tem que ter um formato claro, com objetivo. É necessário estar sempre falando com o grupo de cooperativas, tanto quanto com os produtores para que os mesmos participem e empenhem em prol da cooperativa, evitando o seu fechamento.

De acordo com os DSC's e as ideias centrais (Tabela 4), nota-se que há uma consciência do ganho de experiência e conhecimento e que quanto mais unidos, maiores serão as chances de sucesso. Dentro deste conceito de ganhos de relacionamento, informação e conhecimento, surgem as oportunidades de conversão destes para as inovações, gerando recursos financeiros e, deste modo fortalecendo o Cooperativismo.

**Tabela 4: Quais tipos de ganhos, o senhor acredita que existam devido à rede de contatados que sua empresa estabelece com outras do setor?**

Alternativas	Respostas	Nº de respostas	Frequência absoluta
<b>A</b>	Ganho de conhecimento	4	28,57%
<b>B</b>	Ganho de informação	3	21,43%
<b>C</b>	Ganho de relacionamento	2	14,29%
<b>D</b>	Fortalecimento do sistema cooperativista	2	14,29%
<b>E</b>	Ganho financeiro	1	7,14%
<b>F</b>	Ganho devido a acordos	1	7,14%
<b>G</b>	Ganho de comunicação entre cooperativas	1	7,14%
<b>TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

No DSC da categoria G notou-se que ainda existe espaço para o aprimoramento da comunicação, o que não é muito diferente de outras organizações, pois comunicação ainda é um item que tem de ser trabalhado constantemente nas organizações. Entretanto, considerando que 63% das respostas afirmaram que há ganhos de informação, relacionamento e conhecimento, isso demonstra que o sistema traz benefícios.

Alguns desses ganhos vão ao encontro daqueles propostos por Balestrin e Verschoore (2016), que são: maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Pôde-se observar pelos resultados, que existem ganhos no relacionamento existente entre as cooperativas. Entretanto, estes ganhos, segundo os operadores da rede, poderiam ser maiores caso existisse maior confiança entre eles. Segundo Burt (1992) e Granovetter (1973), a confiança é a base para o relacionamento. Outro fator levantado pelos dirigentes é o fato dos encontros ocorrerem com pouca frequência, entretanto, eles os consideram muito ricos na inovação e trocas de informações. Portanto, isto está diretamente ligado ao pensamento defendido por Granovetter (1973), quanto à força dos laços fracos trazerem informações mais ricas, com inovação, pois devido ao baixo contato, sempre que eles se encontram, têm novidades para passarem uns aos outros. Com relação à informação, houve reconhecimento pela maioria que ela é muito importante e cria competitividade, pois ajuda no processo de melhoramento da produtividade, este fator está de acordo com os pensamentos dos autores Marteleto (2001), Aguiar (2008) e Burt (1992), dentre outros.

Os dirigentes acreditam que a hierarquia é importante, pois quem inicia o contato na maioria das vezes é o presidente. Aqui

também nota-se que Bourdieu (2011) e Burt (2000), dentre outros, estavam corretos ao definir que de acordo com a posição na rede, podem-se obter maiores resultados econômicos para as organizações. Para os dirigentes das cooperativas, as relações favorecem e melhoram as suas capacidades de gerenciar, capacitando os recursos disponíveis nas cooperativas. Este processo, de melhores recursos gerarem melhores resultados, está de acordo com o defendido por Barney et al. (2001), os quais definem que a vantagem competitiva das organizações está nos recursos e os maiores recursos, segundo os mesmos, são os gerentes e suas capacidades criativas.

Notou-se pelos resultados que os dirigentes das cooperativas têm se preocupado com os preços do leite e com o comportamento do mercado quanto ao futuro do segmento. Entendem a importância de manterem contato entre si, de criarem uma rede de relacionamentos entre as cooperativas. Entendem também que essa rede pode trazer inovação e oportunidades com retornos financeiros, embora isso não tenha ocorrido devido à falta de confiança entre os dirigentes. Os dirigentes acreditam que é um passo difícil de vencer, pois a desconfiança passa pela disputa de poder intra e entre as cooperativas. Quanto à rede social interorganizacional, notou-se que a

posição na rede, a densidade, o bom operador e os tipos de laços na mesma podem trazer importantes benefícios que podem gerar recursos e capacidades levando a resultados econômicos. Com isso, foi possível constatar que as redes sociais interorganizacionais geram capital social e que as cooperativas utilizam-se das redes, ainda que de modo muito incipiente. Notou-se, também, que participar de redes sociais interorganizacionais pode trazer benefícios para as cooperativas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

AGUIAR, A. C. Interações sociais no contexto das redes cooperativas de P & D: análise à luz da teoria das trocas relacionais de Ian Macneil. EnEO 2008 - Encontro de Estudos Organizacionais. Belo Horizonte. 2008.

ALVES, J. C. M.; MEIRELES, M. E. F. Gestão de resíduos: as possibilidades de construção de uma rede solidária entre associações de catadores de materiais recicláveis. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. Volume 8, Número 2, pp. 160-170, 2013.

ANTONIALLI, L. M. Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. 2000. 163 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

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

BARNES, J. A. Social Networks. Cambridge: Module 26, p.1-29, 1983.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. Journal of Management. p. 625–641. 2001

BOURDIEU, P. O poder simbólico. Lisboa: Edições 70. 2011.

BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. Revista Brasileira de Zootecnia, v. 39, pp. 11-16, 2010.

BURT, R. S. The social structure of competition. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. Networks and organizations: structure, form, and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

BÜTTENBENDER, P. L. Gestão de Cooperativas: fundamentos, estudos e práticas. Ijuí: Ed. Unijui, 2011.

CARVALHO, M. P. Cooperativismo lácteo no Brasil: desafios e oportunidades. 2003. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/mercado/artigos-especiais/Cooperativismo-lacteo-no-brasil-desafios-e-oportunidades-8625n.aspx>>. Acesso em: 12 fev. 2011.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. Organization Studies, v.15, n. 2, p.1-19, 1995.

GRANOVETTER, M. S. The strenght of weak ties. American Journal of Sociology. V. 6, p. 1360- 1380, 1973.

LEFRÈVE, F.; LEFRÈVE, A. M. C. O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos). Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

LEFRÈVE, F.; LEFRÈVE, A. M. C. Discurso do Sujeito Coletivo: representações sociais e intervenções comunicativas. Texto & Contexto Enfermagem, v. 23, n. 2, p. 502-507, 2014.



MARTELETO, R. M. Análise das redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ci Inf.*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71 -81, jan/abr.2001.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. Cooperativismo. Ribeirão Preto: Versão Br Comunicação e Marketing, 2004.

OLIVEIRA, C. C. G. Coopetição em redes interpessoais: relacionamentos coopetitivos na rede de pesquisadores brasileiros em Administração. (Tese de doutorado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. Manual em gestão de cooperativas: uma abordagem prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press, 2003.

PIRES, M. L. L. S.; AMORIM, J. B. B.; ALBUQUERQUE, P. A. T. S.; JUSTE, Y. P. V. Cooperativismo, agricultura familiar e redes sociais na reconfiguração dos espaços rurais. In: XIV Congresso Brasileiro de Sociologia: Consensos e Controvérsias, Rio de Janeiro. Anais, UFRJ. p. 01-23. 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

RECUERO, R. O capital social em rede: como as redes sociais na internet estão gerando novas formas de capital social. *Contemporânea-Revista de comunicação e cultura*, v. 10, n. 3, p. 597-617, 2012.

SILVA, R. S.; GASPAR, M. A.; FARINA, M. C. Ganhos competitivos em redes de cooperação: estudo em uma cooperativa de pequenas farmácias. XVIII SEMEAD - Seminários em Administração, p. 01-15. 2015.

SIMMEL, G. The isolated individual and the dyad 1923. In: Wolf, K. H. Ed the sociology of Georg Simmel. Free Press: New York. 1950.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, p. 674-698, 1996.

VALE, G. M. V. Laços como ativos territoriais: uma nova abordagem para o desenvolvimento. *RDE-Revista Desenvolvimento Econômico*, v. 8, n. 14 2006.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> Desde 1960, Ian Macneil publicou diversos livros, entre eles, 30 constituem a principal formulação do que se tornou conhecida como a Teoria Relacional da Lei de Contratos, que foi a base promissora para a construção da jurisprudência da transação de mercado e se tornou largamente reconhecida com a clássica Lei de Contratos

## CONTATO

---

Warlei Tana  
Filiado à Universidade Fumec, Unipam  
E-mail: [tana.tana@cemil.com.br](mailto:tana.tana@cemil.com.br)

José Marcos Carvalho de Mesquita  
Filiado à Unipam  
Email: [jose.mesquita@fumec.br](mailto:jose.mesquita@fumec.br)

Ronaldo Pereira Caixeta,  
Filiado à Unipam  
Email: [ronaldo@unipam.edu.br](mailto:ronaldo@unipam.edu.br)

Custódio Genésio da Costa Filho,  
Filiado à Universidade Federal de Viçosa  
Email: [custodio@ufv.br](mailto:custodio@ufv.br)

Milton Roberto de Castro Teixeira  
Filiado à Unipam  
Email: [milton@unipam.br](mailto:milton@unipam.br)