

## ARTIGO

RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS COOPERATIVAS: UMA ANÁLISE DA CONFIANÇA<sup>1</sup>Denise Figueiró Mendes<sup>2</sup>

## RESUMO

O estudo sobre as redes de cooperação vem crescendo e deve ao surgimento da nova competição, à emergência das tecnologias da informação e comunicação, e à inserção da análise de redes como disciplina acadêmica. Dessa forma, as redes interorganizacionais representam uma forma particular de organização e são caracterizadas por relações de troca entre os parceiros, onde a cooperação é um processo fundamental e a confiança é essencial. Assim, este artigo teve como principal objetivo identificar as relações interorganizacionais cooperativas entre a Cooperativa Agropecuária de Esteios Ltda (COOESTEIOS) e seus principais parceiros, verificando a influência da confiança no processo de desenvolvimento desses relacionamentos. Através de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos referentes ao processo de concepção e sustentação desses relacionamentos e observação espontânea, pode-se concluir que, nesta relação, a confiança entre os atores é forte e suas relações são puramente sociais, baseadas na característica e etnia dos parceiros, nas quais o capital social e a relação de coexistência e cooperação fortalecem a parceria, sem a necessidade de haver qualquer tipo de acordo formal.

**Palavras-chave:** Relações interorganizacionais. Confiança interorganizacional. Cooperativa de pequenos produtores.

## 1 INTRODUÇÃO

As formas de interação cooperativas têm sido cada vez mais valorizadas e vistas como promissoras para as relações entre organizações na promoção de produtividade e competitividade das organizações (GRANDORI; SODA, 1995; CUNHA; MELO, 2006; THESEK, 2006). Nesse contexto, as redes interorganizacionais representam uma forma particular de organização e são caracterizadas por relações de troca entre os parceiros, onde a cooperação é um processo fundamental, além de viabilizar o atendimento de uma série de

<sup>1</sup> **Como citar este artigo:** MENDES, Denise Figueiró. Relações interorganizacionais cooperativas: uma análise da confiança. *ForScience*: revista científica do IFMG, Formiga, v. 7, n. 1, e00284, jan./jun. 2019. DOI: 10.29069/forscience.2019v7n1.e284.

<sup>2</sup> **Autor para correspondência:** Denise Figueiró Mendes: profa.denisefm@yahoo.com.br.

necessidades das empresas que seria difícil conseguirem se atuassem isoladamente (AMATO NETO, 2001).

Segundo aquele autor, dentre algumas necessidades destaca-se: combinação de competências, partilha de riscos e custos, diversidade de produtos, aumento da participação no mercado, compartilhamento de conhecimentos e recursos e atuação nos mercados internacionais.

Assim, para Ebers (2002), os principais motivos para o surgimento de redes de cooperação entre organizações são: buscar aumento de suas receitas, acessarem recursos complementares, reduzir custos e riscos e reforçar sua competitividade. Para Oliver (2006) os motivos derivam de necessidades, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimação. O autor ainda sustenta que os estudos sobre a formação de redes interorganizacionais são investigados em três níveis de análise, que não podem ser vistos isoladamente: do ator, das relações existentes entre os atores (relacional), e institucional. Enquanto a primeira tenta identificar as motivações dos atores para forjar as relações de rede, as demais procuram identificar as condições que facilitam e constroem a cooperação.

Borgatti e Foster (2003) complementam que a investigação sobre redes interorganizacionais aumentou nos últimos anos para análise e explicação de relações, contextos e entendimentos sistêmicos, podendo ser definida como um conjunto de atores ligados por um conjunto de laços. Suas dimensões variam e incluem relação de causalidade, nível de análise, mecanismos e objetivos explicativos; ou seja: causas ou consequências das estruturas de redes, hipóteses sobre os laços de uma relação social, como tratam os laços e as suas funções e o desempenho versus homogeneidade.

Ao pronunciarmos sobre as redes interorganizacionais, penetramos no cotidiano das relações sociais dessas redes, observando a existência de uma identidade compartilhada, constituída pela existência de valores e ideias que tecem essa identidade e mediam as relações estabelecidas. Isso leva a observar a dimensão que permeia as relações e o comportamento das pessoas.

Dessa forma, as relações sociais, a cultura organizacional e as competências individuais e coletivas da empresa, assim como a confiança, representam um papel relevante e principal nas redes interorganizacionais. Enquanto a cultura influencia no comportamento e no desempenho dos indivíduos, nas relações entre os grupos, nas comunicações e na distribuição de poder na organização, as competências individuais e coletivas buscam atender as exigências de qualidade e eficiência do mercado e, ainda, assegurar a estabilidade e desenvolvimento da empresa para suplantar a selvagem concorrência de outras organizações.

Já a confiança é um fator que contribui para a coesão dos atores, beneficiando os relacionamentos interorganizacionais.

Amato Neto (2001) complementa que nas relações interorganizacionais, a confiança tem papel fundamental devido às transações econômicas envolverem riscos. Na perspectiva de custos de transação, mercado e hierarquia, ela é uma forma alternativa de coordenar as atividades econômicas. Contudo, pode ser o elemento central nas relações de cooperação, fazendo com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos.

Muitos estudos sobre a análise de redes interorganizacionais (GRANDORI; SODA, 1995; BENGTON; KOCK, 1999; AMATO NETO 2001; EBERS, 2002; BRITO, 2002) e a confiança na conexão das relações cooperativas (RING; VAN DE VEN, 1994; FUKUYAMA, 1996; LOCKE, 2003; VELUDO, MACBETH; PURCHASE, 2006; CUNHA; MELO, 2006), vêm sendo retratados com o objetivo de compreender os motivos que levam as organizações a criarem e manterem parcerias e buscarem vantagem competitiva.

Diante do exposto, esse artigo vem contribuir para identificar as relações interorganizacionais cooperativas na Cooperativa Agropecuária de Esteios Ltda – COOESTEIOS, de pequenos produtores situada no município de Luz, em Minas Gerais, analisando a confiança entre essa e suas empresas parceiras, considerando a seguinte pergunta: como são estabelecidas as relações de parceria entre a cooperativa e seus principais parceiros e como a variável confiança se impõe nesses relacionamentos?

Orientando a resposta à questão anterior, teve-se como objetivo principal: identificar as relações interorganizacionais cooperativas entre a COOESTEIOS e seus parceiros, verificando a influência da confiança no processo e manutenção desses relacionamentos.

Para tanto, buscou-se: a) evidenciar as relações estabelecidas entre os atores organizacionais; b) verificar quais motivos levam os parceiros da COOESTEIOS a criarem e manterem a parceria com a cooperativa; c) identificar quais as bases da confiança presentes nos relacionamentos interorganizacionais cooperativos entre os atores; d) verificar se a variável confiança contribui para a formação das parcerias entre cooperativa e parceiros, identificando fatores facilitadores e inibidores do desenvolvimento dessas relações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As estratégias empresariais e a competitividade têm sido questionadas no ambiente das Pequenas Empresas (PEs), devido, principalmente, à limitação da sua capacidade de gestão, de financiamento e de produção. Diante disso, a formação de alianças tem sido uma oportunidade para que as mesmas se tornem competitivas e diminuam o risco de fecharem.

Para Casaroto Filho e Pires (1999) uma PE pode competir de três formas: 1) diferenciando seus produtos; 2) liderando custo (participando como fornecedor de uma grande rede); e 3) tendo flexibilidade/custo (participando de uma rede de empresas flexíveis). Para isso, existem estratégias que as mesmas devem adotar e que dependerá da sua ambição, persistência, predisposição de correr riscos, endividar-se ou paixão pelo negócio. Devem, portanto, adotar: a) estratégia competitiva (como competir); b) estratégia de produto mercado (como desenvolver o negócio); c) estratégia de utilização dos meios (quanto investir); d) políticas de negócios e de gestão (como negociar e lidar com pessoas) e; e) estratégia de produção (como produzir).

Para aqueles autores, outra forma de tornar as PEs competitivas é optar por ser um fornecedor numa rede *top down* ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas. Dessa forma, as PEs podem vir a se tornarem competitivas quando da sua inserção em uma rede, tornando-as capazes de dominar e gerir todas as etapas da cadeia de valor; ou seja, desenvolvimento, produção e distribuição.

Segundo Perrow (1992) o sucesso das PEs vem de economias de escala, confiança e cooperação que coexistem com a competição. Elas conseguem gerar bem-estar por serem pequenas e, portanto, mais flexíveis e livres da centralização, da hierarquia e da formalização.

Nesse contexto, as redes entre empresas têm um importante papel na vida econômica de uma PE, seja pela sua capacidade de regulação, seja pela interdependência de cooperação (GRANDORI; SODA, 1995). Segundo esses autores, a interdependência pode surgir de uma série de fatores, sendo eles: manutenção, incerteza ou quantidade de troca de recursos e o número de empresas separadas, mas interdependentes; podendo, ainda, exigir uma coordenação mais consistente e um grau de formalização maior.

Veludo, Macbeth e Purchase (2006) complementam que existe dois tipos de relacionamento entre organizações: 1) de caráter hierárquico (relações de poder e controle), que devem ser controladas para não influenciar as relações de parceria e colaboração; 2) de caráter de parceria e colaboração (relacionais) – definida e orientada pelas partes envolvidas, estabelecendo objetivos prévios, onde as partes observam vantagem econômica em trabalhar juntas. Para os autores, o contexto relacional diz respeito aos vínculos de atividade (processos e serviços), aos laços de recursos (informações de investimento e financeiras) e obrigações do ator (comunicações, relações pessoais e confiança).

## 2.1 Redes de empresas

Grandori e Soda (1995) mencionam o termo Rede como uma noção abstrata, aludindo a um conjunto de nós e as relações que nos conectam. De acordo com esses autores, existem três formas de redes: 1) redes sociais: mantém relações puramente sociais, não havendo qualquer tipo de acordo formal, sendo caracterizadas pelo surgimento de normas de grupo e mecanismos de controle social (contatos pessoais e confidenciais); 2) redes burocráticas, nas quais o grau de formalização pode variar e é aplicado para defender os direitos das partes e o comportamento, sendo que os modos de coordenação são formalizados por troca de acordos contratuais ou associativa; 3) redes proprietárias, onde os direitos de propriedade sobre atividades econômicas são relevantes como sistemas de incentivos para sustentar alguma forma de cooperação. Esses incentivos são necessários onde a incerteza e o oportunismo prevalecem.

Ebers (2002) corrobora com a noção abstrata do termo e complementa que o mesmo pode ser empregado para caracterizar um conjunto de recorrentes vínculos, conjunto de nós, conjunto de organizações em um mercado e alianças entre organizações.

Outra abordagem de redes de empresas, citada por Amato Neto (2001), é de um agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada participante; já para Brito (2002) refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas.

Dessa forma, o conceito de redes de empresas baseia-se em uma perspectiva de análise que ressalta a dimensão social das relações entre as mesmas e seus possíveis desdobramentos sobre a conformação institucional do ambiente econômico e sobre o padrão de conduta dos agentes.

Segundo Malafaia *et al.* (2007) os fatores que ajudam a compreender o desenvolvimento de redes de empresas são o capital social e a existência de instrumentos formais que gerenciam as relações entre os parceiros. Para esses autores, o capital social e uma forte cultura de colaboração são fatores fundamentais para o sucesso das ações coletivas.

Dias (2012, p. 260) assegura que o capital social “[...] é baseado na intensidade das relações sociais que ocorrem na organização e que facilitam as articulações internas dando maior consistência ao conjunto e facilitando sua operacionalidade para atingir as metas estabelecidas”.

Para Fukuyama (1996) o conceito de capital social refere-se a um conjunto de normas informais que promovem a cooperação entre dois ou mais indivíduos; já para Cooke (2003), se refere à troca recíproca entre organizações, baseada em relações de confiança.

Ao optar por fazer parte de uma rede, as organizações podem se envolver em vários tipos de relações – verticais e horizontais – simultaneamente, proporcionando desenvolvimento em seus negócios. Dessa forma, Bengtson e Kock (1999) propõem quatro tipos de relações horizontais existentes em redes de empresas – apresentadas no Quadro 1, que além de oferecerem diferentes maneiras de vantagens, podem mudar de acordo com as estratégias de negócio de cada um.

<b>Coexistência</b>	Inclui intercâmbio social e de informação. A confiança é alta, mas informal e os objetivos são independentes.
<b>Cooperação</b>	Além de trocas de informações e interações sociais existem laços econômicos. A relação pode ter caráter formal e informal e os acordos informais são construídos sobre normas sociais e de confiança, além de as empresas terem objetivos comuns.
<b>Concorrência</b>	Interação simples e direta. O poder e a dependência são distribuídos de acordo com suas posições na rede de relacionamento.
<b>Coopção</b>	O poder está condicionado na posição do ator e força, envolvendo a participação de terceiros na relação. A dependência pode surgir por acordo formal e baseada na confiança e por dependência da relação.

Quadro 1 – Tipos de relações horizontais existentes em redes de empresas  
Fonte: Adaptado de Bengtson e Kock (1999).

Sobre a relação de cooperação, Thesek (2006, p. 96) complementa que “[...] os motivos que movem à cooperação tanto podem ser de natureza individual como podem ser relacionados com o interesse geral ou coletivo [...]”. Esse autor afirma que “a integração e a participação em um empreendimento coletivo possibilitam sustento e renda, mas a cooperação, enquanto ação, enquanto processo social, é o que de fato garante o sucesso desses empreendimentos” (THESEK, 2006, p. 96).

Diante do exposto, podemos assegurar que as redes entre empresas representam uma forma particular de organização e são caracterizadas por relações de troca entre os parceiros, nas quais a cooperação é um processo fundamental; além de viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas que seria difícil conseguirem se atuassem isoladamente.

## 2.2 O contexto e a dinâmica da confiança

Alguns teóricos asseguram que as bases da confiança vão variar com o objeto/contexto social da confiança (SHAPIRO, 1987; FUKUYAMA, 1996; LANE, 1998; LEANA; BUREN, 1999; ZANINI, 2007) ou que a natureza da confiança vai variar conforme o estágio de uma relação conquistada (BARNEY; HANSER, 1994; RING; VAN DE VEN, 1994; CUNHA,

2004). Eles imaginam um conceito multidimensional da confiança e elaboram uma tipologia da confiança que se apoia em mais de uma base.

Leana e Buren (1999), por exemplo, afirmam que valores comuns e visões compartilhadas geram desenvolvimento de relações de confiança; enquanto Fukuyama (1996) defende que a confiança é “a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade” (FUKUYAMA, 1996, p. 41). Esse autor e Locke (2003) compartilham duas visões sobre confiança: uma de natureza sociológica, na qual confiança é um produto de longo prazo, de padrões históricos de associativismo, compromisso cívico e interações extrafamiliares; e a segunda, de natureza econômica, em que a confiança é um comportamento de interesse próprio, de longo prazo, que calcula os custos e benefícios de atores maximizadores de utilidade. Tais atores descobrem ser vantajoso cooperar com outros, orientados pelas normas e procedimentos organizacionais.

Já Lane (1998) e Shapiro (1987) afirmam que a confiança é um fenômeno social que torna o trabalho entre as organizações mais fácil e a colaboração entre organizações possível. Eles defendem, ainda, que a confiança propõe uma maneira de lidar com o risco ou a incerteza no intercâmbio das relações, assim como Coleman (1990), Luhmann (1979) e Giddens (1991), sendo que, para este último autor, além da confiança pressupor consciência das circunstâncias de risco, dispõe uma definição de confiança com outras observações relacionadas a ela: a) ausência no tempo e no espaço; b) contingência; c) derivação da fé; d) crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema (conhecimento técnico); e) contexto; f) perigo e risco; g) geração e dissolução da confiança.

Gambetta (1988) acredita que a confiança é um atributo situacional e/ou relacional, em que “confiar em uma pessoa significa acreditar que, uma vez oferecida a chance, ela não se comportará de forma a nos prejudicar” (GAMBETTA, 1988, p. 219). Veludo, Macbeth e Purchase (2006) contribuem ao afirmar que a confiança é um atributo essencial nos relacionamentos interorganizacionais por estabelecer compromisso entre os parceiros e minimizar incertezas.

Sendo assim, acredita-se na importância da confiança na consecução dos objetivos dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos (BARNEY; HANSER, 1994; RING; VAN DE VEN, 1994; CUNHA, 2004), assim como no nível sociológico (FUKUYAMA, 1996; LANE, 1998; LOCKE, 2003; ZANINI, 2007), reconhecendo-a como um mecanismo cultural importante na condução das interações e expectativas dos atores sociais. Nessa concepção, deve-se considerar o papel dos indivíduos que comandam uma parceria entre empresas como

fundamental e extremamente importante para a construção e a permanência do relacionamento confiável (LANE, 1998; ZANINI, 2007).

### 2.3 Tipos e atributos da confiança

Existem três tipos de confiança citados por Zucker (1986), sendo elas baseadas no processo, na característica e institucional. O segundo tipo, a confiança com base na característica, reside na igualdade social e assume a congruência cultural, porque aquele que propõe confiança e aquele que confia pertencem ao mesmo grupo social ou comunidade. O autor concorda que esse grupo ou comunidade pode compartilhar uma religião comum, *status* étnico ou um histórico familiar.

Ainda segundo o autor, a confiança baseada na instituição não depende da familiaridade interpessoal e histórico comum, mas sim nas estruturas formais socialmente produzidas e legitimadas que garantem a mesma. Nessa perspectiva, ela já se encontra formalmente estabelecida entre os parceiros, em forma de regras e políticas a serem seguidas.

Sobre os atributos da confiança, Tzafrir e Harel (2002) identificam quatro, apontados no Quadro 2:

<b>Confiabilidade</b>	<b>Consiste nos comportamentos e nos procedimentos sistemáticos e consistentes, que são fortalecidos quando as promessas e compromissos são cumpridos.</b>
<b>Capacidade</b>	Assim como a autoridade, a habilidade e o conhecimento, a capacidade tende a acrescentar confiança e credibilidade em uma relação.
<b>Transparência e disponibilidade</b>	A clareza, a exatidão no compartilhamento de informações e a disponibilidade para a comunicação tendem a fortalecer os laços de confiança.
<b>Cuidado</b>	Acreditar que o outro não adotará atitudes oportunistas, que uma parte não tirará vantagem indevidamente da outra e que será benevolente com relação à outra.

Quadro 2 – Atributos da confiança

Fonte: Adaptado de Tzafrir e Harel (2002).

Reforçando, portanto, o que ponderam os autores acima, Parsons (1960) afirma que a confiança não pode se desenvolver a menos que os indivíduos compartilhem valores comuns e que a base da ordem coletiva é a solidariedade, identificada com valores institucionalizados compartilhados. Logo, para esse autor, a confiança é base atitudinal na lealdade motivada afetivamente e vincula a suspensão do auto interesse em favor de uma orientação de coletividade; baseando, ainda, na expectativa por parte daquele que propõe confiança de que aquele que confia encontrará a obrigação social da confiança e a responsabilidade de exercício, principalmente se ela estiver em uma posição de poder.

## 2.4 Confiança interorganizacional

As relações interorganizacionais se referem a qualquer tipo de contato entre duas ou mais organizações, variando da forma concorrencial e antagônica para aquelas de natureza cooperativa, tanto entre organizações similares ou diferentes, envolvendo transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros (CUNHA; MELO, 2006).

Entre as relações interorganizacionais, a confiança interorganizacional, que se refere à confiança mútua entre organizações, é considerada, muitas vezes, essencial para organizações que trabalham juntas, em rede de trabalho. Rede de trabalho, para Lane (1998) é concebida como um acordo institucional de longo prazo entre organizações distintas, mas relacionadas.

Assim, admite-se a confiança interorganizacional para: a) apoiar a formação de estratégias coletivas; b) facilitar a coordenação de atividades econômicas; c) prover uma troca aberta de informação e aprendizado; d) facilitar o gerenciamento de conflitos; e) contribuir para redução dos custos de transação, abrindo oportunidades para novas ações estratégicas (LANE, 1998; CUNHA, 2004).

Para Aulakh, Kotabe e Sahay (1996) embora a confiança seja resultante de expectativa de comportamento bilateral, existente entre indivíduos, ela também pode ser estendida para troca entre organizações, uma vez que os relacionamentos interorganizacionais são gerenciados por indivíduos. Para os autores, a confiança nas relações interorganizacionais inclui um conjunto de expectativas entre parceiros em relação ao comportamento dos diversos indivíduos e a satisfação de cada um.

Barney e Hanser (1994) corroboram sobre a importância da confiança na consecução dos objetivos nos relacionamentos interorganizacionais cooperativos e defendem que a confiança interorganizacional depende da confiança interpessoal entre indivíduos que ligam os setores de fronteira das organizações.

Assim como esses autores, Lane (1998) relaciona a confiança interpessoal e interorganizacional como sendo processos informais e interativos, que não precisam necessariamente ser sustentados pelas estruturas formais ou mecanismos institucionais. De acordo com esse autor, na realidade, as estruturas informais e formais normalmente coexistem.

É conclusivo, portanto, que a confiança entre organizações é facilitada pela confiança existente entre os indivíduos que participam das relações de troca entre organizações, visto a intensidade e a importância das relações sociais existentes.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Para consentir aos objetivos propostos, realizou-se um estudo descritivo-explicativo, de caráter qualitativo, envolvendo levantamento bibliográfico e estudo de caso.

O estudo descritivo foi utilizado para exibir as características das relações entre os parceiros, ponderando sobre a realidade do contexto onde estão inseridos, bem como favorecendo a descoberta ou a verificação de ligações entre determinadas variáveis. Já o estudo explicativo constituiu em analisar e explicar o acontecimento dos fatos (SELLTIZ, 1974; TRIVIÑO, 1987; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Optou-se pelo estudo de caso a fim de explorar uma situação real e descrevê-la no âmbito em que foi feita a investigação, além de preservar o caráter unitário do objeto estudado que, segundo Gil (2002) são propósitos dessa técnica. O autor ainda afirma que a utilização maior do estudo de caso “é em estudos exploratórios e descritivos, mas também pode ser importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos” (GIL, 2002, p. 138).

Já para Yin (2005) o estudo de caso é adequado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômeno contemporâneo inserido em alguma situação da vida real. O autor complementa afirmando que:

[...] se nosso estudo é voltado para verificar o relacionamento da organização com outras organizações, a natureza competitiva ou colaborativa delas, por exemplo, se resolvermos reciclar nosso projeto de pesquisa examinando apenas uma organização, não poderemos retirar conclusões acuradas acerca de parcerias interorganizacionais (YIN, 2005, p. 41).

Buscou-se, portanto, procedimentos que fortalecessem o estudo, visto a relevância do tema, bem como a conjuntura em que ele ocorre.

#### 3.2 Unidade de análise

A investigação compreendeu a Cooperativa Agropecuária de Esteios Ltda – COOESTEIOS, situada em Esteios, município de Luz, em Minas Gerais, que é uma cooperativa de pequenos produtores, caracterizada como PE; e, para compor o estudo, foram escolhidos, por acessibilidade, os principais parceiros da cooperativa – o criador da campanha Beba + Leite, o coordenador do projeto Balde Cheio e o diretor da EMBARÉ Indústrias Alimentícias SA.

O Projeto Balde Cheio foi criado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) para atender, principalmente, aos pequenos produtores e desenvolve papel de consultor técnico em reprodução e nutrição do gado leiteiro e orientação de custos pertinentes. Já a Campanha Beba + Leite, tem como principal objetivo divulgar e estimular o consumo de leite aos consumidores finais, mostrando os benefícios nutritivos desse produto.

A EMBARÉ Indústrias Alimentícias SA, está situada na cidade de Lagoa da Prata, adjacente à cidade de Luz, sendo considerada a principal parceira da COOESTEIOS, por comprar toda a produção de leite da cooperativa, além de auxiliar e dar suporte técnico e de logística do produto.

### 3.3 Coleta e análise dos dados

Os dados foram analisados por meio da técnica de triangulação que, segundo Yin (2001, p. 120) é um “fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências”. O autor considera um ponto essencial na coleta de dados em estudos de casos a utilização de fontes diferenciadas com intuito de obter evidências.

Collis e Hussey (2005, p. 81) definem triangulação como “o uso de diferentes métodos e técnicas de pesquisa em um mesmo estudo”. A variedade de fontes corrobora para o alcance de resultados mais satisfatórios, provenientes da análise conjunta de dados qualitativos e quantitativos responsáveis pela convergência de informações. Para aqueles autores, a triangulação supera o preconceito e a limitação de um único método, enfatizando métodos qualitativos. Assim sendo, a coleta e análise dos dados foi realizada conciliando informações obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação espontânea.

Através da entrevista semiestruturada, pôde-se compreender as características dos relacionamentos entre a cooperativa e parceiros, bem como a percepção dos mesmos em relação à cooperação e a confiança existentes nesses relacionamentos. Nesse tipo de entrevista, “[...] o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 279). Já Cervo e Bervian (2002) a consideram como uma das principais técnicas de coletas de dados, podendo ser definida como uma conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto.

A análise documental foi realizada para averiguar os instrumentos formais (contratos) existentes entre as empresas, permitindo aferir em que se baseavam os estímulos e a estrutura desse relacionamento. Segundo Gil (2010) os documentos administrativos são fontes

documentais importantes e “[...] podem auxiliar na elaboração das pautas para entrevistas e dos planos de observação” (GIL, 2010, p. 122).

Já com relação à observação espontânea, Lakatos e Marconi (2010, p. 276) afirmam ser uma técnica para “recolher e registrar fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas”. Gil (2010) complementa expondo que essa técnica permite que “o observador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa os fatos que aí ocorrem” (GIL, 2010, p. 121). Desta forma, através da observação foi possível ressaltar o comportamento e as atitudes dos indivíduos envolvidos nas relações entre as organizações.

#### **4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E PARCEIROS**

A Cooperativa Agropecuária de Esteios Ltda (COOESTEIOS), foi fundada aos vinte e quatro dias do mês de setembro de 2004, tendo como área de ação a admissão de cooperados que abrangem a área geográfica do município de Luz, todos os municípios limítrofes e adjacentes, no Estado de Minas Gerais. No ano de 2010, existiam 173 cooperados e em 2016 já somavam 540.

Sua missão é receber, transportar, classificar, armazenar, padronizar, beneficiar, e comercializar a produção de arroz, milho, feijão, leite *in natura* e seus derivados; tendo, como principais atividades, a compra e venda de leite e fornecimento de insumos para as atividades agropecuárias.

Os principais serviços oferecidos aos cooperados são: apoio ao projeto Balde Cheio e à campanha Beba + Leite, recursos de financiamento de tanques de expansão, assistência veterinária, ferramentas, insumos e medicamentos de uso agropecuário, além de manutenção de estradas.

A COOESTEIOS tem como principal parceira a EMBARÉ Indústrias Alimentícias SA, que compra toda a produção de leite da cooperativa. Ela é líder no segmento de caramelos de leite, com vendas em todo o país e uma das maiores exportadoras do produto, presente nos cinco continentes, em mais de quarenta países; além da propriedade da marca Camponesa, que comercializa leite em pó, manteiga, leite condensado, creme de leite, doce de leite e bebidas lácteas. Sua parceria vai além da compra de todo o leite da cooperativa: é ela quem fornece e proporciona a manutenção dos tanques para transporte do leite, que é terceirizado pela cooperativa.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando o relacionamento da COOESTEIOS com seus parceiros, pode-se observar um ambiente de solidariedade, responsabilidade, senso de obrigação recíproca e colaboração, o que faz os parceiros manterem a lealdade e ajudarem mutuamente. Essas relações são fortes e pessoais, de caráter de parceria e colaboração (relacionais), onde os laços entre os atores são baseados em relações pessoais (capital social) e confiança.

As atividades mais compartilhadas no ambiente da COOESTEIOS são a venda do leite com melhor preço, conhecimento, informações e interesses diversos do grupo, o que reforça a interdependência de manutenção e troca de recursos (GRANDORI; SODA, 1995; AMATO NETO, 2001). Segundo os entrevistados, os principais motivos que levam as empresas parceiras a criar e manter a parceria com a cooperativa é a divisão dos riscos, troca de informações, obtenção de recursos, suporte mútuo e melhor qualidade do produto. Já para o diretor da EMBARÉ e o presidente da COOESTEIOS o principal motivo é apoiar o pequeno produtor em suas atividades.

De acordo com os entrevistados, os trabalhos são desenvolvidos em torno de parcerias, na busca de compartilhar experiências, o que confere a essa parceria a função de virtude social (SHAPIRO, 1987; FUKUYAMA, 1996; LANE, 1998; LOCKE, 2003; ZANINI, 2007). Outro fato verificado quando da percepção sobre o ambiente da COOESTEIOS, é que os parceiros compartilham da mesma linguagem, por participarem de grupos sociais e culturas semelhantes, o que confirma que a etnia pode ser o principal atributo da relação dos parceiros numa rede social (GRANDORI; SODA, 1995).

Das três formas de redes, identificadas por aqueles autores – redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, podemos afirmar que a COOESTEIOS mantém relações puramente sociais (contatos pessoais), não havendo qualquer tipo de acordo formal. Segundo o diretor da EMBARÉ, a relação de amizade fortalece a parceria comercial.

Quando perguntados sobre os mecanismos de controle existentes, todos responderam que o ambiente é bem flexível, não existindo nenhum tipo de contrato para conter a relação comercial, fortalecendo o que Fukuyama (1996) e Cooke (2003) afirmam ao assegurarem que o capital social é estabelecido por normas informais e intensidade das relações sociais, gerando cooperação e relações de confiança. No início das atividades da COOESTEIOS a EMBARÉ cedeu apoio profissional do contador da empresa, tanques, manutenção dos tanques para o transporte do leite, sem nenhum tipo de contrato formal. Para o diretor da empresa, formalizar um contrato com alguém que não é confiável, não o impedirá de agir de forma

oportunista. Para o mesmo, um contrato, mesmo que formal, poderá ser descumprido por uma pessoa que não é confiável.

Dos quatro tipos de relações horizontais citados por Bengtson e Kock (1999) – coexistência, cooperação, concorrência e coopção –, foi observado, nas relações da COOESTEIOS, a de coexistência e de cooperação, mantendo caráter informal, construída em normas sociais e confiança, observando, também, o tipo relacional, citado por Veludo, Macbeth e Purchase (2006) e Gambetta, (1998). A confiança, assim como a relação de amizade, são fatores facilitadores no desenvolvimento das relações entre a cooperativa e parceiros, conforme mencionado pelos entrevistados.

A principal base da confiança é visível, principalmente no fato de os atores se conhecerem e manterem relações de amizade; o que fortalece a confiança com base na característica citada por Zucker (1986), pois os atores pertencem ao mesmo grupo social ou comunidade. Logo, as bases da confiança percebidas na relação entre a COOESTEIOS e parceiros, estão relacionadas ao valor e a moral, nas quais o papel dos indivíduos que comandam a parceria é extremamente importante para a construção e a permanência do relacionamento confiável (LANE, 1998; ZANINI, 2007).

Para todos os entrevistados a relação de confiança é importante e contribui para a formação da parceria, sendo a confiança a única medida pela qual acreditam que não haverá atitudes oportunistas nos relacionamentos. Segundo os mesmos, a confiança e o comprometimento são fundamentais para atingir os objetivos comuns.

Assim, os principais atributos da confiança observados no contexto das relações entre as empresas, citados por Tzafir e Harel (2002) e Parsons (1960), foram a confiabilidade, transparência, disponibilidade e cuidado.

Sobre os fatores inibidores da relação da parceria, na perspectiva do diretor da EMBARÉ, pode-se citar primeiramente a troca de gestão que, segundo o mesmo, é um grande entrave para a continuidade dos relacionamentos cooperativos. Outro fator inibidor, apontado pelos demais entrevistados, foi o surgimento de líderes rurais e presidentes de sindicatos que colocavam interesses pessoais acima dos interesses do grupo. Em relação ao fator facilitador do desenvolvimento dessa relação, colocado pelo presidente da COOESTEIOS e compartilhado pelos seus parceiros, é que o crescimento e o sucesso da cooperativa se devem à não interferência de órgãos públicos.

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes interorganizacionais representam uma forma particular de organização e são caracterizadas por relações de troca entre os parceiros, nas quais a cooperação é um processo fundamental. A cooperação pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das Pequenas Empresas que seria difícil conseguirem se atuassem isoladamente.

Nas relações interorganizacionais, a confiança tem papel fundamental devido às transações econômicas envolverem riscos. Na perspectiva de custos de transação, mercado e hierarquia, ela é uma forma alternativa de coordenar as atividades econômicas. Contudo, pode ser o elemento central nas relações de cooperação, fazendo com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos, como é o caso da COOESTEIOS e seus parceiros.

O capital social, bem como as relações sociais, molda e modifica as parcerias e podem fortalecer as relações cooperativas de muitas formas, além de fortalecer a construção da confiança entre os parceiros.

Diante do exposto, pode-se concluir que a confiança, além de promover benefícios nas relações entre as pessoas envolvidas no contexto da COOESTEIOS, traz ótimos resultados para a organização em termos de produtividade e de resultados.

Desta forma, é correto afirmar que, seja qual for a razão, a justificção, contingência ou fator responsável pelo surgimento das redes cooperativas, a confiança desempenhará um papel na relação dos acordos entre empresas, podendo ser o modo de regulação das atividades nas economias de mercado. No entanto, é presumível que outras forças ingressarão nas formas de organização da sociedade moderna e para o desenvolvimento das redes e de parcerias de sucesso.

Nesse estudo, não houve a intenção de medir o grau de confiança entre as empresas envolvidas; mas, sim, alcançar o objetivo principal através da evidência das relações estabelecidas, dos motivos da parceria, identificando as bases da confiança existentes, bem como os fatores facilitadores e inibidores do desenvolvimento dessas relações.

## INTERORGANIZATIONAL COOPERATIVE RELATIONS: A TRUST ANALYSIS

### ABSTRACT

The study on cooperation networks has been growing and it is due to the emergence of new competition, the emergence of information and communication technologies, and the insertion of network analysis as an academic discipline. In this way, interorganizational networks represent a particular form of organization and are characterized by relations of exchange

between partners, where cooperation is a fundamental process and trust is essential. Thus, this article had as main objective to identify the interorganizational cooperative relations between the Cooperativa Agropecuária de Esteios Ltda (COOESTEIOS) and its main partners, verifying the influence of the trust in the process of development of these relationships. Through semi-structured interviews, documentation analysis regarding the process of conception and support of these relationships and spontaneous observation, it was possible to point out that, in this relationship, trust between the actors is strong and their relationships are purely social, based on the characteristics and ethnicity of the partners, where social capital and coexistence and cooperation relationships strengthen the partnership, without the need for any kind of formal agreement.

**Keywords:** Interorganizational relations. Inteorganizational trust. Small producers cooperative.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva: uma revisão conceitual. In: AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: Behavioral Approach. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, 1996, p. 1005-1032. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490161

BARNEY, J. B.; HANSER, M. H. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, n.S1, 1994, p. 175-190.

BENGTSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of business & industrial marketing**, v. 14, n. 3, 1999, p. 178-193.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**. n. 29, v. 6, 2003, p. 991-1013.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.) **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CASAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLEMAN, J. S. **The foundations of social theory**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1990.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOKE, P. Regional innovation and learning systems, clusters, and local and global value chains. In: BRÖCKER, J.; DOHSE, D.; SOLTWEDEL, R. (Ed.) **Innovation clusters and interregional competition**. Berlin: Springer, 2003. cap. 3, p. 28-51.

CUNHA, C. R. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas**: estudo múltiplo de casos em empresas de Biotecnologia no Brasil. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE-eletrônica** [online], v. 5, n. 2, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482006000200009>.

DIAS, R. **Sociologia das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. In: EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 2002.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GAMBETTA, D. **Trust**: making and braking cooperative relations. Cambridge, MA: Blackwell, 1988.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. cap. 4, p. 41-58; cap. 12, p. 137-142.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizational studies**, v. 16, n. 2, 1995, p.1-19.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LANE, C. Theories and issues in the study of trust. In: LANE, C.; BACHAMANN, R. (Ed.) **Trust within and between organizations**: compectual issues and empirical application. New York: Oxford University Press, 1998.

LEANA, C. R.; VAN BUREN, H. J. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**. v. 24, n. 3, jul.1999, p. 538-555.

LOCKE, R. M. Construindo confiança. **Econômica**, v. 3, n. 2, dez 2001, p. 253-281.

LUHMANN, N. **Trust and power**. Chichester: John Wiley, 1979.

MALAFAIA, G. C. *et al.* Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando padrões de relacionamento na pecuária de corte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, 2006, p. 241-265.

PARSONS, T. **Structure and process in modern societies**. New York: The Free Press, 1960.

PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, 1994, p. 90-118.

SELLTIZ, J. D. C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SHAPIRO, S. P. The social control of impersonal trust. **American Journal of Sociology**, v. 93, n. 3, 1987, p. 623-658.

THESEK, C. N. L. Cultura da cooperação: uma abordagem psicossocial em uma cooperativa de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 7, n. 1, jan/jun 2006, p. 93-113.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TZAFRIR, S. S.; HAREL, G. H. Trust-ME: a scale for measuring manager-employee trustworthiness. **Academy of Management Review**, Mississippi State, Aug, 2002.

VELUDO, M. L.; MACBETH, D.; PURCHASE, S. Framework for relationships and networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 4, 2006, p. 199-207.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANINI, M.T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZUCKER, L. G. Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840 – 1920. **Research in organizational behavior**, v. 8, 1986, p. 53-111.

## DADOS DO AUTOR

### Denise Figueiró Mendes

E-mail: [profa.denisefm@yahoo.com.br](mailto:profa.denisefm@yahoo.com.br).

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8524792140814241>

Doutoranda em Ciências Sociais, Mestre em Administração, Especialista em Administração Hospitalar e Graduada em Administração de Empresas. Professora e Consultora com experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Setores Específicos, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão organizacional, comportamento humano nas organizações, gestão de pessoas e gestão de processos. Membro do Conselho Científico da Revista de Administração de Roraima (RARR) (B3). Avaliadora *ad hoc* do INEP/MEC. Avaliadora MPE/FNQ. Membro do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Roraima (UFRR) (triênio 2017-2020). Professora efetiva da UFRR.