

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

DENISE MARIA MARTINS

**A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO, COOPERAÇÃO
E PODER NO DESEMPENHO DOS RELACIONAMENTOS NAS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS**

São Caetano do Sul

2015

DENISE MARIA MARTINS

**A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO, COOPERAÇÃO
E PODER NO DESEMPENHO DOS RELACIONAMENTOS NAS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina de Faria

**São Caetano do Sul
2015**

Ficha Catalográfica

M342i

Martins, Denise Maria

A influência da confiança, comprometimento, cooperação e poder no desempenho dos relacionamentos nas Cooperativas de Crédito brasileiras / Denise Maria Martins. – São Caetano do Sul: USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2015.

206 p.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina de Faria

Tese (doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

1. Relacionamentos. 2. Cooperativas de Crédito. 3. Modelagem de Equações Estruturais. I. Faria, Ana, Cristina. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa:

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira

Tese defendida e aprovada em 30/04/2015, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profa. Dra. Ana Cristina de Faria
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
Orientadora

Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
Membro interno docente

Prof. Dr. Milton Carlos Farina
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
Membro interno docente

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito
Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas
Membro Externo Docente

Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Membro Externo Docente

Dedicatória

Dedico esta pesquisa à minha querida família, bem como aqueles que já não estão em nosso meio; mas tenho a certeza de estarem orgulhosos ao lado de Deus: minha mãe Adeli e minha avó Maria Isabel. Todos contribuíram para este momento.

Agradecimentos

Este trabalho nasceu de significativas contribuições que recolhi durante minha trajetória de vida, ao lidar com pessoas (infelizmente, algumas não estão mais entre nós) e instituições, que foram fundamentais a esta construção.

Agradeço ao apoio incondicional que tive da minha família, especialmente meus pais, Alcides e Adeli (*in memorian*), que sempre acreditaram que o conhecimento e o amor nos tornam pessoas melhores. Da mesma forma, meus irmãos – José Roberto e Paulo, que foram os meus grandes incentivadores e fonte de inspiração, bem como Elisabete e meu querido sobrinho Kevin.

Alguns profissionais foram os mentores para a qualidade da tese, inicialmente, minha orientadora, Profa. Dra. Ana Cristina, pela dedicação e paciência nos momentos decisivos; exercendo mais que o seu papel, sendo uma mestre em sua habilidade especial de expor, orientar e conduzir pelos caminhos da lógica e sabedoria.

Ao Prof. Dr. Marilson Gonçalves (*in memorian*), orientador de meu mestrado, que soube cultivar, em suas aulas e ensinamentos, as reflexões quanto à compreensão do próprio fazer e a possibilidade de transformação da própria prática.

Ao Prof. Dr. Marco Pinheiro, que me conduziu, inicialmente, no processo de transformação profissional, bem como a todos os professores que tive a grande satisfação de encontrar nesse caminho.

Ao Prof. Dr. Alessandro Arruda, mais do que colega, um amigo, que colocou todo o seu conhecimento e sua experiência à minha disposição; contribuindo para a realização da pesquisa, bem como ao Sr. Celso Ramos Regis, pelo apoio incondicional do junto à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

À Profa. Dra. Mariluci Martino, por acreditar em mim e possibilitar meu crescimento pessoal e profissional, apoiando a conclusão desta etapa.

Agradeço, ainda, a todos os meus amigos, cuja amizade me engrandece. Por fim, sou grata a Deus pela inspiração e pela força que foram essenciais em todo este trajeto.

Pouco conhecimento faz com que as criaturas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes. É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o céu, enquanto que as cheias a baixam para a terra, sua mãe.

(Leonardo da Vinci)

RESUMO

Esta tese tem como objetivo geral analisar a influência da confiança, do comprometimento, da cooperação e do poder na qualidade do relacionamento interorganizacional das cooperativas de crédito singulares e centrais brasileiras. Os modelos conceituais concebidos com os constructos de confiança, comprometimento, cooperação, poder e qualidade do relacionamento foram utilizados como bases norteadoras da pesquisa, à luz dos constructos teóricos de Morgan e Hunt (1994); Coote, Forrest e Tam (2003); Mahama (2009) e Hutchinson e Singh (2012). A pesquisa é considerada quantitativa e descritiva, pois, além da pesquisa bibliográfica para estabelecer o arcabouço teórico, foi desenvolvida uma *survey* aplicada às cooperativas de crédito vinculadas ao Banco Central do Brasil – BACEN e a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. A partir dessas relações causais entre os constructos, por meio de modelo recursivo e reflexivo, buscaram-se métodos de análises estatísticas que viabilizaram o delineamento da pesquisa. A partir dos dados obtidos na *survey*, validação das escalas dos constructos, validação do instrumento de coleta de dados e a descrição do perfil das cooperativas de crédito, os dados foram tratados por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com aplicação do método de estimação dos mínimos quadrados parciais (*PLS-PM*). O resultado gerado com a integração dos modelos teóricos resultou na confirmação dos constructos na rede de cooperativas de crédito pesquisada, demonstrando que as variáveis latentes confiança, comprometimento e cooperação influenciam na Qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito singulares com suas centrais. No entanto, o poder não foi evidenciado uma relação com o comprometimento com a estatística $t = 0,067$; dessa forma, tendo sido excluída essa relação. A pesquisa permitiu identificar, nos constructos analisados, que a cooperação é um fator chave para o estabelecimento de uma boa qualidade do relacionamento; a confiança e o comprometimento conduzem a relacionamentos de longo prazo; o poder é um fator antecedente, positivo e significativo, à confiança, sendo, o poder, variável positiva do comportamento na formação e gestão da qualidade dos relacionamentos. Assim, o estudo promoveu uma análise que permitiu entender as características das relações e os principais fatores que contribuem para melhorar a qualidade dos relacionamentos interorganizacionais.

Palavras chaves: Confiança; Comprometimento; Cooperação; Poder; Relacionamento.

ABSTRACT

This thesis has as main objective to analyze the influence of trust, commitment, cooperation and power quality of the inter-relationship of individual credit cooperatives and Brazilian plants. Therefore, the conceptual models designed with reliable constructs, commitment, cooperation, power and quality of the relationship were used as guiding research bases in the light of the theoretical constructs of Morgan and Hunt (1994); Coote, Forrest and Tam (2003); Mahama (2009) and Hutchinson and Singh (2012). The research is considered quantitative and descriptive, because besides the literature to establish the theoretical framework we developed a survey applied to credit unions linked to the Central Bank of Brazil - Brazilian Central Bank and the Organization of Brazilian Cooperatives - OCB. From these causal relationships between the constructs through recursive and reflexive model sought to methods of statistical analysis that enabled the design of the research. From the data obtained in the survey, validation of scales of constructs, data collection instrument validation and the description of the profile of credit unions, the data were treated by means of Structural Equation Modeling (SEM), using the method part of the partial least squares (PLS-PM). The result generated by integrating the theoretical models resulted in confirmation of the constructs the network credit unions surveyed, demonstrating that the latent variables trust, commitment and cooperation influence the relationship Quality of individual credit cooperatives with their plants. However, power was not shown a relationship with a commitment to statistical $t = 0.067$; thus it is excluded from this relationship. The research identified the analyzed constructs that cooperation is a key factor in establishing a good relationship quality; trust and commitment lead to long-term relationships; power is an antecedent factor, positive and significant, the confidence, and the positive variable power behavior in the formation and management of the quality of relationships. Therefore, the study promoted an analysis that enabled us to understand the characteristics of relations and the main factors that contribute to improving quality of inter-organizational relationships.

Keywords: Commitment; Cooperation; Power; Relationship; Trust.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de orientação conceitual.....	29
Figura 2 – Tipologias de redes no contexto organizacional	31
Figura 3 – Representação do constructo da Visão Relacional.....	34
Figura 4 – Seis C's do processo de formação de Valor Relacional.....	35
Figura 5 – Modelo de desenvolvimento de processos cooperativos	37
Figura 6 – Antecedentes da confiança Interorganizacional	42
Figura 7 – Modelo KMV de Morgan e Hunt (1994).....	54
Figura 8 – Modelo KMV de Morgan e Hunt com a dimensão poder (1994)	55
Figura 9 – Modelo de comprometimento de Coote, Forrest e Tam (2003)	57
Figura 10 – Modelo de Cooperação de Mahama (2006).....	68
Figura 11 – Modelo de Qualidade do Relacionamento de Hutchinson e Singh (2012)	85
Figura 12 – Modelo Estrutural da Pesquisa.....	86
Figura 13 – Abordagem sistemática da pesquisa.....	95
Figura 14 – Escala tipo <i>Likert</i> com diferencial semântico.....	104
Figura 15 – Símbolos usados em modelos de equações estruturais	116
Figura 16 – Diagrama de caminho dos constructos	119
Figura 17 – Modelo de mensuração dos constructos.....	130
Figura 18 – Modelo de mensuração ajustado	134
Figura 19 – Análise teste t <i>Student</i>	141

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cálculo do tamanho de amostra <i>a priori</i>	101
Gráfico 2 – Cálculo do poder do teste <i>post hoc</i>	123
Gráfico 3 – Representação das cooperativas de crédito por região.....	124
Gráfico 4 – Identificação do tipo de cooperativa - BACEN.....	125
Gráfico 5 – Operações ativas com maior volume financeiro	126
Gráfico 6 – Grupos de clientes das cooperativas de crédito	127
Gráfico 7 – Tempo de fundação das cooperativas de crédito	128
Gráfico 8 – Variância Média Extraída	132
Gráfico 9 – Variância Média Extraída (após exclusão do indicador).....	135
Gráfico 10 – Consistência Interna (<i>Alpha</i> de Cronbach)	140

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargas fatoriais dos indicadores reflexivos	133
Tabela 2 – Resultados da Validade Convergente e Validade Discriminante	136
Tabela 3 – Validade Discriminante do Modelo com Cargas Cruzadas	137
Tabela 4 – Validade Discriminante (Critério de Fornell e Larcker).....	138
Tabela 5 – Resultados da consistência interna (<i>Alpha</i> de Cronbach).....	140
Tabela 6 – Avaliação das significâncias teste t <i>Student</i>	142
Tabela 7 – Avaliação das significâncias teste t <i>Student</i>	143
Tabela 8 – Tamanho do Efeito e Acurácia do modelo estrutural ajustado	144
Tabela 9 – Aderência do modelo – <i>Goodness-Of-Fit</i>	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições da Confiança.....	40
Quadro 2 – Dimensões da Confiança.....	44
Quadro 3 – Premissas da Confiança.....	45
Quadro 4 – Premissas Propostas para a Confiança	47
Quadro 5 – Definições do Comprometimento	50
Quadro 6 – Dimensões do Comprometimento	51
Quadro 7 – Premissas do Comprometimento	52
Quadro 8 – Premissas propostas para o comprometimento	53
Quadro 9 – Hipóteses Poder, Confiança e Comprometimento	56
Quadro 10 – Hipóteses Confiança e Comprometimento	58
Quadro 11 – Definições da Cooperação	62
Quadro 12 – Dimensões da Cooperação	64
Quadro 13 – Premissas da Cooperação	66
Quadro 14 – Premissas propostas para a Cooperação	67
Quadro 15 – Hipóteses Poder e Cooperação.....	70
Quadro 16 – Definições de Poder	73
Quadro 17 – Dimensões do Poder	74
Quadro 18 – Premissas do Poder	76
Quadro 19 – Premissas propostas para o Poder	77
Quadro 20 – Dimensões da Qualidade dos Relacionamentos.....	80
Quadro 21 – Premissas da Qualidade dos Relacionamentos.....	81
Quadro 22 – Premissas para a Qualidade dos Relacionamentos.....	83
Quadro 23 – Hipóteses do Modelo Estrutural.....	87
Quadro 24 – Variáveis e conteúdos do instrumento de coleta	103
Quadro 25 – Indicadores excluídos do instrumento da pesquisa.....	110
Quadro 26 – Processo de seis estágios para MEE	115
Quadro 27 – Definições das variáveis utilizadas na MEE	116
Quadro 28 – Etapas e critério para validação do modelo.....	118
Quadro 29 – Hipóteses dos modelos teóricos.....	151

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA, QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	23
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	24
2 PLATAFORMA TEÓRICA	26
2.1 AS REDES DE NEGÓCIOS E OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	26
2.2 A CONFIANÇA NO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL	38
2.2.1 Definição da Confiança Interorganizacional	38
2.2.2 Dimensões da Confiança	41
2.2.3 Mensuração e Indicadores da Confiança	44
2.3 O COMPROMETIMENTO NO RELACIONAMENTO	48
2.3.1 Definição do Comprometimento Interorganizacional	48
2.3.2 Dimensões do Comprometimento	50
2.3.3 Mensuração e Indicadores do Comprometimento	52
2.3.4 O Modelo de Relacionamento de Morgan e Hunt (1994)	53
2.3.5 O Modelo de Relacionamento de Coote, Forrest e Tam (2003)	56
2.4 A COOPERAÇÃO NO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL	58
2.4.1 Definição de Cooperação Interorganizacional	58
2.4.2 Dimensão de Cooperação	63
2.4.3 Mensuração e Indicadores da Cooperação	66
2.4.4 O Modelo de Relacionamento de Mahama (2006)	67
2.5 O PODER NO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL	70
2.5.1 Definição do Poder Interorganizacional	70
2.5.2 Dimensões do Poder	73
2.5.3 Mensuração e Indicadores do Poder	75
2.6 A QUALIDADE DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	77
2.6.1 Definição da Qualidade (Desempenho) dos Relacionamentos	78
2.6.2 Dimensão da Qualidade dos Relacionamentos	79
2.6.3 Mensuração e Indicadores da Qualidade dos Relacionamentos	81
2.6.4 O Modelo Qualidade do Relacionamento de Hutchinson e Singh (2012)	83
2.7 O COOPERATIVISMO E OS RELACIONAMENTOS EM REDE	87

3	METODOLOGIA DA PESQUISA	92
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	92
3.2	O FENÔMENO A SER ESTUDADO	96
3.3	OBJETO DE ESTUDO (POPULAÇÃO).....	97
3.4	CÁLCULO DO TAMANHO DA AMOSTRA.....	100
3.5	INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA COLETA DE DADOS	102
3.6	APLICAÇÃO DO PRÉ-TESTE.....	106
3.7	TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS	111
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	121
4.1	VERIFICAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS.....	121
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES: COOPERATIVAS DE CRÉDITO SINGULARES	124
4.3	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE)	129
4.4	MODELO DE MENSURAÇÃO: VALIDADE CONVERGENTE.....	130
4.5	MODELO DE MENSURAÇÃO: VALIDADE DISCRIMINANTE	135
4.6	MODELO DE MENSURAÇÃO: CONFIABILIDADE DO MODELO	138
4.7	AVALIAÇÃO DAS SIGNIFICÂNCIAS DAS CORRELAÇÕES E REGRESSÕES ..	141
4.8	MODELO ESTRUTURAL: IMPACTO DA VARIÂNCIA NO MODELO AJUSTADO	143
4.9	MODELO ESTRUTURAL: TAMANHO DO EFEITO E ACURÁCIA DO MODELO AJUSTADO.....	144
4.10	MODELO ESTRUTURAL: ESCORE DA QUALIDADE GLOBAL DO MODELO AJUSTADO.....	145
5	CONCLUSÕES	147
5.1	CONCLUSÕES A PARTIR DA DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	147
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	156
5.3	DIRECIONAMENTOS FUTUROS	156
5.4	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	157
	REFERÊNCIAS	159
	APÊNDICES.....	194

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, são apresentados os elementos que compõem a introdução desta tese, contemplando a contextualização, a situação-problema, a questão de pesquisa, os objetivos pretendidos, as justificativas para o desenvolvimento da pesquisa e a configuração dos próximos capítulos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As rápidas mudanças no ambiente competitivo fazem com que as organizações busquem mecanismos que promovam trocas rápidas de recursos e informações. Nesse cenário, as pressões competitivas e a urgência de redução dos custos e de aceleração do desenvolvimento de novos produtos ou serviços evidenciam a importância da formação de redes organizacionais (CUNHA; MELO, 2006). Diante dessa necessidade, as práticas de transações individuais são direcionadas para as transações coletivas, estimulando e propiciando a formação de redes organizacionais (JONES; HESTERLY, 1997).

Na busca de uma visão sistêmica do cenário, Uzzi (1997) contribuiu ao afirmar que a economia e a estrutura social são interdependentes e afetam o comportamento e as relações entre empresas, tornando fundamental a análise conjunta das dimensões econômica, social, política e entender sua ordenação e influências múltiplas. Isso já vem há algum tempo, pois Miles e Snow (1986) consideravam que, para que as empresas possam lidar com as novas exigências competitivas, é interessante unir-se a outras atuando em forma de rede (MILES; SNOW, 1986; CASTELLS, 1999).

Capra (1996) relacionou as organizações em rede como uma espécie de teia, na qual cada “nó” corresponde a uma organização. Contribuindo com esse conceito, Lazarini, Chaddad e Cook (2001) propuseram três tipos de configurações desses relacionamentos: (1) entre comprador-fornecedor; (2) amparados por tecnologia da informação; e (3) em estruturas de cooperativas, foco desta pesquisa.

Diante disso, entende-se que as redes interorganizacionais consistem em uma forma eficaz de as organizações alcançarem competitividade nos mercados por meio de um complexo ordenado de relacionamentos (OLIVER, 1990; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

Na visão de Balestrin e Vargas (2004, p. 204), “a configuração em rede promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimento, de habilidades e de recursos essenciais para o processo de inovação”. As redes, na visão de Casarotto Filho e Pires (2002), podem ser entendidas como um conjunto de organizações autônomas e isoladas, que se unem em torno de valores e interesses compartilhados, em detrimento das estruturas hierárquicas rígidas.

Contudo, não podem deixar de focalizar as relações de poder e dependência existentes nas empresas individuais. Por esses autores, considera-se que as redes criam elos entre indivíduos diferentes, que se unem para alcançar metas de interesse comum (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2002).

O entendimento do relacionamento entre os membros da rede evidencia a evolução dessas relações, partindo de uma troca inicial de recursos para níveis crescentes de interações e de consciência mútua, até o estado de interdependência (GRÖNROOS, 1990; WILSON, 1995; BEJOU 1997). Os efeitos potenciais dessa evolução contribuem com o alcance da eficiência coletiva por meio: (a) do crescente compartilhamento de informações entre fornecedores e compradores; e (b) do aumento da confiança entre fornecedores e clientes (UDO; EHIE, 1996), que é um dos focos deste trabalho.

As organizações e outros atores sociais buscam mais do que trocas de informações, posicionam-se em uma estrutura ou rede de relacionamentos, configurando suas ações e delimitando suas possibilidades, emergindo ambientes estruturados e estruturantes de forma organizada e integrada (DiMAGGIO, 1991; SCOTT, 1991; WHITTE, *et. al.*, 2004).

Diante dessa nova demanda de necessidades, desponta a importância das relações entre atores de uma rede que, por vezes, passam a considerar possíveis desequilíbrios decorrentes de divergências, para além da simples relação entre indivíduos, em que a cooperação nem sempre é harmoniosa e fácil, mesmo com a

dependência entre os atores no processo de distribuição de custos ou na retenção dos benefícios oriundos das ações conjuntas (KLIJN; KOPPENJAN, 2000).

As organizações que participam de relacionamentos cooperativos, obtêm melhores resultados do que aquelas que não atuam dessa forma (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011), pois tanto indivíduos quanto organizações são afetados por esses resultados (HALL, 2004). Assim, a compreensão dos fatores que influenciam os relacionamentos cooperativos, principalmente no que tange às relações interorganizacionais conflituosas, torna-se um caminho para a busca de soluções e inovações nos processos de interação (LIMA, 2013).

Entretanto, esse conhecimento dos membros da rede tem se mostrado insuficiente para promover uma gestão eficiente da rede, tornando as inter-relações e as interdependências entre os elos da rede, com o decorrer do tempo, mais importantes que os componentes em si mesmos; tornando-se mais complexo quando inclui o entendimento das relações de estrutura, poder e organizações envolvidas (ROTH *et. al.*, 2012).

A tendência de relacionamentos com base na confiança, no comprometimento, na cooperação e no poder entre os atores, tem se caracterizado como meio de produzir valor nas transações (seja de informações ou recursos) e gerar uma economia de mercado eficiente (OLAVE; AMATO NETO, 2001). A ausência de uma visão de longo prazo ocasiona relacionamentos que se equilibram ao acaso, orientados pelas escolhas das partes, progressivamente.

O estudo realizado por Ring e Van de Ven (1994), por sua vez, analisou as dinâmicas das relações interorganizacionais, do ponto de vista do desenvolvimento de processos cooperativos, que constituem o foco desta tese. Na perspectiva social, as relações ocorrem à custa de uma cadeia sucessiva de interações, definindo a interdependência e o comprometimento como fatores fundamentais (ROBICHEAUX; COLEMAN, 1994).

Dessa forma, as relações passam a privilegiar os esforços de cooperação, no qual os relacionamentos contribuem para a eficácia e sucesso da rede de negócios. Isso vem ao encontro do que foi afirmado por Arruda (2014, p. 72), quando comenta que, “quando se fala de cooperativas, pensa-se em cooperados e empresas que atuam em uma rede de negócios”.

Bialoskorski Neto (2004) considerou que a lógica econômica fundamental do empreendimento cooperativo contempla direitos de propriedade individuais, definidos de maneira simples, e a ausência de lucro. Esse autor entendeu que isso pode causar problemas de incentivos de participação.

Conforme definição do BACEN (2009, p. 7), as sociedades cooperativas podem ser classificadas, como (a) cooperativas singulares, ou de 1º grau, prestam serviços diretamente aos associados; (b) cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou de 2º grau, formada por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades; (c) confederações de cooperativas, ou de 3º grau, as constituídas por centrais e federações de cooperativas e que tenham por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações.

Especificamente, as Cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como, concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros, sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor (BACEN, 2009).

Tendo em vista as cooperativas de crédito, objetos de estudo desta pesquisa, elas podem ser entendidas como a associação de organizações que buscam, por meio da cooperação mútua, uma melhor administração de seus recursos financeiros, com a utilização de benefícios da propriedade coletiva sem fins lucrativos, conforme instituído pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2015).

O que fundamenta a cooperativa financeira, ou de crédito, é a prestação de assistência creditícia e a prestação de serviços de natureza bancária com condições favoráveis aos seus associados (FRANZ; AZAMBUJA, 2014). No Brasil, as cooperativas de crédito equivalem às instituições financeiras (Lei 4.595/64), e seu funcionamento deve ser autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil - BCB

(2015). As cooperativas de crédito são redes interorganizacionais que podem ser classificadas conforme a dimensão e objetivos, sendo caracterizadas, como:

a) Cooperativas singulares ou de 1º grau: tem objetivo de prestar serviços diretos ao associado. É constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas. Não é permitida a admissão de pessoas jurídicas com as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas que a integram.

b) Cooperativas centrais e federações de cooperativas ou de 2º grau: constituídas por cooperativas singulares que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.

c) Confederação de cooperativas ou de 3º grau: constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcenderem o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2015).

Diante desse contexto, esta investigação estabeleceu como objeto de pesquisa a rede de cooperativas de crédito singulares e central, no Brasil, que tem o apoio da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) e a Rede Brasileira de pesquisadores do Cooperativismo (RBPC).

1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA, QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS

A atuação das cooperativas de crédito, na captação e aplicação de recursos exclusivamente na comunidade, fortalece a economia local, sendo esse um princípio comum entre essas instituições. Dessa forma, o aporte de capital na instituição requer confiança.

Nesse aspecto, as cooperativas de crédito apresentam mais uma vantagem, a de ser regulamentada e supervisionada pelo Conselho Monetário Nacional, que atua de forma mais direta por meio do Banco Central do Brasil (BACEN). Essa supervisão

acontece em níveis distintos, com auditorias externas, feitas pelas centrais que, por ventura, estejam filiadas e pelo próprio BACEN.

Souza (1992), em seus estudos, apontou que as cooperativas de crédito precisam estar sempre direcionadas à coletividade, sendo esse o cerne do cooperativismo. A atuação, de forma esparsa, pode se caracterizar com líderes e técnicos, divididos entre grupos de oposição ou de situação, promovendo uma falha na integração em todos os níveis horizontais e verticais. Nesse sentido, entender o relacionamento entre as cooperativas permite estabelecer ações que vislumbrem uma relação integrada no nível horizontal da rede, fortalecendo os preceitos do cooperativismo.

Nos estudos realizados por Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008, p. 123), a reduzida participação dos associados gera a falta de confiança na gestão e a não compreensão de sua importância. Em seus estudos, esses autores afirmaram que:

O paradoxo da participação *versus* confiança encontra suporte no referencial da teoria institucional, não aprofundado neste estudo, remetendo à importância da legitimidade e dos processos de isomorfismos nas formas de gestão praticadas em ambientes institucionais (DiMAGGIO; POWELL, 1983). Nesse sentido, as práticas de conscientização do espírito cooperativista se mostram importantes tanto para melhor adequar o comportamento dos participantes a esse universo, das cooperativas, e sua base valorativa e de ação quanto para reforçar a imagem positiva da atuação dos gestores, dado contribuir para sinalizar seu comprometimento com esses valores (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008, p. 124).

Na busca de uma reflexão na perspectiva sociológica, deve-se considerar a dimensão confiança, que consiste em um conjunto de forças inconstantes e características que influem e são influenciadas pelos atores de um sistema relacional, ao mesmo tempo que restringem cada ator (REYES Jr., 2010). Na perspectiva econômica, a cooperação estabelece importantes ganhos para as empresas (JIANG; LI; GAO, 2008), principalmente no que tange ao compartilhamento de informações e recursos.

Com a proposta de uma visão multidimensional, buscando ampliar o conjunto de fatores que influenciam o sucesso de uma rede de cooperativas, o desenvolvimento da confiança e do comprometimento, por meio da interação entre empresas, fomenta a cooperação e sustenta a manutenção da cadeia cooperativa (SOONHU; CHULMO, 2009). Diante disso, esta pesquisa científica orientou-se por

um corpo teórico que, ao ser confrontado com o contexto das cooperativas de crédito singulares, fornece indicações e possibilita o encaminhamento de hipóteses (ARAUJO, 2006).

Por meio de pesquisa bibliográfica realizada nas definições supracitadas, constatou-se que diversos modelos têm sido apresentados em produções científicas, tais como: os de Morgan e Hunt (1994); Coote, Forest e Tam (2003); Mahama (2006) e Hutchinson e Singh (2012), com a finalidade de identificar as características de relacionamentos bem sucedidos, investigando o papel de constructos, como, confiança, comprometimento, cooperação, poder e o desempenho dos relacionamentos, tratados por diversos autores, como, Fynes, Voss e Búrca (2005) e Palmatier (2008) e como qualidade do relacionamento.

Considerando os modelos supracitados, que serão fundamentais para esta investigação, com uma abordagem multidimensional, pode-se estabelecer, como base, as variáveis: confiança, comprometimento, cooperação, poder e sua influência na qualidade dos relacionamentos das cooperativas de crédito singulares com as centrais.

Dessa forma, os diferentes padrões dos relacionamentos têm a capacidade de originar distintos processos de informação, compartilhamento de conhecimentos e recursos, condicionados à percepção da empresa sobre a rede (RITTER; FORD, 2004). Nessa perspectiva de evidenciar os diferentes padrões dos relacionamentos, com foco na rede de cooperativas de crédito brasileiras e com base em uma abordagem multidimensional, surge a questão que norteia esta pesquisa:

Qual a influência da confiança, do comprometimento, da cooperação e do poder na Qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito singulares com as centrais?

Para responder a essa questão, a investigação estabeleceu o seguinte objetivo geral:

Analisar a influência da confiança, do comprometimento, da cooperação e do poder na Qualidade do relacionamento interorganizacional das cooperativas de crédito singulares e centrais.

Dessa forma, para responder a tais questões, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar os arcabouços teóricos (modelos de mensuração), que focalizam na influência da confiança, do comprometimento, da cooperação e do poder na Qualidade dos relacionamentos.
- 2) Testar e validar os modelos de mensuração e estrutural por meio de tratamento estatístico; e
- 3) Verificar empiricamente a congruência entre os modelos de Morgan e Hunt (1994), Coote, Forest ,e Tam (2003), Mahama (2006) e Hutchinson e Singh (2012) na percepção das cooperativas de crédito singulares brasileiras.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A partir da natureza multidimensional, o entendimento das dimensões relacionais permite a compreensão rica e abrangente dos relacionamentos, de forma múltipla e simultânea (GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER; EBERS, 1998; RITTER; GEMÜNDEN, 2003; ALVES, 2011).

O entendimento dos mecanismos que geram o desenvolvimento das sinergias coletivas pela participação em redes interorganizacionais constitui o foco desta pesquisa; buscando contribuir, dessa forma, com algumas lacunas existentes, no que tange aos constructos confiança, comprometimento, cooperação, poder e sua influência no desempenho de relacionamento em redes, bem como evidenciar as variáveis que mais contribuem nesses relacionamentos.

Na visão de Wilson (1995) e Frazier (1999), existem diversas oportunidades de estudos nos relacionamentos interorganizacionais, entre elas: (1) melhorar a compreensão a respeito dos constructos; (2) contextualizar o aspecto cultural, social, econômico e competitivo no entendimento desses relacionamentos; (3) descrever a evolução da dinâmica dos relacionamentos; e (4) abordar o poder e assuntos como

comunicações, conflitos, resolução de problemas, adaptação às mudanças e similaridades.

Estudos com foco em relacionamentos interorganizacionais, no que tange à confiança, ao comprometimento, à cooperação e ao poder, bem como sua influência no Qualidade do relacionamento interorganizacional, podem trazer contribuições e subsídios que auxiliem o fortalecimento e a manutenção de longo prazo dessas relações, propiciando uma melhoria da Qualidade dos relacionamentos interorganizacional, bem como da rede de negócios, no caso deste estudo, das cooperativas de crédito brasileiras.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Esta pesquisa encontra-se internamente organizada em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta o tema, a situação-problema, a questão de pesquisa; definem-se os objetivos norteadores do estudo em pauta e justifica-se o desenvolvimento do estudo.

No Capítulo 2, desenvolve-se a revisão da literatura, cujo objetivo é fornecer embasamento sobre as seguintes abordagens: (1) redes interorganizacionais; (2) cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil; (3) relações e relacionamentos interorganizacionais; (4) confiança; (5) comprometimento; (6) cooperação; (7) poder; e (8) desempenho (tratado como qualidade) do relacionamento.

No Capítulo 3, são discutidos os procedimentos metodológicos da pesquisa, considerando a unidade de análise; o processo de desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados, a descrição dos modelos teóricos que viabilizaram a operacionalização da pesquisa para o alcance do objetivo proposto neste trabalho e o tratamento estatístico empregado.

No Capítulo 4, encontram-se as descrições e análises dos resultados obtidos, com a aplicação da pesquisa quantitativa-descritiva desenvolvida com as cooperativas de crédito singulares no relacionamento com suas centrais, bem como as articulações entre os modelos teóricos e a pesquisa empírica. A aplicação da

técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) serve como alicerce analítico, no presente estudo.

No Capítulo 5, finalizando, delineiam-se as conclusões, limitações e direcionamentos futuros para possíveis futuras pesquisas na área e as contribuições trazidas por este estudo.

2 PLATAFORMA TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que estabelece a relação entre as variáveis que constituem o foco da pesquisa de campo a ser desenvolvida nesta tese. Os aspectos tratados permitem discussões e reflexões quanto às características de redes interorganizacionais, o cooperativismo e suas dimensões sociais de relacionamentos; especificamente, no que refere aos aspectos de confiança, comprometimento, cooperação e poder entre as organizações (FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005; LAMBERT; SCHWIETERMAN, 2012).

Alguns constructos são destacados, na perspectiva das relações em redes de negócios quanto à sua estrutura e processos de desenvolvimento (GONÇALVES, 1990; RING; VAN de VEN, 1994; LAMBERT; SCHWIETERMAN, 2012). Na sequência, tendo como pressuposto que as organizações são sistemas multiníveis de relacionamentos (HITT *et. al.*, 2007), apresentam-se os constructos que podem afetar o desempenho dos relacionamentos: confiança, comprometimento, cooperação e poder.

2.1 AS REDES DE NEGÓCIOS E OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

As mudanças do cenário competitivo promovem modificações contínuas nas orientações estratégicas, impulsionando as organizações a atuarem em redes como forma de sobrevivência (MELO Jr., 2012). O entendimento do conceito de redes interorganizacionais surge como meio de compreensão das mudanças nas esferas políticas, econômicas e sociais (MARTINELLI; GHISI, 2006).

Ring e Van de Ven (1994) argumentaram que a institucionalização de uma relação é um processo que ocorre ao longo do tempo, sendo um produto da dinâmica de socialização interpessoal e de formalização dos acordos informais e compromissos.

Trata-se de um pensar complexo, devido ao diversificado conjunto de conceitos e suas variáveis significativas que se completam e demonstram a

variabilidade e amplitudes das relações entre as organizações e das redes (SILVA; REBELO, 2007; BANDEIRA; MELLO; MAÇADA, 2009). Nesta pesquisa, as definições apresentadas terão a confiança, comprometimento, cooperação, poder e Qualidade do relacionamento, como princípio que orienta e as fundamenta.

As redes interorganizacionais são formas de parceria econômica que ocorrem, por cooperação e coordenação, entre empresas, criando valor a elas, podendo ser redes formais, planejada e orientada, ou informais, automática ou auto-organizada, (SANTOS, 2003; NAKANO, 2005).

Na visão de Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007, p. 2), “uma rede pode ser vista como posições ocupadas por empresas, famílias, ou unidades estratégicas de negócio, inseridas em contextos diversificados, associações comerciais e outros tipos de organizações”. No entendimento de Cocco (1998, p. 18), rede é, de fato, uma “relação extremamente complexa de externalização e internalização das fases de produção e distribuição, caracterizadas pela flexibilidade organizacional”.

Para Castells (1999), a definição de rede é tratada como um conjunto de nós interconectados, na qual se entende como nó o ponto no qual a curva se entrecorta, caracterizada por estruturas abertas e podendo se expandir de forma ilimitada. Por sua vez, Cândido e Abreu (2000) sugeriram que uma rede “tem a ver com um conjunto de pessoas, organizações etc., ligadas por meio de um conjunto de relações sociais de um tipo específico”. Nessa linha de concepção, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas.

Existem diversas razões para as organizações se relacionarem em redes, com diferentes objetivos estratégicos, possibilitando reduzir o risco existente de ganhos de competitividade. Contribuindo com essa perspectiva, Oliver (1990) e Balestrin e Vargas (2002) identificaram os fatores determinantes para a formação de redes:

- 1) Necessidade: Sustentada por meio das abordagens de dependência de recursos, enfatiza-se que a formação de redes é, fortemente, contingenciada pelos escassos recursos do ambiente.

- 2) Assimetria: As relações interorganizacionais são induzidas pelo potencial exercício de poder de uma organização sobre outra. A abordagem da assimetria de poder explica que a dependência de recursos promove as organizações ao exercício do poder, influência ou controle, por parte daquelas organizações com recursos escassos.
- 3) Reciprocidade: Os motivos de reciprocidade enfatizam a cooperação, colaboração e a coordenação entre organizações, em vez de dominação, poder e controle. As redes interorganizacionais existem com o propósito de buscar interesses e objetivos comuns.
- 4) Eficiência: A perspectiva dos custos de transação é consistente com o argumento de que a eficiência interna é uma questão fundamental para a formação de redes interorganizacionais.
- 5) Estabilidade: O ambiente incerto é gerado por recursos escassos e pela falta de perfeito conhecimento das flutuações ambientais, induzindo as organizações a estabelecer e gerenciar inter-relações para encontrar estabilidade do ambiente, e
- 6) Legitimidade: Sustentada pela Teoria Institucional, a qual sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre organizações para justificar suas atividades e resultados.

As organizações e outros atores sociais buscam mais do que trocas, posicionando-se em uma estrutura de relacionamentos, ou rede de relacionamentos, configurando suas ações e delimitando suas possibilidades, emergindo ambientes estruturados e estruturantes de forma organizada e integrada (DiMAGGIO, 1991; SCOTT, 1991; AMATO NETO, 2000; ANDRADE; HOFFMANN, 2010; OWEN-SMITH; NESSLER; BUHR, 2015).

A partir do entendimento dos motivos ou causas que levam as organizações a se articularem desenvolvendo formas de atuação conjunta, faz-se necessário buscar os tipos de vínculos existentes entre os diferentes atores que, por consequência, definem sua estrutura e permitem entender a forma como essa troca ocorre, podendo ser classificado em: (a) vertical, (b) horizontal e (c) multilateral (CÂNDIDO, 2002).

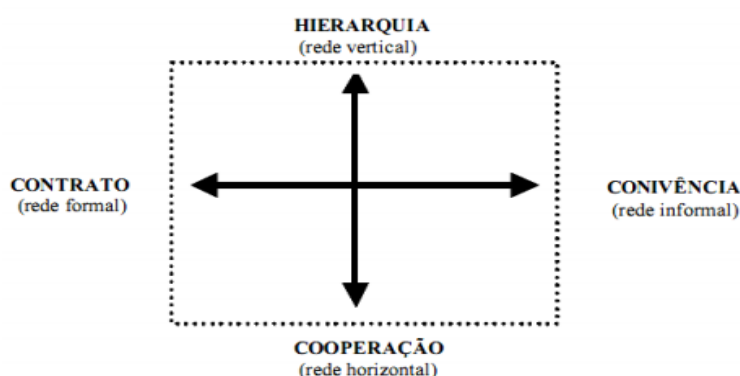
Nos vínculos verticais, conforme preconizou esse autor, os relacionamentos ocorrem pré e pós-processo produtivo, tendo como exemplo os fornecedores e os clientes. No vínculo horizontal, a relação se realiza entre produtores do mesmo nível, que atuam em conjunto na solução de problemas, mesmo competindo no mesmo mercado.

O terceiro tipo de vínculo multilateral trata do relacionamento com as instituições ou associações de apoio à atividade das empresas que participam da rede (CÂNDIDO, 2002). Portanto, o objetivo da formação de redes interorganizacionais é “reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que viabilize ganhos competitivos pelas empresas associadas” (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p.1045).

Na abordagem das estruturas de redes, Casarotto Filho e Pires (2001) estabeleceram duas formas: (a) a organização pode tornar-se fornecedora ou subfornecedora de uma empresa mãe, na qual as organizações dependem diretamente das estratégias da empresa-mãe; e (b) trata-se de um sistema flexível de organizações, em que as empresas unem-se por consórcio, com objetivos amplos ou mais restritos. Esse segundo tipo tem sido apontado como relevante na geração de empregos e no desenvolvimento regional (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Como outra forma de evidenciar as diferenças e diversidades, Marcon e Moinet (2000) propuseram uma orientação conceitual, indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões da estruturação das redes:

Figura 1 – Mapa de orientação conceitual



Fonte: Balestrin e Vargas (2004)

Observa-se, no mapa de orientação conceitual, que o eixo vertical relaciona-se com a natureza dos elos gerenciais entre os atores, enquanto o eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações em rede. Conforme Balestrin e Vargas (2004), esse grau pode mover-se de uma conveniência informal entre os atores, no caso das relações sociais, até a relação formal definida por contratos entre as partes.

Na visão de Cassiolato e Szapiro (2003), as abordagens e o conceito de rede empregado variam conforme o instrumental analítico. As bases teóricas, de cada área, são, muitas vezes, difusas e apresentam diferentes taxonomias relacionadas às especificidades dos distintos programas de pesquisa e de seus objetivos. Dessa forma, buscou-se uma abordagem que permeie as Ciências Sociais e Aplicadas, tendo como instrumento as cooperativas de crédito brasileiras.

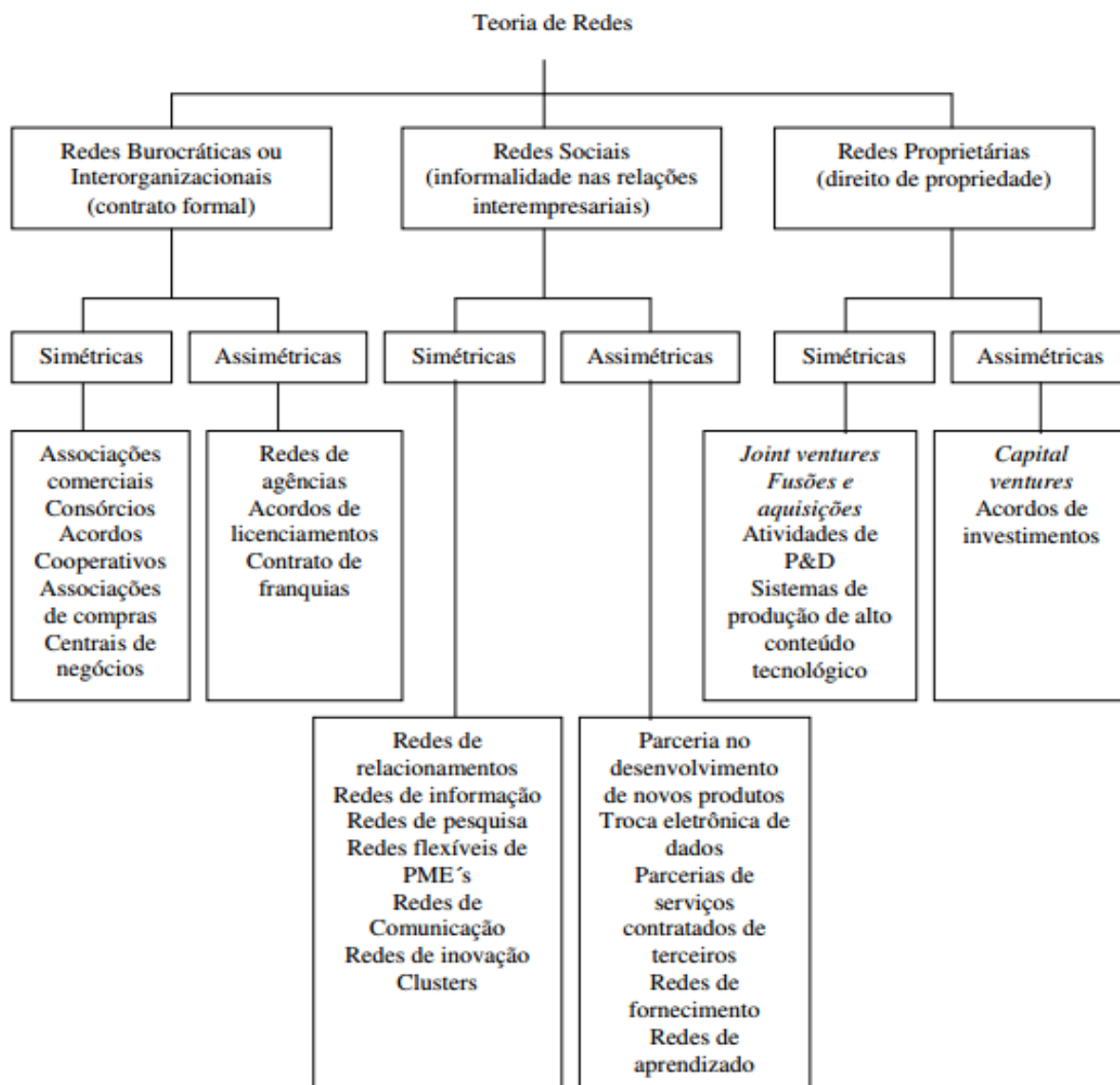
De acordo com Tálamo e Carvalho (2010, p. 748),

[...] ao se estruturarem sob a forma de redes de cooperação, as empresas podem estabelecer agrupamentos baseados na hierarquia, na qual prevalece a forma de governança entre os integrantes, ou na formalização, classificadas conforme a ocorrência de instrumentos legais de regulação.

Tendo em vista a diversidade de fatores que levam à formação e às estruturas de redes organizacionais, Ghisi (2001) realizou uma análise na literatura, considerando essas diversidades e destacando o conceito sob uma perspectiva sistêmica.

Nota-se que a Figura 2, a seguir, evidencia os tipos de redes, permitindo evidenciar a classificação das cooperativas de crédito singular e central, foco do presente estudo, como uma rede burocrática simétrica, pois são reguladas por contratos formais com cláusulas que estabelecem relações, direitos, obrigações, formalização de trocas e acordos e a proteção dos direitos individuais dos integrantes (STORPER; HARRISON, 1991; GHISI, 2001).

Figura 2 – Tipologias de redes no contexto organizacional



Fonte: Ghisi (2001)

A abordagem de rede pode envolver diversas conotações, tal como, na área das Ciências Sociais e Aplicadas, mais precisamente na Administração, constituindo-se em um conjunto de pessoas ou organizações interligadas, direta ou indiretamente, integrando três elementos:

- 1) troca de recursos, que constituem a base da rede, como informação, conhecimento e insumos;
- 2) infoestrutura, que designa o conjunto de regras de funcionamento e ética que deverão ser observadas entre os membros; e

- 3) infraestrutura, que compõe os meios práticos de ação, tais como: orçamento, local, material, comunicação, conexão eletrônica, entre outros (MARCON; MOINET, 2000).

A melhoria do desempenho tem como pressuposto o compartilhamento de conhecimento, integração das rotinas e procedimentos resultam em menores custos de coordenação entre os elos da rede a que pertencem e, por consequência, reduzindo os riscos, as incertezas e possíveis perdas (DYER; SINGH, 1998; DYER; HATCH, 2006; HOLCOMB; HITT, 2007; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

Há necessidade de compartilhar informações e conhecimentos para alcançar objetivos em conjunto e possibilitar a obtenção de recursos materiais e imateriais, de maneira cooperativa, competitiva, conflitiva ou harmoniosa (MYERS; CHEUNG, 2008).

As trocas entre as organizações podem ocorrer por duas razões: uma quando os próprios atores tendem a ver suas relações como trocas comerciais (relações comerciais) e, a outra, é a existência das contrapartidas, de forma especial e diferenciada, entre os atores ao longo do tempo, que pode ser rotulado como um relacionamento (BLOIS, 1998; FORD; HAKANSSON, 2006).

A partir desse conceito, a vantagem competitiva da rede resulta de quatro fontes determinantes de desempenho superior:

- (a) investimento em ativos específicos para o relacionamento;
- (b) troca substancial de conhecimento e aprendizagem;
- (c) combinação de recursos ou competências raros, mas complementares, com criação conjunta de produtos, serviços ou tecnologias exclusivas; e
- (d) menores custos de transação dentro da rede em comparação com as cadeias concorrentes, em razão de mecanismos mais eficazes (DYER; SINGH, 1998; CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999; GURISATTI, 1999; AMATO NETO, 2005; VERSCHOORE, 2006).

É interessante comentar que as organizações passam a obter melhor desempenho, tanto financeiro quanto no relacionamento, quando são capazes de compartilhar conhecimento, integrar rotinas e procedimentos, resultando em menores custos de coordenação entre os elos da cadeia a que pertencem (DYER; SINGH, 1998; DYER; HATCH, 2006; HOLCOMB; HITT, 2007).

A abordagem relacional com foco na cadeia de suprimentos ou em redes de negócios estabelece-se como fator determinante de impacto ao alto desempenho da dela. A complementação de recursos e competências, que envolvem as alianças e parcerias, proporciona o uso combinado de recursos, estabelecendo um ganho maior em conjunto (DYER; SINGH, 1998; RUNGTSUNATHAM *et. al.*, 2003; BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005).

Outro aspecto a ser esclarecido é que a avaliação de interações entre díades nos relacionamentos interorganizacionais podem ser analisadas sob diferentes perspectivas com uma diversificação de termos, tais como:

- 1) 'qualidade de relacionamento'; 'valor relacional' ou 'Qualidade do relacionamento' (COUSINS *et. al.*, 2006; HUTCHINSON; SINGH, 2012);
- 2) 'proximidade' (GOFFIN; LEMKE; SZWEJCZEWSKI, 2006);
- 3) 'parcerias de sucesso' (MOHR; SPEKMAN, 1994);
- 4) 'colaboração' (SINGH; POWER, 2009; DAUGHERTY, 2011); e
- 5) 'magnitude' (GOLICIC; MENTZER, 2006; BRITO; BRITO; HASHIBA, 2014), termos que, muitas vezes, se aproximam ou se sobrepõem.

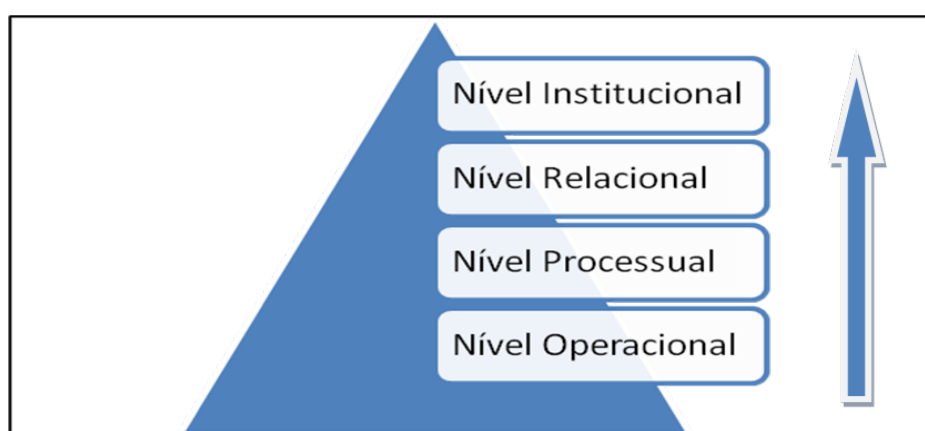
Enfim, a avaliação do relacionamento pode estar relacionada às percepções resultantes da atitude, satisfação e expectativas futuras (JAP; MANOLIS; WEITZ, 1999). Nesta investigação, a abordagem adotada envolve a conotação de Qualidade do relacionamento, no entendimento de Desempenho do Relacionamento, como resultado e expectativa das interações dos atores na rede.

Os modelos apresentados neste capítulo permitem a complementaridade e integração aos constructos focalizados na pesquisa, não tendo a pretensão de esgotar o assunto. A proposta de Gonçalves (1990), por exemplo, visou apresentar

os quatro níveis de interdependência entre as organizações, estabelecendo a relevância das relações interorganizacionais (IORs).

Conforme o modelo, o processo de interdependência entre as organizações pode ser classificado em quatro níveis hierarquizados e interdependentes de processos: nível operacional, nível processual, nível relacional e nível institucional, da base ao topo da hierarquia. O modelo proposto por Gonçalves (1990) é definido por:

Figura 3 – Representação do constructo da Visão Relacional



Fonte: Adaptada de Gonçalves (1990).

Conforme a Figura 3, na visão de Gonçalves (1990), torna-se relevante para o entendimento do escopo desta pesquisa, o nível relacional que compreende os processos de relações interpessoais para o desenvolvimento de capacitação tecnológica e de aprendizagem pertinentes, nas cooperativas de crédito, como diretrizes básicas do cooperativismo. Conforme o autor,

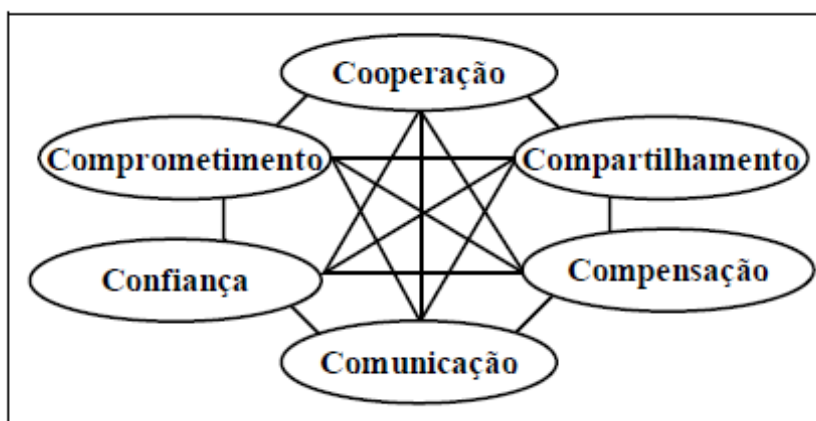
Nível relacional compreende, tanto os processos de relações interpessoais (responsáveis pelas "ênfases" dadas pelo processo de gestão operacional), quanto os processos de desenvolvimento de capacitação tecnológica e de aprendizagem organizacional. Caracterizado por percepções e expectativas determinantes na formação e coesão de grupos informais e no estabelecimento das regras de decisão e avaliação do desempenho da gestão e das ações operacionais (GONÇALVES, 1990, p.43).

Vale destacar que o referido modelo permite gerar a compreensão dessas relações, de forma a validar o entendimento dos fatores confiança, comprometimento e cooperação e poder em uma abordagem relacional e não estrutural da rede. Dessa forma, a visão relacional explica a natureza dos

relacionamentos em redes, e sugerem que as práticas mudaram da perspectiva econômica em custos de transação para a perspectiva dos relacionamentos, evidenciam, assim, interdependência, conectividade e relações de proximidade (FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005).

Por sua vez, na visão de Begnis (2007), os relacionamentos interorganizacionais, sob a configuração de redes, podem ser considerados como processo de formação de valor relacional, tendo como referência o consumidor final. O processo divide-se em dois subprocessos complementares e inter-relacionados: a formação de valor transacional e de valor relacional:

Figura 4 – Seis C's do processo de formação de Valor Relacional



Fonte: Begnis (2007, p. 138).

Como se pode observar, os 6C's do processo de formação de valor relacional propõem a observação e o grau de importância atribuída aos seguintes indicadores (BEGNIS, 2007, p. 37):

- (1) Interação pessoal.
- (2) Conhecimento tecnológico, potencial inovativo do parceiro, conhecimento do mercado.
- (3) Capacidade de transformar informações em estratégias de criação de valor para o consumidor.
- (4) Favorecimento do aprendizado interorganizacional.
- (5) Redução da ameaça de comportamentos oportunistas.
- (6) Nível e qualidade do intercâmbio de informações.

- (7) Profissionalismo do parceiro.
- (8) Potencial efeito sobre os lucros.
- (9) Potencial efeito sobre o volume de negócios.
- (10) Potencial efeito sobre as chances de sobrevivência no negócio.
- (11) Efeito imagem: potencial de melhoria da imagem organizacional, e
- (12) Efeito acesso e rede: possibilidade de acessar outras organizações por meio do parceiro.

Obviamente, essa proposta estabelece o grau da formação de valor transacional e da formação de valor relacional; no entanto, não evidencia as relações causais caracterizadas pelas dimensões confiança, colaboração e cooperação e poder, ou seja, não estabelece a relação de interdependência e influência entre os fatores que compõem uma relação interorganizacional, sendo esse um dos aspectos analisados no presente estudo.

As relações podem ser consideradas como ricas, complexas, diversas e, raramente, desenvolvem-se, de forma linear e não obedecem a um padrão, formato ou trajetória comum, mas são importante para identificar diferentes tipos de relações e interações ao longo do tempo (WILKINSON; YOUNG, 1997; PALMER, 2007; ZOLKIEWSKY; IOANNOU, 2007).

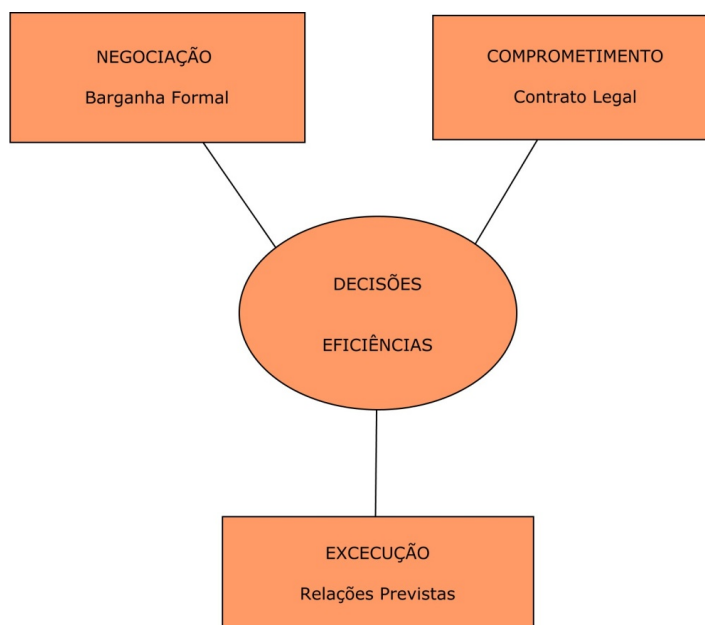
O tipo de relações e suas interações, ao longo do tempo, caracterizam-se como estrutura formal de arranjos coordenados entre duas partes e a rede como um conjunto de três ou mais empresas, conectadas por fluxos sociais e técnicos (LEVINE; WHITE, 1961; SCHERMERHORN, 1975; VAN de VEN, 1976; POWELL, 1990).

Os processos, na visão de Ring e Van de Ven (1994), são importantes para a gestão dos relacionamentos e fundamentais para o seu desempenho, considerando-se que, para gerenciar um relacionamento interorganizacional, cada parceiro deve saber mais do que as condições iniciais, os investimentos e os tipos de governança. A forma como negociar, executar e modificar a relação influencia a visão dos parceiros quanto à eficiência do relacionamento, contribuindo para uma imagem positiva, negativa ou neutra.

Os mecanismos são construídos socialmente por meio do esforço coletivo, e estão continuamente redesenhados e reestruturados pelas ações e interpretações dos parceiros. Sua estrutura estabelece um contexto inicial para a ação entre os parceiros e interações subsequentes para forjar uma nova rede de governança.

Assim, a compreensão dos processos sobre a forma como ocorrem os relacionamentos entre as cooperativas de crédito singular com as centrais são essenciais para a análise do desempenho, considerando as características e diretrizes que são as bases do cooperativismo.

Figura 5 – Modelo de desenvolvimento de processos cooperativos



Fonte: Adaptada de Ring e Van De Ven (1994).

O modelo proposto por Ring e Van De Ven (1994), para o processo de desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais, encontra-se evidenciado na Figura 5. Esse modelo propõe três etapas: (i) a negociação, em que as partes formam suas respectivas expectativas; (ii) o compromisso, em que as partes contratualmente formalizam as suas obrigações e funções; e (iii) a execução, quando as regras comprometidas entre as partes são realizadas.

A frequência contínua das interações permite ao ator a familiarização com os outros atores que compõem a rede, propiciando, dessa forma, a construção da confiança no relacionamento. No entanto, ao longo do tempo, desacordos e/ou

divergências na comunicação ocorrem, levando as partes a repensarem nos termos do relacionamento. Nesse ponto, as novas negociações se realizam no intuito de resolver as diferenças e estabelecer novos arranjos, gerando um novo ciclo para aplicação do modelo (RING; VAN de VEN, 1994).

Na visão de Machado-da-Silva e Fonseca (1993), “o motivo que leva uma organização a adotar posturas isomórficas, em relação aos líderes do seu campo organizacional, é a autodefesa diante de situações sem soluções geradas internamente, uma vez que a semelhança facilita as transações interorganizacionais”. Dessa forma, esses relacionamentos podem conter diversos aspectos: confiança, comprometimento, cooperação e relações de poder. Esses aspectos são tratados nos próximos tópicos.

2.2 A CONFIANÇA NO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL

2.2.1 Definição da Confiança Interorganizacional

A confiança é uma das mais relevantes normas sociais de relacionamento, descritas na literatura de contratação relacional (MAcNEIL, 1978). Ela existe quando uma parte acredita ou tem confiança na integridade e confiabilidade do seu parceiro (MORGAN; HUNT, 1994; GUNDLACH *et al.*, 1995; GULATI; SYTCH, 2008; MCEVILY, 2011; VANNESTE, 2014).

A confiança refere-se à extensão de um relacionamento entre parceiros comerciais, em que cada uma das partes percebe haver credibilidade e benevolência (GANESAN, 1994). Credibilidade reflete a extensão do relacionamento comercial em que uma firma acredita que seu parceiro detém habilidade e conhecimento suficiente para realizar bem e, eficazmente, aquilo que se espera dela. A benevolência ocorre quando um parceiro do relacionamento acredita que a outra parte tem intenção e motivos que beneficiarão o relacionamento (DEUTSCH, 1962; GANESAN, 1994).

No entendimento de Uzzi (1996; 1997), confiança é o único mecanismo de governança que promove, espontaneamente, as trocas sem obrigações entre as organizações, acreditando que um parceiro não agiria com interesse próprio em

detrimento do outro, atuando não com risco calculado, mas como uma predileção à melhor interpretação dos motivos e ações do outro.

Para contribuir com a manutenção das ações coletivas, a confiança torna-se uma das variáveis relevantes para a eliminação dos elementos oportunistas (LOURENZANI *et. al.*, 2006); assegurando, dessa forma, que nenhum agente possa explorar as vulnerabilidades dos demais (BARNEY; HANSEN, 1994).

A confiança nos relacionamentos interorganizacionais reduz os custos de transação (WILLIAMSON, 1975; 1985); induz comportamentos desejados, minimiza a extensão de contratos formais; facilita a resolução de disputas; os fornecedores de longo prazo manifestam mais interesse às necessidades dos consumidores finais; estabelecendo foco nos benefícios de longo-prazo do relacionamento (GANESAN, 1994; SAHAY, 2003).

Na visão de Melo (2006), “a existência da confiança entre parceiros e a formação e manutenção das alianças pode reduzir os custos de coordenação e a necessidade de controles hierárquicos”, o que faz “aumentar a flexibilidade da organização e a sua capacidade de se adequar às novas necessidades”.

Nesse contexto, o aumento do grau de confiança entre negociadores implica em uma demanda menor de marcos regulatórios explícitos (revisão e manutenção de contratos, por exemplo), não incorrendo em comportamentos oportunistas (DONEY; CANNON, 1997).

Sako e Helper (1998, p. 388) definiram confiança como “uma expectativa realizada por um agente em que o seu parceiro comercial irá se comportar de uma forma mutuamente aceitável, e irá agir de forma justa, quanto uma possibilidade de oportunismo estiver presente”, demonstrando a expectativa sócio-psicológica de reciprocidade, bem como a abordagem econômica para confiar ante um oportunismo.

A confiança é tratada sob dois aspectos, para Zaheer, McEvily e Perrone (1998) e Lui, Ngo e Hon (2006): a confiança interorganizacional e a confiança interpessoal. Considerando que o primeiro aspecto, respectivamente, ocorre no relacionamento entre as organizações e reflete procedimentos institucionalizados nas transações e interações, por meio de boa conduta.

Na busca do atendimento das expectativas entre as organizações, estabelece-se um incremento na confiança interorganizacional (GULATI; NICKERSON, 2008), na qual se descreve a extensão de uma orientação coletiva existente com relação a uma empresa parceira (DYER; CHU, 2003). O segundo aspecto refere-se à confiança depositada entre os indivíduos, desenvolvida a partir de uma resposta positiva à expectativa prévia de conduta de um indivíduo em relação ao outro.

Tendo em vista as diversas abordagens conceituais da variável confiança, o Quadro 1 apresenta um resumo da visão de alguns autores sobre sua definição.

Quadro 1 – Definições da Confiança

Autores	Definições da Confiança
Deutsch (1962) Ganesan (1994) Doney e Cannon (1997)	Credibilidade percebida e a benevolência de um alvo de confiança.
Powell (1990)	É o ato de tomar como certos os aspectos críticos da vida que em um ambiente de negócios se tornam incertos.
Williamson (1993)	Trata-se da forma racional de confiança, no qual é fomentada por reféns mútuos e construída sobre os efeitos da reputação e risco.
Morgan e Hunt (1994)	É a crença de que uma das partes tem convicção na probidade de outrem, na integridade e na confiabilidade na outra parte ou no parceiro de troca.
Hakansson e Snehota (1995)	Trata-se de um contexto no qual a probabilidade de que um parceiro irá executar uma ação que é benéfica ou pelo menos não prejudica a contrapartida, é suficientemente elevado para se considerar envolver em alguma forma de cooperação.
Uzzi (1997)	Crença de que um parceiro não age com interesse próprio em detrimento do outro, atuando não com risco calculado, mas como uma predileção à melhor interpretação dos motivos e ações do outro.
Sako e Helper (1998) Dyer e Chu (2000) Paliszkiewicz (2010)	É uma expectativa realizada por um agente em que o seu parceiro comercial irá se comportar de uma forma mutuamente aceitável, e irá agir de forma justa, quanto uma possibilidade de oportunismo estiver presente.
Mayer, Davis e Schoorman (1995) Lewicki, Tomlinson e Gillespie (2006) Six (2007) Fulmer e Gelfand (2012)	É a disponibilidade de aceitar a vulnerabilidade nas relações, em condições de interdependência e risco.
Clegg e Hardy (2001) Sahay (2003) Rahman e Korn (2010)	É uma expectativa de resultados positivos que uma parte pode ter com base nas ações esperadas da outra parte numa interação caracterizada pela incerteza.
Zaheer, McEvily e Perrone (1998) McEvily (2011)	Confiança interorganizacional é o relacionamento entre as organizações e reflete procedimentos institucionalizados nas transações e interações, por meio de boa conduta na busca do atendimento das expectativas entre as organizações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o Quadro 1, fica evidente que confiança interorganizacional é um conceito-chave complexo e amplo quanto à sua aplicação e entendimento, abrangendo diversas áreas do conhecimento; para tanto, a definição de confiança interorganizacional adotada neste estudo é de Morgan e Hunt (1994), onde a aceitação do aspecto social torna-se relevante para o desenvolvimento de confiança nos relacionamentos interorganizacionais (MAGUIRE; PATERSON; AL-HAKIM, 2007; AURIFEILLE; MEDLIN, 2009).

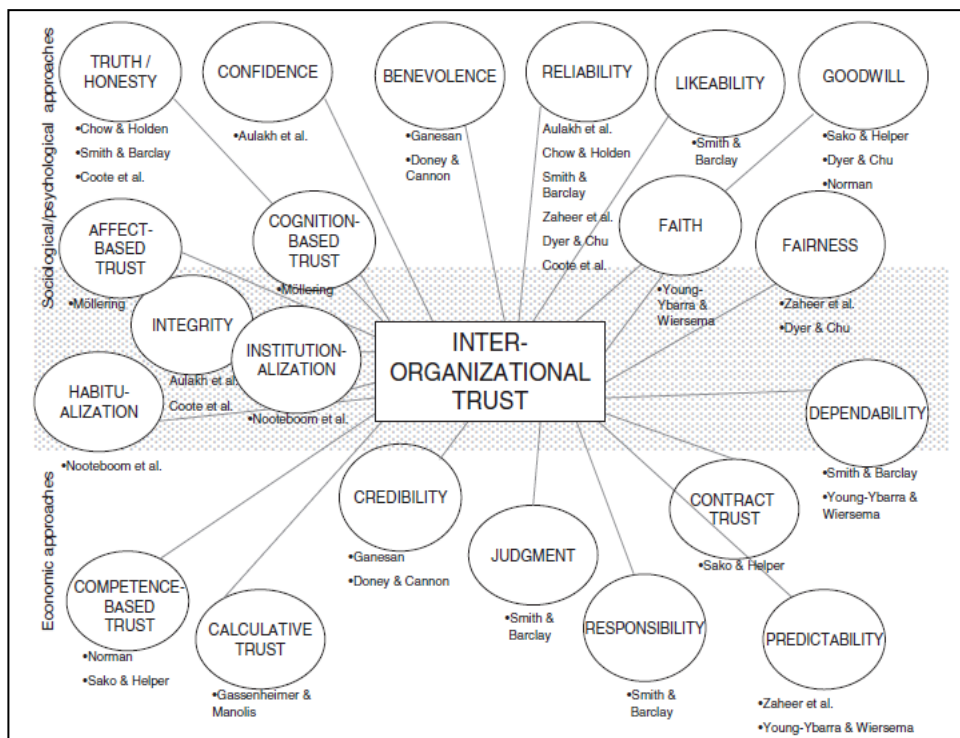
2.2.2 Dimensões da Confiança

A busca de antecedentes para a dimensão confiança traz aspecto de causalidade, isto é, a forma como os antecedentes explicam a respectiva dimensão, sendo uma das razões para a ambiguidade na definição e dificuldade em seu constructo, tornando potencialmente simultâneos a causa e o efeito (SEPPÄNEN; BLOMQVIST; SUNDQVIST, 2007).

Coote, Forest e Tam (2003) propuseram que os seguintes constructos influenciassem a confiança, classificando-os como antecessores: a comunicação, conflito, similaridade e, incluso, o comportamento oportunista, conforme a visão de Morgan e Hunt (1994). Esses temas, todavia, não serão abordados nesta tese.

Seppänen, Blomqvist e Sundqvist (2007), por sua vez, evidenciaram uma abordagem ampla para a dimensão confiança, relacionando as diversas variáveis que antecedem a dimensão confiança nos relacionamentos interorganizacionais, isto é, evidenciam os antecedentes da confiança, conforme Figura 6.

Figura 6 – Antecedentes da confiança Interorganizacional



Fonte: Seppänen, Blomqvist e Sundqvist (2007, p.255).

A dimensão confiança combina diferentes abordagens teóricas, como: econômica, sociológicas e psicológicas, para captar a sua natureza multidimensional e complexa. É importante, também, ressaltar que a abordagem econômica enfatiza o risco decrescente, buscando melhorar a previsão ou expectativa do outro ator, em comportamentos futuros (SEPPÄNEN; BLOMQVIST; SUNDQVIST, 2007).

Em contrapartida, para Zaheer, McEvily e Perrone (1998), a confiança é tratada sob dois aspectos. O primeiro refere-se à confiança interorganizacional e, o segundo, à interpessoal. O primeiro ocorre no relacionamento entre as organizações e reflete procedimentos institucionalizados nas transações e interações, por meio de boa conduta, na busca do atendimento das expectativas entre as organizações, estabelece um incremento na confiança interorganizacional, desenvolvendo-se, portanto, a cada interação estabelecida (GULATI; NOCKERSON, 2008). O segundo refere-se à confiança depositada entre os indivíduos, desenvolvida a partir de uma resposta positiva à expectativa prévia de conduta de um indivíduo em relação ao outro.

Na complementaridade, Rosseau *et al* (1998) e Zaheer, McEvily e Perrone (1998) definiram que, além dos dois aspectos já evidenciados, é viável classificar a confiança em níveis que se referem ao seu conteúdo: (a) confiança baseada em cálculo; (b) confiança relacional; e (c) confiança baseada na instituição.

Os antecedentes da confiança, na dimensão credibilidade e benevolência, são identificados, como: satisfação com resultados, experiência acumulada e percepção dos investimentos específicos, relacionados positivamente com ambas as dimensões e a reputação positivamente associada à credibilidade (GANESAN, 1994).

É importante diferenciar confiança do conceito de benevolência, que existe quando um parceiro de troca está preocupado com o bem-estar de seu parceiro. Para reafirmar esse posicionamento, convém dizer que a confiança existe quando uma parte confia na honestidade, confiabilidade e integridade do seu parceiro (LADEIRA; MARCONATTO; ESTIVALETE, 2012).

Nota-se que, no Quadro 2, a confiança é um tema que tem sido investigado sobre diversas perspectivas, caracterizando-se como um constructo multidimensional, com abordagens nos fatores cognitivos, afetivos e comportamentais (CORAZZINI, 1977; COSTA, 2000; KRAMER, 2000). Dessa forma, na condução do constructo a ser tratado na pesquisa, faz-se necessário o levantamento dos indicadores que compõem as dimensões da confiança.

Quadro 2 – Dimensões da Confiança

Autores	Dimensões da Confiança
Sako (1992)	(1) Contratual: pressupõe que a outra parte vai cumprir com os acordos orais e escritos (2) Competência: sendo a habilidade do parceiro em desempenhar de acordo com o combinado (3) Boa Vontade: relacionada à boa intenção do parceiro
Ganesan (1994)	(1) Credibilidade: com base na crença do varejista de que o fornecedor tem a <i>expertise</i> necessária para realizar a tarefa de forma efetiva e confiante (2) Benevolência: com base na crença do varejista de que o fornecedor tem intenções e motivos para beneficiar o varejista quando surgem novas condições para as quais o comprometimento não foi estabelecido
Geyskens et. al. (1996)	(1) Honestidade: é a sinceridade e convicção de que os parceiros de trocas mantêm sua palavra e cumprem o prometido (2) Benevolência: é a crença de que o parceiro de troca não tomará ações inesperadas
Zaheer, McEvily e Perrone (1998)	(1) Previsibilidade: um ator invocado irá se comportar de forma previsível (2) Credibilidade: cumprir as obrigações (3) Justiça: na possibilidade de ocorrências de oportunismo irá agir e negociar bastante
Das e Teng (2001)	(1) Boa Vontade: relacionada a crença na integridade dos parceiros (2) Desempenho : relacionado a habilidade e competência do parceiro na realização de todas as atividades previstas
Singh e Sirdeshmukh (2000) Singh, Sirdeshmukh e Sabol (2002)	(1) Competência Operacional: está relacionada com a expectativa do desempenho competente de um parceiro de troca (2) Benevolência Operacional: são os comportamentos e práticas por um dos atores como ações extras (3) Orientação para a solução de problemas: é o manejo para satisfatoriamente resolver problemas
Johnson e Grayson (2005)	(1) Experiência na prestação de serviço (2) Desempenho do Produto (3) Reputação da Organização (1) Satisfação com interações anteriores (4) Similaridade

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2.3 Mensuração e Indicadores da Confiança

Na sequência do estudo, abordam-se a mensuração e a escala aplicadas para a variável confiança, ou seja, a escala de diferencial semântico do tipo *Likert*, utilizada por vários autores nas dimensões definidas pelos constructos, tanto de forma unidimensional quanto de forma multidimensional, tal como sugerido por Malhotra (2011).

Quadro 3 – Premissas da Confiança

Autor	Premissas	Escala Aplicada
Doney e Cannon (1997)	1-As empresas de comércio eletrônico são de confiança. 2- As empresas de comércio eletrônico cumprem as suas promessas e compromissos. 3- Eu acredito que as empresas de comércio eletrônico têm em conta os meus interesses. 4- Eu considero ser necessário ter cuidado com as empresas de comércio eletrônico (invertida). 5- As empresas de comércio eletrônico têm mais a perder do que a ganhar se não cumprirem as suas promessas. 6- O comportamento das empresas de comércio eletrônico corresponde as minhas expectativas. 7- As empresas de comércio eletrônico não se preocupam minimamente em servir bem uma pessoa de um país estrangeiro (invertida).	Escala tipo <i>Likert</i> de 7 pontos; 1 (discordo completamente) a 7 (concordo plenamente)
Frederico (2004)	Competências do fornecedor: 1-O fornecedor tem preço competitivo. 2 - O fornecedor tem qualidade, 3- O fornecedor tem entregas pontuais. 4- O fornecedor é organizado. 5- O fornecedor é estruturado. 6- O fornecedor tem habilidade no desenvolvimento de produto. 7- O fornecedor desenvolve produtos diferenciados. 8- O fornecedor desenvolve produtos em tempo recorde. 9- O fornecedor produz e entrega em tempo recorde. Sintonia com o fornecedor: 1- O fornecedor é íntegro. 2- O fornecedor guarda informações confidenciais. 3- O fornecedor não faz falsas reivindicações. 4- O fornecedor não tira vantagem de uma posição mais forte na negociação. 5- O fornecedor tem objetivos empresariais compatíveis com os do cliente. 6- O fornecedor tem políticas de negócios condizentes às do cliente. 7- O fornecedor se esforça para a resolução de conflitos. 8-O fornecedor demonstra interesse em fornecer. 9- O fornecedor discute abertamente os problemas e as oportunidades. 10- O fornecedor compreende as necessidades do cliente.11- O fornecedor compartilha informações de mercado. Características do vendedor: 1- O vendedor que me atende é honesto. 2- O vendedor que me atende é competente. 3- O vendedor que me atende é simpático.4- O vendedor que me atende tem tato.	Escala tipo <i>Likert</i> 7 pontos 1 (discordo completamente) a 7 (concordo plenamente)
Ulaga e Eggert (2004)	1-O principal fornecedor mantém as promessas que faz a nossa empresa. 2-O principal fornecedor é realmente preocupado com que nosso negócio seja bem-sucedido. 3-O principal fornecedor considera nosso bem-estar como seu bem estar seu próprio ao tomar importantes decisões. 4- Nossa empresa está confiante de que o principal fornecedor mantém nossos melhores interesses em mente. 5-O principal fornecedor é confiável.	Escala tipo <i>Likert</i> de 7 pontos 1 (discordo completamente) a 7 (concordo plenamente)

continua

conclusão

Autor	Premissas	Escala Aplicada
Yang e Peterson (2004)	1-Eu diria que o banco oferece serviços excelentes.2- Eu acredito e confirmo que o banco oferece serviços excelentes.3- Comparando o que pagaria para começar a usar serviço de outros bancos concorrentes. 4- Acho que o meu banco oferece bom valor.	Escala tipo Likert de 5 pontos 1 (discordo completamente) a 5 (concordo plenamente)
Farina (2009)	O seu distribuidor principal: 1-É perfeitamente honesto e confiável. 2-é alguém em que se pode confiar em todas as ocasiões. 3-É alguém em quem se pode contar para fazer o que é correto. 4-Tem alta integridade. 5-Trabalha de acordo com suas expectativas. 6-É alguém em quem se pode contar para fazer um bom negócio. 7-É alguém com quem se tem um acordo justo. 8-É alguém que cumpre suas promessas. 9- É alguém que se preocupa com o sucesso do seu negócio.	Cartões com notas de 0 a 10 atreladas a graus: muito baixo: notas de 0 a 2, baixo: notas de 2,1 a 4,0, regulares: notas de 4, a 6,0, altas: notas de 6,1 a 8,0, muito alto: notas de 8,1 a 10,0.
Kleinowski (2010)	1-Pelo preço pago pelo curso, você diria que realizar um curso nesta instituição é um péssimo negócio a um ótimo negócio.2- Pelo tempo que você disponibiliza para o curso, você diria que realizar um curso nesta instituição é altamente inaceitável a altamente aceitável. 3- Pelo esforço envolvido para realizar o curso, você considera que realizar um curso nesta instituição é realmente não vale a pena a realmente vale a pena. 4- De uma forma geral, como você avaliaria a sua expectativa com essa instituição extremamente sem valor a de extremo valor.	Escala tipo Likert de 10 pontos 1 (discordo completamente) a 10 (concordo plenamente)

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 4, são apresentados as premissas do constructo confiança utilizado por autores que originaram os indicadores propostos nesta pesquisa.

Quadro 4 – Premissas Propostas para a Confiança

Autor	Premissas Propostas	Escala Aplicada
Morgan e Hunt (1994)	<p>Confiança: No relacionamento com o meu fornecedor principal- 1- Não se pode confiar em algumas ocasiões. 2- Pode-se contar com ele para fazer o correto.3- Tem alta integridade.4- Meu fornecedor principal é perfeitamente honesto e confiável.5-No relacionamento com o meu fornecedor principal pode-se confiar completamente.</p> <p>Comunicação: 1-No nosso relacionamento, meu fornecedor principal nos mantém informados dos novos desenvolvimentos. 2- No nosso relacionamento, meu fornecedor principal nos fornece retornos positivos frequentes de nossa performance. 3-No nosso relacionamento, meu fornecedor principal nos comunica bem suas expectativas com relação à performance da nossa empresa.</p> <p>Comportamento Oportunista: 1-Para ser bem sucedido nesse negócio, é sempre necessário comprometer a ética da pessoa. 2- a alta gerência de um negócio deve se fazer saber e não em termos incertos que comportamentos não éticos não serão tolerados. 3-se se descobre que um colaborador está comprometido em um comportamento não ético que resulta em ganho pessoal, ele deve ser prontamente repreendido. 4- Se se descobre que um colaborador está comprometido em um comportamento não ético que resulta em ganho para a empresa, ele deve ser prontamente repreendido. 5-Para realizar seus próprios objetivos, algumas vezes meu fornecedor altera levemente os fatos. 6-Para realizar seus próprios objetivos, algumas vezes, meu fornecedor promete fazer coisas sem realmente fazê-las posteriormente. 7-Para realizar seus próprios objetivos, algumas vezes, meu fornecedor falha no fornecimento do apoio que ele é obrigado a oferecer.</p>	Escala tipo Likert de 7 pontos 1 (discordo completamente) a 7 (concordo plenamente)
Coote, Forest e Tam (2003)	<p>Confiança: 1-Meu fornecedor é honesto e verdadeiro. 2- As promessas feitas pelo meu fornecedor são confiáveis. 3- Meu fornecedor está aberto para negociar comigo. 4- Tenho grande confiança no meu fornecedor. 5- Meu fornecedor possui um alto grau de integridade. Similaridade: 1- Meu fornecedor é muito semelhante a mim. 2- Meu fornecedor possui uma conduta ética semelhante a minha. 3- Meu fornecedor possui uma situação econômica semelhante a minha. 4- Meu fornecedor possui uma situação social semelhante a minha</p>	Escala tipo Likert de 5 pontos 1 (discordo completamente) a 5 (concordo plenamente)
Zaheer, McEvily e Perrone (1998)	<p>Confiança Interorganizacional: 1- A organização X tem sido sempre equilibrada em suas negociações conosco. 2- a organização X pode usar oportunidades que apareçam para lucrar às nossas custas.3- Baseados em nossa experiência passada, nós não podemos confiar completamente que a organização X manterá suas promessas feitas a nós.4-Nós ficamos hesitantes em realizar uma transação com a organização X quando as especificações são vagas. 5- A organização X é confiável. 6- Meu contato pessoal, na organização X, tem tido uma relação de mão dupla em suas relações comigo.7- Sei como meu contato pessoal vai agir. 8- Pode-se confiar que ele/a sempre agirá como eu espero.5 Meu contato pessoal é confiável. 9- Tenho fé que meu contato pessoal buscará meus interesses mesmo quando for difícil para ele agir dessa forma.10- Eu me sentiria traído se o comportamento de meu contato pessoal agisse abaixo das minhas expectativas.</p>	Escala tipo Likert de 5 pontos: 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)

Fonte: Farina (2009)

Conforme o Quadro 4, o constructo confiança terá a ênfase indicada por Coote, Forest e Tam (2003), aplicando indicadores de confiança interorganizacional (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998); comunicação (MOHR; FISHER; NEVIN,

1996) e comportamento oportunista (BEGNIS; ESTIVALETE; PEDROZO, 2007), na composição da escala do instrumento de pesquisa.

2.3 O COMPROMETIMENTO NO RELACIONAMENTO

2.3.1 Definição do Comprometimento Interorganizacional

O comprometimento é a crença de que um dos atores tem de que a rede cooperativa existente é tão importante que vale a pena empenhar-se para mantê-la (MORGAN; HUNT, 1994). Nesse sentido, o parceiro irá comportar-se como os outros confiam que ele se comportará.

O comprometimento tem sido objeto de intenso estudo (ADAMS; JONES, 1997), podendo ser entendido como o desejo de um dos parceiros em continuar o relacionamento existente, valendo a pena garantir o máximo de esforços (MORGAN; HUNT, 1994; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999).

Dessa forma, a compreensão de como ocorre o comprometimento, considerando suas variáveis antecedentes e resultantes, conduz ao entendimento das relações interorganizacionais, uma vez que elas só podem ocorrer em um escopo de longo prazo (CEDOLA, 2004).

Outro aspecto relevante, da mesma forma que a confiança, é que o comprometimento é visto de forma temporal. Isso significa que a continuidade dos relacionamentos, no longo do tempo, motiva as organizações a trabalharem conjuntamente em busca de objetivos e benefícios mútuos (ANDERSON; NARUS, 1990; MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992; WAGNER; RYDSTROM, 2001; RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001; VUUREN; ROBERTS-LOMBARD; TONDER, 2012).

De acordo com Dwyer *et al.* (1987, p.19), “o comprometimento refere-se à promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros”. Na visão de Ellram (1991), uma parceria deve ser construída sobre um forte comprometimento de ambas as partes, já que o especialmente importante é o comprometimento da alta gerência, além de uma filosofia que encoraje a parceria.

As melhorias no desempenho são factíveis quando as organizações comprometem-se e assumem compromissos a serem desenvolvidos no longo prazo (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Conforme alguns autores, o comprometimento é formado por influências comportamentais, atitudinais e afetivas (EVANSHITZKY; PLAASSMANN, 2006; DAVIS-SRAMEK; MENTZER; STANK, 2008; DU PLESSIS, 2010).

A confiança, como já comentado, é precursora do comprometimento, mas conforme Gargarino e Johnson (1999) e Morgan e Hunt (1994, p. 73), “devido ao fato de que comprometimento envolve vulnerabilidade potencial sacrifício, as partes de um relacionamento não serão comprometidas, a menos que a confiança esteja estabelecida”.

Dessa forma, é factível supor que a confiança e o comprometimento são positivamente associados, considerando a confiança um pressuposto da existência do comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994; WALTER *et. al.*, 2003).

O comprometimento existe quando uma das partes acredita que um relacionamento é importante e garante o máximo esforço para mantê-lo ou melhorá-lo (MORGAN; HUNT, 1994). A definição de comprometimento, adotada para este estudo, está intrinsecamente relacionada à noção de orientação de longo prazo (GANESAN, 1994).

Uma orientação de longo prazo existe quando as partes focam em objetivos de longo prazo e acreditam que a relação será mutuamente rentável no futuro. Em sua essência, a expectativa de que uma relação alcançará os resultados esperados acaba criando um compromisso entre as partes.

Pode-se dizer, de modo geral, que o comprometimento aumenta a eficiência e a eficácia das relações entre organizações (MORGAN; HUNT, 1994) e reflete no aumento da eficiência das trocas relacionais por meio do estabelecimento de normas relacionais que incluem flexibilidade de solidariedade (GUNDLACH; MURPHY, 1993).

O comprometimento aumenta a eficácia porque as partes podem maximizar seus rendimentos em uma séria de transações realizadas (MOHR; SPEKMAN, 1994). A pesquisa empírica indica que o comprometimento prevê vontade de cooperar (MORGAN; HUNT, 1994). Tendo em vista a complexidade e a visão

multidimensional da variável comprometimento e levando em consideração aspectos organizacionais e sociais, no Quadro 5, são apresentadas algumas definições relevantes:

Quadro 5 – Definições do Comprometimento

Autores	Definições do Comprometimento
Dwyer, Schurr e Oh (1987) Gundlach e Murphy(1993)	O comprometimento também foi caracterizado como sendo uma garantia implícita ou explícita de uma continuidade relacional entre parceiros de trocas.
Anderson e Weitz (1992)	É o desejo de desenvolver relações estáveis, a vontade de fazer sacrifícios de curto prazo para mantê-las e a confiança na estabilidade delas. O comprometimento transcende à simples avaliação positiva do parceiro baseado na consideração dos benefícios e custos presentes na relação.
Mohr e Spekman (1994)	É o desejo dos parceiros de negócios de empregarem esforços a favor do relacionamento.
Morgan e Hunt (1994)	Crença em parceiros de troca na qual o relacionamento é tão importante que se deve garantir o máximo esforço em mantê-lo.
Young e Denize (1995)	É a propensão das partes em continuar o relacionamento.
Henning-Thurau e Klee (1997)	É a orientação do consumidor para o longo prazo em um relacionamento baseado em aspectos emocional (afetivos) e na convicção que a permanência no relacionamento trará mais benefícios que o término dele (aspectos cognitivos).
Bettencourt (1997)	É a intenção em continuar o relacionamento e interesse no bem-estar da outra parte.

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota-se convergência entre as definições, no entanto, abordando o comprometimento de forma unidimensional e dando ênfase ao aspecto normativo. Conforme Prado (2004), na maioria das reflexões quanto à definição do comprometimento, não fica explícita a ideia de engajamento do ator, que participa da rede, nos objetivos do parceiro de negócios.

2.3.2 Dimensões do Comprometimento

Tendo como base a literatura de relacionamentos interorganizacionais, são evidenciadas algumas dimensões da variável comprometimento. Convém esclarecer que, para a presente pesquisa, comprometimento é tratado como variável antecedente e a cooperação, tratada no próximo tópico, como uma variável resultante (COOTE; FOREST; TAM, 2003).

Quadro 6 – Dimensões do Comprometimento

Autores	Dimensões do Comprometimento
Dwyer et. al.. (1987)	(1) Entrada: as partes fornecem recursos significativos para a associação (2) Durabilidade: a associação deve perdurar por certo período de tempo (3) Consistência: os parceiros colocam recurso com o propósito de manter o relacionamento
Heide, John (1990)	(1) Temporal: refere-se às expectativas de continuidade do relacionamento.
Gundlach, Achrol e Mentzer (1995)	(1) Instrumental: refere-se à ação afirmativa das partes no sentido de demonstrar real interesse no relacionamento.
Brown, Lusch e Nicholson (1995)	(1) Normativa: referente à internalização induzida por uma parte sobre a outra, senso de obrigação moral em pertencer à organização
Brown, Lusch e Nicholson (1995) Venetis e Ghauri (2000)	(2) Instrumental: como sendo uma avaliação dos custos/benefícios de permanecer com o parceiro de negócios (3) Calculativa: que contém os aspectos associados a estímulos extrínsecos, como prêmios e punições
Kim e Frazier (1997) Gruen, Summers e Acito, (2000)	(1) Continuidade: definida como o desejo de continuar o relacionamento com o parceiro de negócios
Kim e Frazier (1997)	(1) Comportamental, na percepção de que o fornecedor oferecerá auxílio ao parceiro em caso de necessidade
Venetis e Ghauri (2000)	(1) Calculativa: que contém os aspectos associados a estímulos extrínsecos, como prêmios e punições

Fonte: Adaptado de Prado (2004) e Farina (2009).

Com as dimensões evidenciadas no Quadro 6, nota-se que um dos aspectos do comprometimento é o desejo permanente de manter um relacionamento de valor (PIGATTO, 2005; PALMATIER *et al.*, 2006), caracterizado pela continuidade do relacionamento.

O comprometimento emerge no relacionamento quando existe um alto nível de confiança, bem como um ambiente social que permite o encorajamento de cooperação e pode favorecer as interações e ações construtivas (MORGAN, 2000; COUGHLAN *et al.*, 2002).

Nesse sentido, alguns autores argumentam que há relação positiva entre comprometimento e cooperação. Morgan e Hunt (1994) sugeriram que confiança influencia o comprometimento e, assim, antecede a cooperação (COUGHLAN *et al.*, 2002; PALMATIER *et al.*, 2006).

2.3.3 Mensuração e Indicadores do Comprometimento

A partir das definições e dimensões do comprometimento, torna-se necessário o levantamento das premissas, constantes no Quadro 7, que devem compor o constructo; contribuindo, dessa forma, com a definição e elaboração do instrumento de pesquisa.

Quadro 7 – Premissas do Comprometimento

Autor	Premissas	Escala Aplicada
Marques e Coelho (2003)	1-Qual a probabilidade de permanecer com os seus atuais clientes no próximo ano?2-Qual a probabilidade de defender o(s) cliente(s) quando alguém o(s) critica?3-Qual a probabilidade de reclamar quando o cliente comete erros que lhe causam problemas?4-Qual a probabilidade de permanecer com o cliente quando comete erros que lhe causam problemas?5-Qual a probabilidade de elogiar os seus clientes a alguém seu conhecido?	Mensuração: Declaração da intenção de continuidade do relacionamento Escala tipo Likert de 5 pontos 1 (improvável) a 5 (certo)
Lacey (2007)	1-O meu relacionamento com a empresa X é forte- eu estou muito comprometido em continuá-lo.2-O meu relacionamento com a empresa X é muito importante para mim.3- O meu relacionamento com a empresa X é alguma coisa que eu realmente cuido.4- O meu relacionamento com a empresa X vale a pena o meu esforço em manter.	Escala tipo Likert de 5 pontos 1 (discordo completamente) a 5(concordo plenamente)
Farina (2009)	O relacionamento que você tem com seu distribuidor principal: 1-É muito importante para sua farmácia. 2- Merece o seu esforço máximo para manter. 3- É necessário para preservar e fortalecer a sua família. 4- Faz com que você seja um cliente leal a esse distribuidor. 5-é algo que você quer manter indefinidamente. 6- Faz com que você compre mais dele como forma de fortalecer o relacionamento. 7-É um relacionamento tratado com cuidado. 8- Faz com que você goste de falar dele com outras pessoas. 9- Faz com que você tenha uma ligação emocional com ele. 10- Faz com que você tenha o sentimento de ser uma família.	Cartões com notas de 0 a 10 atreladas a graus: muito baixo: notas de 0 a 2, baixo: notas de 2,1 a 4,0, regulares: notas de 4,1a 6,0, alto: notas de 6,1 a 8,0 muito alto: notas de 8,1 a 10,0.
Ladeira,et. al... (2014)	1-Provavelmente, eu ficarei neste hotel se voltar à cidade. 2-Eu iria a um hotel semelhante a este, em outra cidade. 3-Pretendo me hospedar neste hotel novamente.	Escala tipo Likert de 10 pontos 1 (discordo completamente) a 10 (concordo plenamente)

Fonte: Adaptado de Prado (2004) e Farina (2009).

No Quadro 8, são apresentados os indicadores do constructo comprometimento, utilizado por autores que originaram os indicadores da pesquisa deste trabalho.

Quadro 8 – Premissas propostas para o comprometimento

Autor	Premissas Propostas	Escala Aplicada
Morgan e Hunt (1994)	Comprometimento: O relacionamento que a minha empresa tem com o maior fornecedor é:1-Alguma coisa que a minha empresa pretende manter indefinidamente.2-Algo que merece o máximo esforço da minha empresa para manter.3-É muito importante para a minha empresa.4-É alguma coisa como ser família.5-É alguma coisa que a minha empresa realmente cuida.6-É alguma coisa que a minha empresa realmente cuida.7-É de uma importância muito pequena para nós (inverso).	Escala tipo Likert de 7 pontos 1 (discordo completamente) a 7 (concordo plenamente)
Coote, Forest e Tam (2003)	Comprometimento: 1-Manter uma orientação de longo prazo com meu fornecedor é importante para mim.2-Minha relação com meu fornecedor é algo que pretendo manter.3-Eu espero continuar trabalhando com o meu fornecedor por longo tempo.4-Estou muito comprometido com o relacionamento com o meu fornecedor.5-A relação com o meu fornecedor será rentável de longo prazo.	Escala tipo Likert de 5 pontos 1 (discordo completamente) a 5 (concordo plenamente)
Doney e Cannon (1997)	Valores Compartilhados: 1- Meu fornecedor é muito semelhante a mim. 2- Meu fornecedor possui uma conduta ética semelhante a minha.	

Fonte: Farina (2009) e Coote, Forest e Tam (2003).

Para compor os indicadores, na escala do instrumento de pesquisa, foi tratado o aspecto valores compartilhados (DONEY; CANNON, 1997). Nesta pesquisa, o constructo comprometimento terá a ênfase indicada por Morgan e Hunt (1994) e Coote, Forest e Tam (2003), ressaltando que esse constructo está intrinsecamente relacionado à noção de orientação de longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994).

2.3.4 O Modelo de Relacionamento de Morgan e Hunt (1994)

Morgan e Hunt (1994) estabeleceram uma relação entre comprometimento e confiança como base nos comportamentos cooperativos. Direcionados ao marketing de relacionamento, o modelo tem como objetivo estudar e verificar as formas de relacionamento nas díades formadas nos relacionamentos entre cliente e fornecedor.

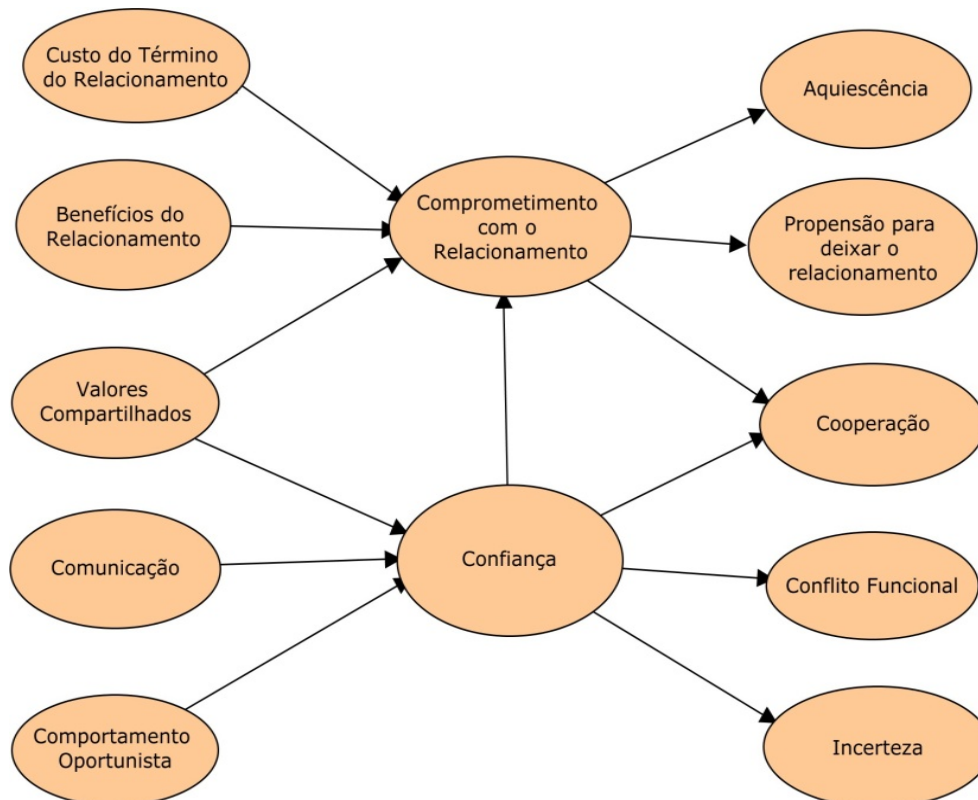
Dessa forma, o modelo de variáveis mediadoras - *Key Mediating Variable* (KMV), foca uma das partes da relação de troca e no relacionamento de comprometimento e confiança como variáveis mediadoras. De acordo com Farina e

Gouvêa (2012, p. 114), “as variáveis moderadoras têm o poder de calibrar para mais ou para menos a magnitude de aspectos relevantes para o fortalecimento das relações”.

Os antecedentes considerados no modelo preconizam: custo de término do relacionamento, benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunista e as variáveis consequentes: aquiescência, propensão a sair da rede, cooperação, conflito funcional e incerteza na tomada de decisão.

O estudo de Morgan e Hunt (1994) comparou dois modelos: um propondo a variável confiança e comprometimento como mediadoras, e outro modelo não havendo intermediação desses dois conceitos. Como conclusão, os autores confirmam a condição de variáveis mediadoras à confiança e ao comprometimento nas relações entre cliente e fornecedor, no que tange ao marketing de relacionamento. O modelo KMV proposto por Morgan e Hunt (1994) está descrito na Figura 7.

Figura 7 – Modelo KMV de Morgan e Hunt (1994)

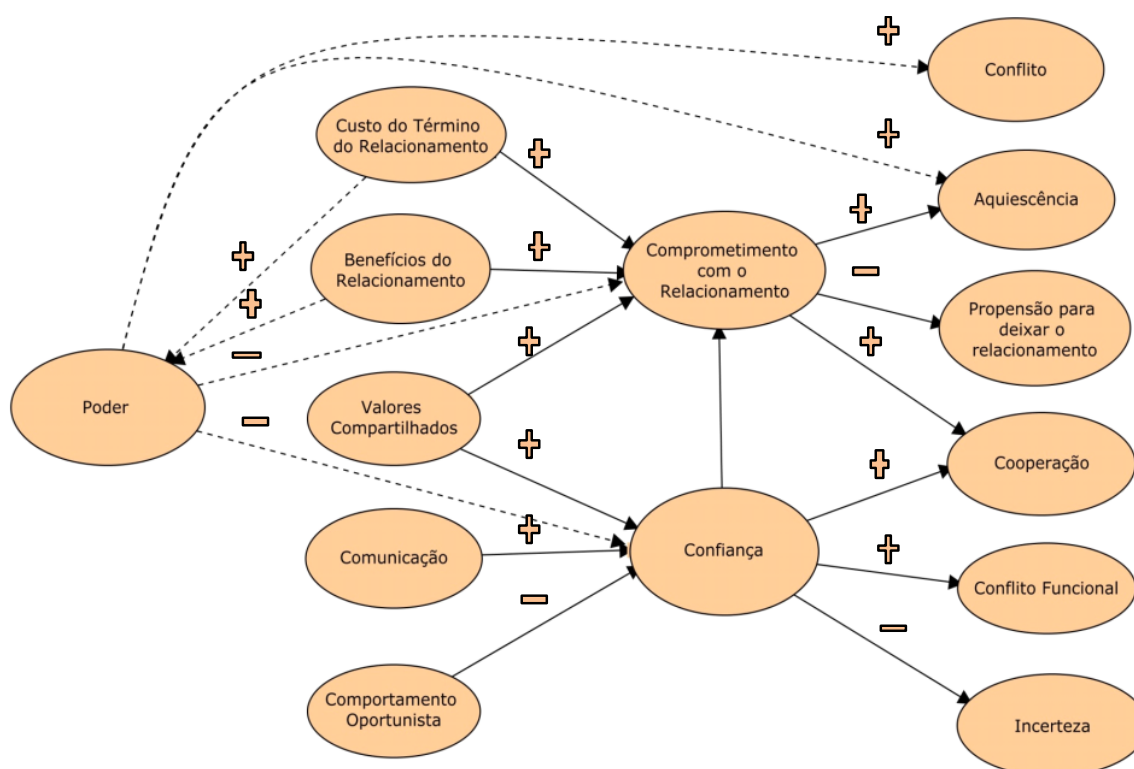


Fonte: Adaptada de Morgan e Hunt (1994).

Neste modelo, o antecedente comportamento oportunista como a variável consequente “incerteza”, não apresenta uma relação direta com a confiança, enquanto que a variável consequente “propensão” para deixar o relacionamento, também não apresenta relação direta com o comprometimento no relacionamento. No entanto, o conjunto de antecedentes influencia, de forma indireta, nas variáveis consequentes; sendo que, dessa forma, a confiança e o comprometimento contribuem para o fortalecimento da cooperação na rede (FARINA; GOUVÊA, 2012).

Complementando, de acordo com Morgan e Hunt (1994), o modelo pode ser ampliado, incluindo o conceito de poder coercivo; sendo, esse, afetado pelo custo do término do relacionamento e pelos benefícios do relacionamento, bem como a inclusão do conflito sendo impactado pelas relações de poder, um dos focos desta pesquisa, conforme Figura 8.

Figura 8 – Modelo KMV de Morgan e Hunt com a dimensão poder (1994)



Fonte: Adaptada de Morgan e Hunt (1994).

A inter-relação do poder com a confiança e com o comprometimento são fatores fundamentados no modelo de Morgan e Hunt (1994), e que compõe a análise do presente trabalho na validação das hipóteses.

Quadro 9 – Hipóteses Poder, Confiança e Comprometimento

Constructos e Inter- relações	Hipóteses Relacionadas
PODER	<p>H₁: O poder influencia direta e positivamente a confiança.</p> <p>H₂: O poder influencia direta e positivamente o comprometimento.</p>
CONFIANÇA	<p>H₆: A confiança influencia direta e positivamente a cooperação.</p>
COMPROMETIMENTO	<p>H₇: O comprometimento influencia direta e positivamente a cooperação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Em estudo realizado por Farina (2009), aplicando o modelo KMV de Morgan e Hunt (1994), houve a inclusão do conceito de poder e conflito, no intuito de entender o relacionamento entre farmácias e drogarias e seu principal distribuidor de medicamentos, destacando a relevância da confiança e do comprometimento nesse relacionamento. Na sequência, descreve-se o modelo de Coote, Forrest e Tam.

2.3.5 O Modelo de Relacionamento de Coote, Forrest e Tam (2003)

O modelo proposto por Coote, Forrest e Tam (2003) tem como objetivo investigar os antecedentes de comprometimento relacionado à confiança, que faz mediação dos efeitos da qualidade da comunicação, conflito e similaridade no comprometimento.

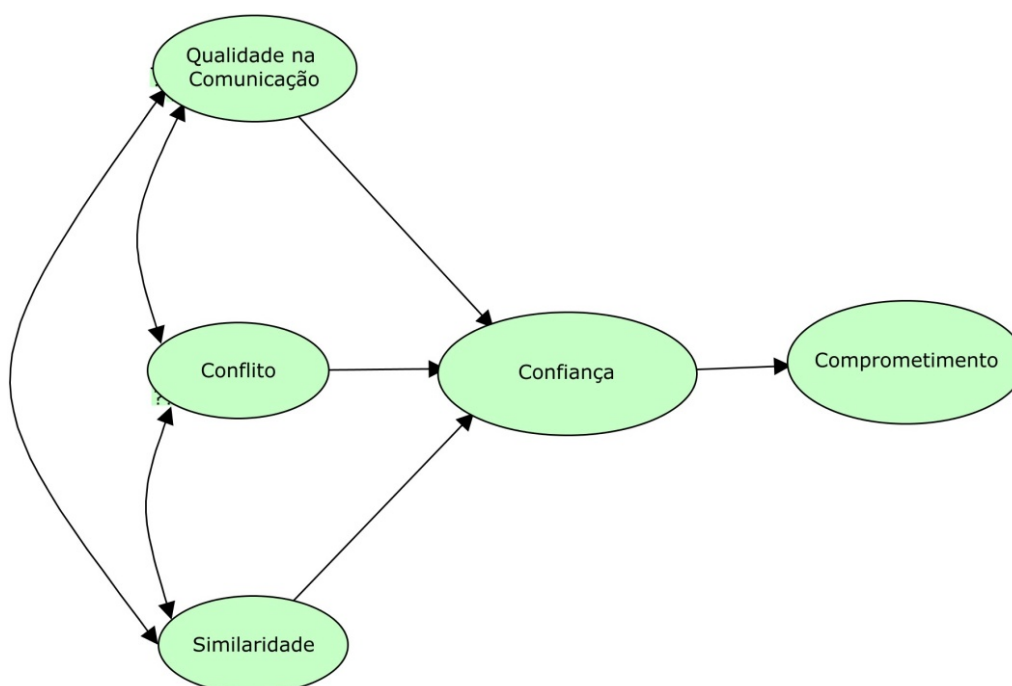
A confiança, tratada no tópico 2.2, é conceituada quanto à integridade e confiabilidade e, como extensão do modelo básico, foram examinados os moderadores dos contratos normativos na construção dessas relações (LUSCH; BROWN,1996). O objeto de estudo foram empresas chinesas no exterior, na região do Pacífico Asiático.

A abordagem atua no aspecto social, ético e econômico na relação comprador-fornecedor no cenário ocidental, estabelecendo discussões quanto às descobertas e suas implicações da teoria e prática do marketing relacional. O público alvo considerado foram os CEOs de empresas de propriedade chinesa no

exterior, com 152 questionários utilizados (taxa de participação de 15%) na análise do constructo.

No modelo proposto por Coote, Forest e Tam (2003), são consideradas as dimensões qualidade da comunicação, o conflito e a similaridade. Outro fator relevante, já comentado, é a confiança como antecedente do comprometimento, demonstrado na Figura 9.

Figura 9 – Modelo de comprometimento de Coote, Forrest e Tam (2003)



Fonte: Adaptada de Coote, Forrest e Tam (2003).

O comprometimento existe quando uma das partes acredita que um relacionamento é importante e garante o máximo esforço para mantê-lo ou melhorá-lo (MORGAN; HUNT, 1994). No estudo de Coote, Forrest e Tam (2003), o comprometimento assume duas dimensões: (1) instrumental e temporal; e (2) afetivo. O primeiro existe quando um parceiro de troca carece de alternativas, investe em ativos específicos ou ambos (GOODMAN; DION, 2001); já o segundo, é a noção de orientação de longo prazo (GANESAN, 1994), cabendo ressaltar que a dimensão instrumental foi o foco do presente estudo.

A variável confiança, como já comentado, é uma das mais fundamentais normas sociais de relacionamento descritas na literatura de marketing relacional

(MACNEIL, 1978). Dessa forma, confiança é entendida como a noção de credibilidade ou a crença de que a outra parte pode ser solicitada para cumprir promessas (GANESAN, 1994).

Conforme o modelo de Coote, Forest e Tam (2003), as inter-relações entre confiança e comprometimento são parte da análise e tratamento estatístico com a aplicação da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com a finalidade de validação das hipóteses relacionadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Hipóteses Confiança e Comprometimento

Constructos e Inter- relações	Hipóteses Relacionadas
CONFIANÇA	H₅: A confiança influencia direta e positivamente o comprometimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo de Coote, Forest e Tam (2003) evidencia que a confiança pode consolidar a produtividade, incentivando os investimentos em ativos específicos, melhorando a gestão e a cooperação entre empresas e reduzindo os custos de monitoramento (DONEY; CANNON, 1997; SMITH; BARCLAY, 1997). Conforme estudos realizados por Maciel e Camargo (2011), a cooperação do indivíduo é regulada pelo comprometimento na dimensão afetiva ou instrumental. O tema cooperação é tratado no próximo tópico.

2.4 A COOPERAÇÃO NO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL

2.4.1 Definição de Cooperação Interorganizacional

Com efeito, “cooperar é atuar junto, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais para atingir metas comuns. Os atores envolvidos na relação cooperam pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos” (CAMPOS; SANTORO; BORGES *et. al.*, 2003, p.25).

Do ponto de vista sociológico, “cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada entre duas ou mais organizações, de modo formal ou informal para alcançar o mesmo objetivo” (PINHO, 1966, p.7) . Dessa forma, as organizações que compartilham de um mesmo relacionamento

criam e estabelecem um sistema social, no qual os elementos presentes dentro dessa relação auxiliam o alcance de objetivos coletivos e individuais.

Conforme Dornelas (2003), a cooperação é a dimensão base das redes horizontais, em que as empresas são independentes, mas fazem parte de uma rede para atividades específicas, tais como criar novos mercados, ações sociais e pesquisa; sendo o eixo de desenvolvimento social e da competitividade econômica que se reflete na formação das redes interorganizacionais (ZANCAN; SANTOS, 2013).

Alguns estudiosos definem cooperação como um processo pelo qual os indivíduos, grupos e organizações realizam uma ação conjunta, a fim de obter benefício mútuo (SMITH *et. al.*, 1995). Neste estudo, a cooperação é conceituada como uma forma estrutural (coletiva) de organizar transações.

Mesmo que a cooperação requeira um esforço coletivo, outros estudiosos afirmam que a existência de cooperação não é determinada pela presença de uma atividade coletiva, mas pela dinâmica das interações dentro do coletivo (CHEN *et. al.*, 1998; DAS; TENG, 1998; CUNHA, 2004; BRASS *et. al.*, 2004; FIEDLER; WELPE, 2010).

Embora os indivíduos ou organizações possam interagir para conseguir um benefício coletivo; podem, não necessariamente, compartilhar de um interesse comum em pagar o preço para alcançar esse benefício (EARLEY, 1989). Acredita-se, da mesma maneira, de acordo com Chen *et. al.* (1998) e Das e Teng (1998), que a cooperação não deve ser suposta, simplesmente porque não é uma atividade coletiva, mas por ser algo que deve ser estimulado e adotado dentro das interações que constituem a atividade coletiva.

Na visão de Brito, Brito e Hashiba (2014, p. 953), cooperação “refere-se à atividade conjunta entre os parceiros para atingir objetivos mutuamente compatíveis que de outra forma seriam inviáveis ou onerosa”. Os autores afirmam que os comportamentos e metas são fundamentais para a definição do conceito, considerado como um fenômeno multidimensional.

Uma das formas mais simples de cooperação é a parceria, que se diferencia pelo elevado grau de informalidade, raramente é um acordo contratual formal (LINTON, 1997). As redes de cooperação são, portanto, arranjos organizacionais de

longo prazo entre empresas que permitem à obtenção ou à sustentação de diferenciais em face dos competidores fora da rede (JARILLO, 1988).

Em parcerias, as organizações dispõem-se a trabalhar juntas por um período de tempo, na busca de melhorias específicas nos negócios. No entanto, uma relação de longo prazo e formal pode facilitar o empreendimento de uma aliança mais duradoura, dentro de um processo natural de evolução (LORANGE, 1996).

Embora as parcerias e alianças sejam, frequentemente, referenciadas como relações de cooperação, elas não devem ser consideradas como característica existente em todas as alianças em que duas ou mais organizações estão envolvidas em uma atividade coletiva (DAS; TENG, 1998).

Na formação de redes de cooperação, tais como as cooperativas de crédito, objetos de estudo desta tese, as empresas podem estabelecer agrupamentos baseados na hierarquia, na qual prevalece a forma de governança entre os integrantes ou na formalização, classificadas conforme a ocorrência de instrumentos legais de regulação.

Bowersox e Closs (2000) afirmaram que a premissa básica da gestão de relacionamentos é a cooperação entre todos os participantes num canal, resultando em sinergia que, conseqüentemente, propicia maior nível de desempenho conjunto. Para Browning *et al.* (1995), as condições para a cooperação exigem mobilização da gestão.

Nessa mesma linha de proposta, Smith *et al.* (1995) argumentaram que a cooperação pode surgir dos arranjos adaptáveis para garantir continuidade das relações, deixando claro os benefícios e reconhecendo a necessidade de retribuir para usufruir dos benefícios e resultados dessa relação.

A preservação de uma relação de troca, na visão de Heide e Miner (1992), exige que as partes adotem respostas flexíveis a mudanças inesperadas, propiciando negociar soluções quanto aos problemas que surgem, mesmo quando não são cobertos em acordo contratual.

De acordo com esses autores, cooperação interorganizacional é uma necessidade para a obtenção de uma cadeia de suprimentos ou rede de negócios eficiente, principalmente quando as informações e o conhecimento do processo de trabalho são compartilhados entre os membros (HEIDE; MINER, 1992). Nesse caso,

a competição entre eles é substituída pelo comprometimento com a melhoria da competitividade e no desempenho da cadeia total.

Na visão de Cox *et al.* (2001) e Aguiar (2010), a cadeia de suprimentos ou uma rede de negócios engloba relacionamentos empresariais, envolvidas por meio de ligações, corroborando com a importância da gestão dos relacionamentos interorganizacionais e intraorganizacionais, tanto no âmbito estratégico quanto operacional, permitindo desenvolver e manter uma vantagem competitiva, obtida por meio do posicionamento da empresa em relação aos membros de sua rede (RITCHIE; BRINDLEY, 2001).

Contribuindo com o contexto, Amato Neto (1999) elencou as seguintes vantagens da cooperação como: (a) combinação de competências; (b) divisão do ônus referentes à realização de pesquisas tecnológicas; (c) compartilhamento de riscos e custos relativos à exploração de novas oportunidades; (d) oferecimento de uma linha de produtos mais completa e diversificada; (e) compartilhamento de recursos; (f) fortalecimento do poder de compra; (g) obtenção de maior força para a competição no mercado internacional; e (h) fortalecimento da força competitiva.

Contudo, para a inclusão de uma empresa em redes de cooperação, Rodrigues (2003) evidenciou alguns pré-requisitos, tais como: a necessidade de informação sobre os reais benefícios de participação em uma rede; confiança entre os participantes e colaboração mútua e estrutura de governança, capaz de diminuir a assimetria de poder entre seus participantes.

Na visão de Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011, p.38.), “a cooperação pode representar uma estratégia para atingir os objetivos organizacionais, devido ao seu valor instrumental, isto é, eles consideram o grau com que uma dada ligação poderá contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais”. Considera-se, no contexto, que valor instrumental é o grau com que uma dada ligação poderá contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

A partir do estabelecimento de relacionamentos cooperativos, a confiança e a cooperação acontecem, simultaneamente, com a competição, sendo influenciadas pelo tipo de pela estrutura formada de rede (BALESTRIN, VARGAS, 2004). A análise da formação de redes de cooperação entre empresas tem como premissa a compreensão das relações de colaboração, tendo como norte a diferenciação,

direcionada a diferenciação das empresas, a interdependência das redes entre firmas, marca a identidade, e a flexibilidade, interpretada como a capacidade de adaptação ao meio (AMATO NETO; AMATO, 2009).

Nesse sentido, a formação de redes pode contribuir com o cooperativismo, em que seus membros podem buscar soluções e aperfeiçoamento das suas empresas por meio das ações contingenciais empresariais, pela auto-organização, estabelecendo que a responsabilidade das empresas seja restrita pelo seu próprio desenvolvimento. O cooperativismo, o associativismo e as redes entre empresas podem, portanto, traduzir uma forma mais coerente de colaboração e cooperação (OLAVE; AMATO NETO, 2001; ACCIOLI, 2007).

Tendo em vista a complexidade dos relacionamentos que envolvem a cooperação e seus diversos aspectos, na sequência são apresentadas algumas definições relevantes.

Quadro 11 – Definições da Cooperação

Autores	Definições da Cooperação
Teece (1986) Teece e Pisano (1994)	É a capacidade dinâmica afirmada entre as empresas que necessitam obter ativos complementares.
Varadarajan e Rajaratnam (1986) Heide e John (1990); Bucklin e Sengupta (1993); Day (1995) Varadarajan e Cunningham (1995) Sividas e Dwyer (2000)	São as alianças entre duas ou mais empresas, que disponibilizam os seus recursos em um esforço para alcançarem mutuamente metas que não poderiam alcançar sozinhos.
Hakansson (1987, 1989)	A Cooperação interorganizacional pode ser entendida como redes de cadeia de valor.
Badaracco (1991) Lyles e Salk. (1996) Wathne, Roos e von Krogh, (1996) Grant e Baden-Fuller (2004)	Trata-se de aliança entre organizações importante para o desenvolvimento e transferência de conhecimento tácito, vantagem base. Onde cada ator da aliança 'acessa seu parceiro de estoque de conhecimento, a fim de explorar complementaridades, com a intenção de manter sua base de conhecimento especializada de forma distinta.
DeBresson e Amesse (1991) Mytelka (1991) Pisano (1991) Powell, Koput e Smith-Doerr (1996)	A compreensão do conceito cooperação pode ser entendida como uma rede de inovação.
Cavaye e Cragg (1995) Webster (1992) Chae <i>et. al.</i> (2005)	É a parceria nas relações interorganizacionais baseada na reorientação de interdependências de recursos, visando promover o benefício mútuo por meio do compartilhamento de recursos e influencia social.
Cattani (2003)	O termo cooperação tem o significado semântico de ato de cooperar, ou operar simultaneamente, trabalhar em comum, colaborar, sempre em oposição à perspectiva individual e individualista, sinalizando um sentido de movimento coletivo.
Estivaleta (2007)	É uma estratégia para a geração de vantagem competitiva para as organizações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o Quadro 11, no que diz respeito aos motivadores dos relacionamentos interorganizacionais, percebe-se que eles promovem a legitimação da cooperação como meio para melhoria do desempenho das relações (GULATI; SYTCH, 2007).

Contudo, não parece possível entender a cooperação sem a abordagem da confiança e do comprometimento como antecedentes no relacionamento em rede (SCHERMERHORN, 1975; SCHMIDT; KOCHAN, 1977; WHETTEN; LEUNG, 1979; GALASKIEWICZ, 1985; OLIVER, 1990; OLIVER; EBERS, 1998; BRASSA *et. al.*, 2004; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; HUYBRECHTS; NICHOLLS, 2013).

Outro aspecto relevante nos estudos das relação com foco na cooperação, é a necessidade de entender a estrutura ou forma da rede, na qual ocorrem as interações. Pesquisas realizadas por Balestrin e Vargas (2004) afirmaram que nas redes horizontais, quando se trata da condição para seu estabelecimento, a competição existe mais tipicamente entre redes, isto é, rede *versus* rede

Nesse aspecto, é importante ressaltar que as cooperativas de crédito, objetos desta tese, são arranjos horizontais e efetivam-se em virtude do princípio da intercooperação, propiciando relacionamentos com objetivos comuns e, muitas vezes, complementares.

Entretanto, não se pode descartar que pode existir competição na estrutura do cooperativismo de crédito no país, que envolvem os Sistemas de Cooperativas de Crédito do Brasil – Sicoob; o Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi, Unicred e o Sistema de Crédito Cooperativo Solidário (FRANZ; AZAMBUJA, 2006; ARRUDA, 2014).

2.4.2 Dimensão de Cooperação

Tendo como base a literatura de relacionamentos em redes interorganizacionais, destacam-se algumas dimensões da variável cooperação. Para a presente pesquisa, a cooperação é tratada como variável resultante da confiança, comprometimento e poder (MORGAN; HUNT, 1994; MAHAMA, 2006).

Ao se conjugar o termo cooperação na formação de redes interorganizacionais, busca-se a configuração de componentes essenciais, tais

como: a flexibilidade, troca de informação, obtenção e utilização de recursos compartilhados, formas de interação, para a promoção do equilíbrio mercadológico e a sustentabilidade dos grupos envolvidos.

Mahama (2006) propôs que os seguintes constructos influenciam a cooperação, classificando-os como antecessores: compartilhamento de informação (tratado de forma integrado com a comunicação), resolução de problemas e adaptabilidade.

Os antecessores sistema de medição gerencial, socialização e Qualidade do relacionamento foram excluídos do modelo, devido à área de aplicação desta pesquisa relacionar-se com redes de cooperativas de crédito, em que a governança é o ponto balizador dessas relações (ARRUDA, 2014).

Quadro 12 – Dimensões da Cooperação

Autores	Dimensões da Cooperação
Ring e Van de Ven (1994)	(1) Negociação: na barganha formal e criação informal de imagem onde se investiga os aspectos motivadores e entraves do processo. (2) Comprometimento: cumprimento dos acordos estabelecidos (3) Execução: ações que ocorrem após a negociação
Mahama (2006)	(1) Compartilhamento de Informação: relaciona-se com a disposição dos participantes em trocar informações importantes, e possivelmente próprias, sobre a sua relação entre si. (2) Solução de Problemas: tratar os problemas como responsabilidades comuns e trabalhar em colaboração para a resolução desses problemas. (3) Disposição para adaptação às mudanças: Respostas flexíveis a mudanças de condições implicam que as partes são capazes de (re) negociar soluções quando surgem problemas que não são completa e amplamente cobertos pelo acordo contratual original.
Veschoore e Balestrin (2008)	(1) Escala e Poder de Negociação: benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. (2) Acesso a soluções: os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede. (3) Aprendizagem e Inovação: a socialização de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovadoras desenvolvidas em conjunto. (4) Redução de custos e riscos: a vantagem de partilhar os custos e os riscos de determinadas ações entre os associados, bem como investimentos que são comuns aos participantes. (5) Relações Sociais: relações sociais entre os indivíduos, ampliando o capital social e levando as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.

continua

Autores	Dimensões da Cooperação
Petter et. al. (2014)	<ol style="list-style-type: none"> (1) Confiança e Comprometimento: nível de interação entre as empresas e a afinidade entre as empresas. (2) Complementariedade e Reciprocidade: sinergia com foco no relacionamento cooperativo entre as empresas, estabelecendo a complementariedade e reciprocidade, esforços investidos, remoção de obstáculos com cooperação ao longo do tempo. (3) Troca de experiências e aprendizagem: coesão interna da rede, aprendizagem coletiva e estímulo à geração e difusão do conhecimento. (4) Histórico e identidade: histórico de antecedente a redes, alinhamento cultural (valores) e perfil das empresas. (5) Compartilhamento e equidade: equidade de direitos e deveres, expressão de objetos comuns e dependência recíproca entre as empresas associadas. (6) Gerenciamento de conflitos e incompatibilidade: administração de conflitos internos á rede, capacidade de administrar diferentes expectativas e interesses das empresas em relação à rede. (7) Cooperação competitiva: compartilhamento de ferramentas competitivas entre parceiros, administração e controle de atitudes oportunistas, controle das ações de rivalidade. (8) Controle e padronização; mecanismos de gestão e controle, diversidade dos parceiros e padronização (afinidade) de estrutura. (9) Adaptabilidade e alinhamento; capacidade de adaptação e mobilização, alinhamento estratégico. (10) Interdependência e heteronomia: independência e autonomia das empresas na gestão do negócio. (11) Governança: formalização da governança e a relação entre as empresas da rede, gestão de links externos à rede. (12) Externalidades: infraestrutura disposta ás empresas, proximidade entre as empresas da rede.

Fonte: Elaborado pela autora.

As dimensões que compreendem a cooperação são evidenciadas pelos autores como compartilhamento de informações, análise conjunta de problemas, disposição para se adaptar às mudanças por meio de um intercâmbio de ideias (TJOSVOLD, 1988; ARGYLE, 1991; HEIDE; MINER, 1992; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2002).

Conforme Silva *et. al.* (2014, p. 112), “a manutenção de uma rede de cooperação se refere à importância da conexão e interatividade de cada célula integrante da rede, o que acaba por proporcionar o desenvolvimento e consolidação da rede e a cooperação entre os atores envolvidos”. Essa afirmação reforça a proposta desta pesquisa em atuar no entendimento dos fatores que movem os relacionamentos interorganizacionais.

2.4.3 Mensuração e Indicadores da Cooperação

Na busca de evidenciar no presente estudo as dimensões que influenciam os relacionamentos em rede no aspecto cooperação como foco, são demonstrados estudos realizados com indicadores que tratam as dimensões já demonstradas.

Quadro 13 – Premissas da Cooperação

Autor	Premissas	Escala Aplicada
Morris e Carter (2005)	Extensão do KMV. Nesse relacionamento, espera-se que: 1- Não importa de quem é o erro os problemas são responsabilidade conjuntas. 2- Ambas as partes estejam interessadas no sucesso da outra. 3- Uma parte não vai obter vantagens injustas de uma forte posição de barganha. 4- Ambos os lados desejam fazer trocas cooperativas. 5-Nós devemos trabalhar juntos para ter sucesso. 6- Nós não nos importamos de dever favores uma para o outro. Mudar para outros concorrentes neste setor: 1- Levaria muito tempo e esforço. 2- Requereria mais tempo do que eu desejaria empregar.	Escala tipo Likert de 7 pontos 1 (discordo completamente) a 7 (concordo plenamente)
Silva, Motta e Costa (2007)	Estratégia Colaborativa: 1- Desenvolvimento de conhecimento para a geração de know-how, talento gerencial ou de novas competências em colaboração com outras seguradoras.2- Desenvolvimento de conhecimento sobre experiência regulatória ou de mercado em colaboração com outras seguradoras.3-Redução do risco corporativo compartilhando elevados investimentos com outras seguradoras.4-Acesso a novos mercados em colaboração com bancos.5-Desenvolvimento de novas tecnologias de produtos ou processos em colaboração com universidades ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo.6- Acesso a novos mercados em colaboração com corretores. 7-Acesso a fatores de produção de baixo custo em colaboração com fornecedores.	Escala tipo Likert de 5 pontos 1 (discordo completamente) a 5 (concordo plenamente)
Farina (2009)	Como você caracteriza a cooperação entre você e seu distribuidor principal com relação às seguintes atividades? 1- Propaganda cooperativa regional/local. 2- Propaganda do fabricante /revendedor. 3- Garantias de reembolso do distribuidor para a farmácia. 4- Desconto do distribuidor. 5- Níveis de estoques. 6- Responsabilidades assumidas em conjunto pelos problemas independentemente de quem é o erro.	Cartões com notas de 0 a 10 atreladas a graus: muito baixo: notas de 0 a 2, baixo: notas de 2,1 a 4,0, regulares: notas de 4,1 a 6,0, alto: notas de 6,1 a 8,0 muito alto: notas de 8,1 a 10,0.
Cunico, Cirani e Freitas (2014)	Cooperação empresa ou grupo: 1-Projetos desenvolvidos internamente na empresa ou mesmo com outro as empresas do grupo. Cooperação Governo: 1-Houve geração de inovação devido a recursos e incentivos governamentais. Cooperação com Universidades: 1- Houve geração de inovação por meio de projetos de parceria com faculdades, universidades e/ou institutos de pesquisa. Cooperação cliente: 1-Inovações surgiram por meio de sugestões de clientes ou mesmo parceria com clientes e/ou associados. Cooperação Concorrentes: 1- Houve geração de inovação em alianças com concorrentes. Cooperação Consultoria Ambiental: 1- Houve inovações geradas em parceria com consultorias do segmento ambiental.	Escala tipo Likert de 10 pontos 1 (discordo completamente) a 10 (concordo plenamente)

Fonte: Mahama (2006) e Farina (2009).

Embora a cooperação requeira um esforço coletivo, outros estudos argumentam que a existência de cooperação não é determinada pela presença de uma atividade coletiva, mas pela dinâmica das interações dentro do coletivo (CHEN *et. al.*, 1998; DAS; TENG, 1998).

Quadro 14 – Premissas propostas para a Cooperação

Autor	Premissas Propostas	Escala Aplicada
Mahama (2006)	<p>Compartilhamento de Informação: 1-Nesta relação, qualquer informação que possa ajudar a outra parte será fornecida a eles. 2-Nós nos mantemos informados sobre eventos ou mudanças que possam afetar a outra parte.</p> <p>Adaptabilidade: 1- Quando alguma situação inesperada surge, preferimos elaborar um novo acordo do que manter as condições iniciais do contrato. 2-Espera-se que estejamos abertos para modificar o nosso acordo se ocorrerem situações inesperadas.</p> <p>Resolução de Problemas: 1-Na maioria dos aspectos dessa relação nós somos responsáveis por fazer as coisas conjuntamente. 2-Nós tratamos os problemas que surgem no decorrer desta relação como uma responsabilidade conjunta, ao invés de individual.</p> <p>Cooperação: 1-Quando alguma situação inesperada surge, preferimos elaborar um novo acordo do que manter as condições iniciais do contrato. 2-Espera-se que estejamos abertos para modificar o nosso acordo se ocorrerem situações inesperadas.</p>	Escala tipo Likert de 7 pontos (discordo completamente) a 7 (concordo plenamente)

Fonte: Mahama (2006).

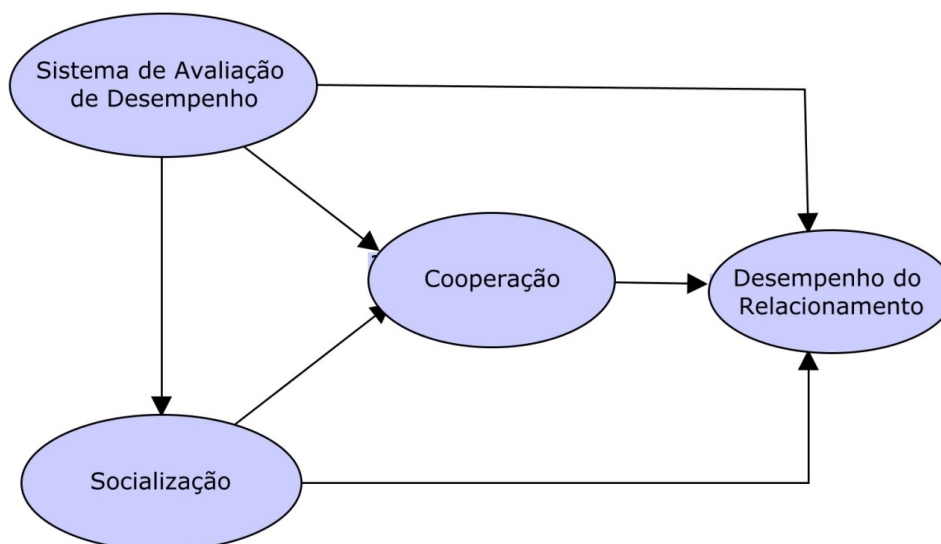
O uso de poder é considerado como um forte indício de predisposição dos participantes em cooperar uns com os outros. A variável poder em razão de estudos comprovados por Farina (2009) na aplicação do modelo de Morgan e Hunt (1994) foi considerada como uma variável-chave mediadora. Esse é abordado no próximo tópico.

2.4.4 O Modelo de Relacionamento de Mahama (2006)

O modelo de Mahama (2006) investigou as associações entre os dois sistemas de controle de gestão (sistemas de avaliação de desempenho e processos de socialização) e a cooperação nas dimensões: compartilhamento de informações, solução de problemas e disposição para se adaptar às mudanças e restrição ao uso do poder.

O estudo foi realizado na perspectiva do comprador em empresas no setor de mineração e recursos da Austrália. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores das áreas de compras responsáveis pela gestão de fornecimento, com 73 respondentes (taxa de participação de 19,6%) na aplicação do modelo.

Figura 10 – Modelo de Cooperação de Mahama (2006)



Fonte: Adaptada de Mahama (2006).

Um dos fatores fundamentais para o desenvolvimento e estímulo à cooperação numa relação é a estrutura de responsabilidades (GEORGE, 1992; WAGNER III, 1995). No estudo de Mahama (2006), a cooperação é considerada como um constructo social, na qual os indivíduos, grupos e organizações realizam uma ação conjunta a fim de obter benefícios mútuos (SMITH *et. al.*, 1995).

Embora os indivíduos ou organizações possam interagir para conseguirem um benefício coletivo, podem não, necessariamente, compartilhar de um interesse comum em pagar o preço para alcançar esse benefício (EARLEY, 1998). Conforme Chen *et. al.* (1998) e Das e Teng (1998), a cooperação não deve ser suposta, mas estimulada e assumida nas interações que constituem atividades coletivas.

Em situações em que há interação em grupo, alguns indivíduos preferem compartilhar dos benefícios sem contribuir, de forma significativa, com a sua produção. Um dos argumentos para esse comportamento deve-se ao fato de os indivíduos não serem observados ou avaliados. Dessa forma, Mahama (2006) propôs, em seu modelo o sistema de avaliação de desempenho abordando, tanto

aspectos financeiros quanto não financeiros na execução das atividades e nos resultados (ABERNETHY; LILLIS, 2001).

As organizações podem ser capazes de usar seu Sistema de Controle Gerencial, formados por sistema de avaliação de desempenho e o processo de socialização para obter cooperação dos membros da organização e orientar os seus esforços para o coletivo (LANGFIELD; SMITH, 1997).

O que se pode observa, na verdade é que algumas conclusões do estudo indicam que há uma relação positiva dos processos de socialização para o compartilhamento de informações; que, por sua vez, interage de forma significativa na solução de problemas e no exercício do poder.

Destaca-se a importância da assimetria de poder no Sistema de Controle Gerencial, evidenciando o efeito direto do poder no processo de socialização e o compartilhamento de informações na Qualidade do relacionamento; em que o compartilhamento de informações é identificado como variável mediadora no constructo (MAHAMA, 2006).

Conforme Oliver (1990), poucos estudos contrastam o poder e a cooperação, pois a escassez de recursos pode tanto induzir à cooperação (SCHERMERHORN, 1975; FRANCO, 2007; MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2008; OTTONE; PONZANO, 2010) quanto à competição (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; OTTONE; PONZANO, 2010).

É interessante acrescentar que o poder pode ser um motivador dos relacionamentos interorganizacionais, em função do potencial de uma organização praticá-lo sobre seus recursos (ALDRICH, 1979; OLIVER, 1990; PAPADOPOULOS, CIMON; HÉBERT, 2008). Resgatando o modelo de Mahama (2006), as inter-relações evidenciadas em seu constructo são alvo de análise no presente estudo.

Quadro 15 – Hipóteses Poder e Cooperação

Constructos e Inter- relações	Hipóteses Relacionadas
PODER	<p>H₃: O poder influencia direta e positivamente a cooperação.</p> <p>H₄: O poder influencia direta e positivamente o Qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito singulares.</p>
COOPERAÇÃO	<p>H₈: A cooperação influencia direta e positivamente o Qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito singulares.</p>

Fonte: Elaborado pela Autora.

No modelo de Mahama (2006), as relações de poder e cooperação influenciam o Qualidade do relacionamento. Uzzi (1997) e Fynes e Búrca (2005) afirmaram que existe relação entre desempenho e qualidade do relacionamento, em que essa última incorpora conceitualmente o Qualidade do relacionamento.

Os relacionamentos em rede, portanto, podem ser definidos como um conjunto de variáveis como confiança, comprometimento, cooperação e poder, este com base nas regras formais e implícitas, que influenciam a qualidade ou o Qualidade do relacionamento.

2.5 O PODER NO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL

2.5.1 Definição do Poder Interorganizacional

O poder é sempre presente e importante nas relações de troca entre atores (MACNEIL, 1980). A Teoria do Contrato Relacional reconhece que a troca, inevitavelmente, cria dependência, e que as partes irão exercer o controle sobre os recursos em sua posse, a fim de adquirir poder sobre aqueles que dependem desses recursos.

No entender de Foucault (2001), o poder é uma realidade dinâmica que auxilia o ser humano a manifestar sua liberdade com responsabilidade, apresentando aspectos relevantes à reflexão da definição do poder:

O poder não é onipotente, onisciente, pelo contrário! Se as relações de poder produziram formas de inquérito, análises dos modelos de saber, é precisamente porque o poder não era onisciente, mas que ele era cego, porque ele se encontrava dentro de um impasse. Se a gente assistiu ao desenvolvimento de tantas formas de vigilância, é precisamente porque o poder continuava impotente (FOUCAULT, 2001, p. 629).

No entanto, o poder, de acordo com MacNeil (1980, p. 32), é "a capacidade de impor a própria vontade sobre os outros, independentemente de / ou por meio da manipulação de seu desejo". A dependência ou interdependência das partes sobre seus parceiros de troca cria diferenças de poder sempre que a troca é projetada para o futuro.

No que concerne à temática do poder, entendê-lo como um aspecto da real ou potencial interação entre atores sociais (FLIGSTEIN, 1991; KNOKE, 1994) permite prever as dinâmicas dessas relações cooperativas (PFEFFER, 1982). O poder compreende diversas abordagens. Pfeffer (1994) definiu poder como sendo a capacidade de influenciar o comportamento, alterar o curso de acontecimentos, vencer resistências, caracterizado como fenômeno estrutural.

Emerson (1962), por sua vez, definiu o poder produtivo como sendo a relação com as conexões com outras partes de um sistema, que deriva de fontes como as atividades do trabalho e alianças políticas. Pode-se afirmar, então, que o poder é estabelecido quando se evidencia uma estrutura social, a existência de e autoridade reconhecida pelas partes e a subordinação entre indivíduos (ISAAC, 1987).

O poder, portanto, pode ser avaliado conforme os interesses e ideologias, em termos de normas, valores e propostas implícitas na prática da vida social interligados com os papéis como princípio da ação (DIGESER, 1992). A rede de negócios, por exemplo, é caracterizada por relacionamentos verticalizados, assimétricos em termos de poder, estabelecendo ligações complexas, que exigem recursos valiosos, raros, não imitáveis e não substituíveis (MIGUEL, 2012).

Outro aspecto é a relação do poder com a dependência (COUGHLAN *et. al.*, 2002). Dessa forma, os resultados desse relacionamento dependem do equilíbrio de poder com a dependência que não deve ocorrer em apenas uma direção. A dependência mútua contribui com a formação de alianças (BANDEIRA; MELLO, 2006).

Brandt e Silva (2010) consideraram a assimetria de poder nos relacionamentos como “as relações humanas entre duas ou mais pessoas, que se apresentam dissimétricas ou não simétricas, no que se refere ao poder que é disponibilizado a cada uma delas para atuar na própria relação”. O poder, dessa maneira, pode contribuir no alinhamento dessas relações.

Para Bachmann (2001), as variáveis “confiança” e “poder” são as engrenagens que movimentam os mecanismos de coordenação das relações interorganizacionais, independentemente do seu arranjo estrutural. O poder, na concepção de Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010), é uma variável relevante no nascimento, desenvolvimento, declínio e término das redes interorganizacionais.

Diante disso, na sequência, evidenciam-se definições conforme as diversas abordagens do poder nas relações, tanto individuais, grupais quanto em redes, em que se percebe que o tema não foi explorado de forma definitiva; assumindo, em alguns estudos, o poder como posse de recurso e, em outros momentos, como posição.

Tendo em vista a complexidade dos relacionamentos que envolvem o poder e seus diversos aspectos, no Quadro 15, são apresentadas algumas definições relevantes, colocando o poder como uma variável relevante e mediadora, permitindo compreender os movimentos de relacionamentos em que se confrontam ações cooperadas com ações de interesses individuais (ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010).

Quadro 16 – Definições de Poder

Autores	Definições do Poder
MacNeil (1980)	É a capacidade de impor a própria vontade sobre os outros, independentemente de ser ou não por meio da manipulação de seu desejo.
Anderson e Weitz (1989)	É a capacidade de um ator obter de um outro a realização de uma atividades que o segundo não faria normalmente.
Burt (1992)	O poder individual se manifesta com a busca de espaços vazios na rede, ligações potenciais não desenvolvidas.
Morgan (1996)	É o meio pelo qual os conflitos de interesse são resolvidos.
Foucault (1997; 2001)	Poder é algo que se exerce, mesmo sem posse do recurso, ou sem legitimidade, sendo construído no relacionamento.
Smith e Barclay (1997)	Poder é coação, a autoridade e a influência.
Weber (2003)	É a obediência à autoridade legítima reconhecida pelos participantes, associado a uma posição hierárquica, ou seja, a autoridade legitimada de uns sobre os outros.
Mintzberg (2006)	O poder se manifesta nas barganhas, confrontos e persuasão para determinação da estratégia dentro de uma empresa, incluindo as relações com outras empresas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os autores que constam no Quadro 16 abordaram o tema a partir de perspectivas críticas que conceituam o poder como um mecanismo de dominação, exploração ou manipulação. Na abordagem de Pfeffer (1992) e Morgan (1996), o poder é o meio pelo qual os desequilíbrios de forças e assimetrias de recursos (surgimento de conflitos de interesse) são resolvidos de uma parte sobre a outra.

Para o estudo em questão, a definição de Foucault (2001) e Morgan (1996) foi aplicada com o entendimento que o poder é algo que se exerce, mesmo sem posse do recurso, ou sem legitimidade, sendo construído no relacionamento, com a finalidade de resolver conflitos.

2.5.2 Dimensões do Poder

Na perspectiva de que o poder resolve os conflitos e as assimetrias entre os parceiros de negócios, sua origem pode ser classificada nas dimensões:

(a) coercitiva, em que o comportamento se conforma com as regras existentes;

(b) normativa, em que expectativas culturais pressionam pela conformidade; e

(c) miméticas, em que as organizações devido à incerteza, copiam outras organizações que tenham sucesso (GIGLIO; PUGLIESE; SILVA, 2012).

Quadro 17 – Dimensões do Poder

Autores	Dimensões do Poder
French e Raven (1959) Raven (1992)	<ol style="list-style-type: none"> (1) Recompensa: se refere a possibilidade de atribuir recompensas, nesse contexto o poder é tanto maior quanto maior for a valência que o alvo atribui à recompensa. (2) Coercivo: reside na possibilidade de aplicar sanções, resulta da expectativa e da valência que o alvo tem quanto à sanção. (3) Referência: resulta da necessidade de identificação social com outras pessoas. O poder é exercido pela capacidade do influenciador criar sentimentos de identificação e atração entre si ou entidade que representa o alvo. (4) Legítimo: resultado da interiorização de certos valores, e da avaliação que o alvo faz quanto à sua obrigação de aceitar ou não a influência que é exercida sobre si. (5) Especialista: baseia-se no reconhecimento pelo alvo da capacidade e conhecimento do agente para exercer a influência. Este reconhecimento produz influência no processamento cognitivo do alvo de forma a este aceitar a influência exercida. (6) Informacional: baseia-se na informação, ou nos argumentos lógicos, que o agente influenciador apresenta ao alvo de forma a conseguir a mudança pretendida.
Beier e Stern (1969)	<ol style="list-style-type: none"> (1) Função Domínio: situa os membros do canal que são afetados pelo poder, podendo ser abrangente. (2) Escopo: determina em que aspectos esses membros são afetados de forma limitada. (3) Peso: é a intensidade do poder exercido por um membro do canal.
Chinomona e Cheng (2013)	<ol style="list-style-type: none"> (1) Poder de <i>Expert</i>: refere-se à percepção de uma empresa de que a outra possui conhecimentos, informações ou habilidades que lhe são importantes. (2) Poder de Referência: se relaciona ao desejo da empresa de ser reconhecida como parceira de outra empresa que possuiu uma reputação favorável. (3) Poder legitimado: a empresa acredita que a outra empresa possui o direito de influenciá-la e ela tem a obrigação de render-se a esta influência.
Neiva e Paz (2008)	<ol style="list-style-type: none"> (1) Autocracia: centralização do poder e da tomada de decisão na alta cúpula da organização, não existindo espaços para jogos políticos. (2) Instrumento: o poder flui de fora para dentro, tornando a organização um meio para o alcance de interesses. (3) Missionária: se caracteriza pela forte identificação dos membros organizacionais e o sistema de autoridade é fraco, pois as pessoas atuam de forma participativa, sem necessidade de controle e supervisão. (4) Meritocracia: o foco do poder está nos especialistas, que detêm o conhecimento. (5) Sistema autônomo: o foco se encontra nos administradores, que possuem um poder relativo, pois precisam compartilhar com os demais influenciadores internos para serem legitimado. (6) Arena Política: é a configuração típica da organização em crise, com ocorrência de conflitos internos e intensa utilização de jogos políticos.

Continua

Autores	Dimensões do Poder
Giglio, Pugliese e Silva (2012)	(1) Poder como Posse: a posse de um recurso, especialidade, conhecimento, credibilidade, prestígio, implica em poder do detentor. (2) Poder como autoridade: o lugar legitimado do sujeito lhe confere poder (3) O poder aparece nas relações, independente da posse, ou legitimidade. (4) Poder como solução: regras e normas são manifestações do poder e resolvem conflitos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que as convergências das afirmativas de autores clássicos sobre o que caracteriza uma rede incluem a incerteza, a variabilidade, as assimetrias; convivendo com os esforços de cooperação (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979; NOHRIA; ECLES, 1992; GULATI, 1999; GRANOVETTER, 2006) e a inclusão do poder possibilita maior compreensão do fenômeno, pois abrange os conflitos de interesses e os jogos por posições.

De forma contrária, para Foucault (2001), o poder não é somente instrumento das relações humanas, reflete, porém, uma ação pedagógica; pois, como ninguém nasce com plena consciência do poder que tem, nas relações humanas os que têm maior consciência da verdadeira realidade do poder devem ajudar os outros a adquiri-la (MARINHO, 2008; CHINOMONA, 2013).

Pfeffer (1992) ressaltou que existe ambivalência no uso do conceito de poder, em que em alguns momentos este é visto como algo prejudicial ao funcionamento organizacional, e em outros, percebe-se a política organizacional como resultado do uso de poder. O ponto de convergência dos autores coloca o poder como um dos quatro pilares no estudo de relacionamentos interorganizacionais; devendo ser colocado como um dos temas relevantes para compreensão dessas interações.

2.5.3 Mensuração e Indicadores do Poder

Dessa forma, estabelecendo o poder como parte da presente pesquisa, foram analisados os indicadores que deveriam fazer parte do instrumento de pesquisa, buscando complementar os modelos de Morgan e Hunt (1994) e de Mahama (2006).

Quadro 18 – Premissas do Poder

Autor	Premissas	Escala Aplicada
Maloni e Benton (1999)	<p>Especialista: 1-(Empresa A) é um especialista na indústria automotiva. Nós respeitamos a decisão dos representantes da (empresa A). 2- A (Empresa A) mantém especialização dos negócios que os torna propensos a sugerir fazer as coisas. Referência: 1- Nós realmente admiramos como ocorrem os negócios da (Empresa A) de modo que tentamos seguir o seu exemplo. 2-Costumamos fazer o que a (Empresa A) propõe, porque temos orgulho de ser filiado com eles. 3-Falamos da (Empresa A) até aos nossos colegas como um grande negócio com o qual deve ser associado. Legítimo: 1- A (Empresa A) tem o direito de nos dizer o que fazer. 2- Desde que a (Empresa A) é nosso cliente, devemos aceitar os seus pedidos e recomendações. 3- Os clientes têm o direito de esperar os fornecedores a seguir as suas instruções. Legítimo: 1- Na negociação (Empresa A), muitas vezes refere-se a itens de um acordo para adquirir o nosso cumprimento a um pedido particular. 2- A (Empresa A) faz questão de referir-se a qualquer acordo legítimo quando na tentativa de nos influenciar.3- A (Empresa A) usa seções do nosso acordo de vendas como uma "ferramenta" para obter a concordância com suas demandas. Recompensa: 1- A (Empresa A) oferece incentivos quando somos inicialmente relutantes em cooperar com um novo projeto. 2- Sentimos que, indo junto com a (Empresa A), seremos favorecidos em outras ocasiões. 3- A (Empresa A) oferece recompensas para que possamos atender seus desejos. Coercivo: 1- Se não fizermos como pediu, nós não receberemos tratamento muito bom da (Empresa A). 2- Se não concordamos com as suas sugestões, a (Empresa A) poderia tornar as coisas difíceis para nós. 3- A (Empresa A) deixa claro que o não cumprimento de seus pedidos irá resultar em penalidades contra nós.</p>	Escala tipo Likert de 7pontos 1 (discordo completamente) a 7(concordo plenamente)
Gosendo (2009)	<p>1-Os diretores dessa organização exercem uma liderança autoritária. 2- Importantes objetivos desta organização são estabelecidos por pessoas de fora. 3- Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade. 4-O compromisso de servir a quem precisa direciona todas as atividades desta organização. 5-Aqui, os diretores são indicados por pessoas que não trabalham na organização. 6-A promoção do bem-estar da comunidade é a principal meta desta organização. 7-esta organização parece estar se movendo para "lugar nenhum". 8-Servir aos eu mais precisam, é um objetivo atraente para os membros desta organização. 9- Os especialistas desta organização não aceitam ser controlados por gerentes não especializados. 10-Muitas decisões, nesta organização, são tomadas em conjunto com as diversas áreas. 11- As metas dessa organização são claras para todos os seus membros. 12- A missão de servir bem à comunidade tem apoio de todos os membros desta organização. 13- Aqui, a chefia superior faz pactos com pessoas de fora que exercem influência na organização. 14-Aqui, as alianças entre os grupos são bastantes instáveis. 15-Aqui, a autoridade é centrada no mais alto chefe da organização. 16-Só os membros desta organização exercem influência sobre ela. 17-Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para objetivos individuais dos especialistas. 18-O mais alto chefe controla pessoalmente a dinâmica desta organização.</p>	Escala tipo Likert de 7pontos 1 (não aplicável) a 7 (totalmente aplicável)

Fonte: Elaborado pela autora.

O poder é um feixe organizado, piramidado e coordenado de relações que contribuem com o desenvolvimento e maturidade das interações entre organizações que permitem resolver conflitos de interesse (MORGAN:HUNT, 1994; FOCALUT, 2001). No entanto, no Quadro 19, evidenciam-se nos modelos validados em pesquisas com uma predileção a discussões sobre poder, em torno de dois paradigmas: como posse de recursos ou como posição hierárquica privilegiada.

Quadro 19 – Premissas propostas para o Poder

Autor	Premissas Propostas	Escala Aplicada
Morgan e Hunt (1994)	Conflito: 1-No futuro, as diferenças de opinião entre meu fornecedor e eu provavelmente serão encaradas como “apenas uma parte da negociação” e deverão resultar em benefícios para todos nós.2- No futuro, os desacordos com o meu distribuidor serão mais construtivos, mais na base do diálogo do que discussão.	Escala tipo Likert de 7 pontos 1 (discordo completamente) a 7 (concordo plenamente)
Coote, Forest e Tam (2003)	Relações Contratuais: 1- Nós temos uma compreensão mútua sobre como lidar com as contingências. 5- Nós temos uma compreensão mútua sobre como os benefícios e encargos serão divididos	Escala tipo Likert de 5 pontos 1 (discordo completamente) a 5 (concordo plenamente)

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta pesquisa, o constructo poder está considerado da mesma maneira que na visão de Morgan e Hunt (1994), em que é considerado como um forte indício de predisposição dos participantes em cooperar uns com os outros. Dessa forma, aborda-se o poder como resolução de problemas, em que regras e normas são manifestações do poder e resolvem conflitos, conspirando com as redes de cooperativas de crédito, objetos desta pesquisa.

2.6 A QUALIDADE DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Diversos estudos realizados, porém, parecem sugerir que as atividades de relacionamento conjuntas entre organizações são essenciais para associações de sucesso (PAYAN; SVENSSON, 2007). Quanto aos resultados dos relacionamentos, eles são afetados por fatores que podem inibir a formação e a manutenção das ligações, o que pode prejudicar o próprio relacionamento e, conseqüentemente, os seus resultados (OLIVER, 1990; CUNHA, 2004; FIEDLER; WELPE, 2010).

Miguel (2013, p. 32) ressaltou, em seus estudos, que, o ganho relacional é “resultados do uso de sinergias para acelerar o aprendizado e o desenvolvimento de tarefas exercidas em conjunto por organizações interdependentes que têm interesses comuns e que compartilham similaridades de perspectivas”.

2.6.1 Definição da Qualidade (Desempenho) dos Relacionamentos

Qualidade do relacionamento refere-se à avaliação global da força de uma relação entre duas partes (PALMATIER *et al.*, 2006; HA; JANG, 2009; ALAWNEH, 2012). Inspirando-se na literatura de marketing, a qualidade do relacionamento surgiu como um paradigma que indica a medida em que o cliente confia em seu fornecedor, e tem confiança no desempenho futuro dele, porque o desempenho passado do provedor tem sido consistentemente satisfatório.

Esse conceito, geralmente, é baseado em uma construção composta ou em alguns estudos multidimensionais, visando a capturar as diferentes, mas relacionadas facetas de um relacionamento (LAGES *et al.*, 2005; PALMATIER *et al.*, 2006). Isso tendo em vista que o conceito é amplamente visto como uma meta-construção composta de vários resultados relacionais-chave, que apoiam, reforçam e se complementam (DWYER; SCHURR; OH, 1987), refletindo a natureza global da relação de troca (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995).

Embora tenha havido um trabalho considerável sobre a conceituação da qualidade do relacionamento, a literatura pertinente não chegou a um consenso geral sobre as suas componentes (NAUDE; BUTTLE; 2000; BOVE; JOHNSON, 2001). No que tange à avaliação dos relacionamentos, há diversos termos para fundamentá-la:

- 1) qualidade de relacionamento ou *valor relacional* (TANAKA; BUSCH, 2003; LIND; BARHAM, 2004; COUSINS *et al.*, 2006; PALMATIER *et al.*, 2006);
- 2) qualidade percebida (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988; GARVIN, 1995; GRÖNROOS, 2009);
- 3) qualidade do serviço (TAYLOR, 1992; EBERLE; MILAN, 2009; HOFFMAN; BATESON, 2003; VICENTE, 2014);

- 4) valor do cliente (RUST *et al.*, 2001;) que, muitas vezes, se aproximam ou se sobrepõem; exigindo, dessa forma, a apresentação de algumas abordagens acadêmicas que envolvem o conceito da qualidade do relacionamento interorganizacional.

Na visão de Alawneh (2012), a qualidade do relacionamento (QR) substitui a qualidade do serviço como uma das principais fontes de desempenho superior e vantagem competitiva. Neste estudo, concebe-se como uma construção de ordem superior que tem três componentes distintos, mas relacionados: confiança, comprometimento e satisfação.

Esses três componentes têm sido amplamente referidos nos estudos de qualidade do relacionamento (CROSBY *et al.*, 1990; KEMPENERS, 1995; ROBERTS *et al.*, 2003; WALTER *et al.*, 2003; IVENS, 2004; ULAGA; EGGERT, 2006; IVENS; PARDO 2007; VIEIRA *et al.*, 2008;. HSIEH; LI 2008).

2.6.2 Dimensão da Qualidade dos Relacionamentos

A dimensão da Qualidade do Relacionamento não está bem definida na literatura; no entanto, confiança, comprometimento, cooperação e poder são, geralmente, considerados os principais fatores investigados (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; FOUCAULT, 2001; ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003; PALMATIER *et al.*, 2006; MOLINER *et al.*, 2007; BARRY; DION; JOHNSON, 2008; HUTCHINSON; SING, 2012). Dessa forma, são evidenciadas no Quadro 20, as dimensões existentes em modelos testados no arcabouço teórico, mesmo não tendo a pretensão de esgotar as abordagens evidenciadas.

Quadro 20 – Dimensões da Qualidade dos Relacionamentos

Autores	Dimensões da Qualidade do Relacionamento
Crosby <i>et. al.</i> (1990), Shamdasani e Balakrishnan (2000) Walter et l. (2003) Bruggen, Kacker e Nieuwlaat (2005) Quester e Farrelly (2005) Ulaga e Eggert, (2006)	(1) Cooperação, grau de esforço conjunto, espírito de equipa e colaboração entre as partes envolvidas na relação de trabalho. (2) Confiança, é definida como a capacidade e disposição de contar com a integridade no comportamento de modo que a longo prazo as expectativas do comprador serão satisfeitas. (3) Comprometimento, é definido como um desejo permanente de manter uma relação de valor. (4) Satisfação é definida como a garantia, percebida pelo comprador, em relação ao o futuro do desempenho do relacionamento, dado que desempenho tenha sido consistentemente satisfatório.
Rauyrueen e Miller (2007) Hennig-Thurau (2000) Jin, Weber e Bauer (2012)	(1) Confiança, é o entendimento de se ter um elevado grau de integridade (2) Comprometimento, pode ser descrito como sendo de longo prazo, quando um cliente tem orientação para uma relação comercial que se baseia nas ligações emocionais e a convicção do cliente que permanecer no relacionamento trará benefícios líquidos mais elevados do que terminá-lo. (3) Satisfação pode ser descrita como uma avaliação da discrepância percebida entre a expectativa prévia e o (4) desempenho real do produto (5) Qualidade do Serviço, é qualquer coisa perceptiva ao usuário. (6) Satisfação, como o sentimento de prazer ou decepção que é resultado da comparação do que foi recebido com as expectativas da pessoa.
Hutchinson e Singh (2012) Daosheng (2013)	(1) Confiança, reflete a credibilidade e afeta a lealdade à marca de longo prazo, reduzindo a percepção de risco associada aos comportamentos oportunistas por parte da empresa (2) Comprometimento, é quando um parceiro de troca, acredita que um relacionamento contínuo com o outro é tão importante a ponto de justificar o máximo esforço em mantê-lo. (3) Cooperação e Coordenação, é a operação conjunta dos membros do grupo num espaço compartilhado, que executa as tarefas ao gerar e manipular objetos de cooperação, onde a coordenação reorganizar as tarefas a serem executadas durante a cooperação. (4) Satisfação, tem sido descrito como um estado afetivo resultante de uma avaliação da empresa fornecedora com as expectativas do cliente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os relacionamentos de maior qualidade podem ganhar comprometimento com o cliente ao longo do tempo e são valiosos para os negócios. Tais relacionamentos reduzem a incerteza para os clientes e ajudam a manter um bom relacionamento interorganizacional.

Às dimensões da qualidade do relacionamento, cooperação, confiança, comprometimento dá-se um lugar de destaque entre os fatores que constituem a qualidade do relacionamento, com a combinação de algumas ou diversas dimensões (BRUGGEN; KACKER; NIEUWLAAT, 2005; QUESTER; FARRELLY, 2005; WALTER *et.al.*,2003; ULAGA; EGGERT, 2006).

A partir das dimensões, foram tratadas as escalas aplicadas nos estudos, segundo a revisão bibliográfica realizada.

2.6.3 Mensuração e Indicadores da Qualidade dos Relacionamentos

Conforme aplicação dos constructos teóricos, os indicadores dos modelos foram levantados para uma verificação e adequação ao modelo da presente pesquisa.

Quadro 21 – Premissas da Qualidade dos Relacionamentos

Autor	Premissas	Escala Aplicada
Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002)	<p>Benefícios sociais: 1-Estou reconhecido por alguns funcionários. 2- Eu gosto de certos aspectos sociais da Relação. 3-Tenho desenvolvido uma amizade com o prestador de serviços. 4-Estou familiarizado com o empregado (s) que executam (s) do serviço. 5- Eles sabem o meu nome. Benefícios especiais de tratamento: 1- Recebo um serviço mais rápido do que a maioria dos clientes. 2- Recebo preços melhores do que a maioria dos clientes.3- Eu normalmente sou colocado superior na prioridade. 4- lista quando há uma linha. 5 - Eles fazem serviços para mim que eles não fazem para a maioria dos clientes. 6- Eu obtenho descontos ou ofertas especiais que a maioria clientes não recebem. Benefícios Confiança / Confiança:1- Eu sei o que esperar quando eu entro. 2 - Empregados desta empresa são perfeitamente honesto e verdadeiro. 3- Funcionários desta empresa se pode confiar cegamente. 4- Esta funcionários da empresa têm alta integridade. Satisfação do cliente: 1- A minha escolha para utilizar esta empresa era um sábio. 2- Fico sempre muito satisfeito com este serviço da empresa. 3- No geral, estou satisfeito com esta organização. 4- Acho que fiz a coisa certa quando decidi usar esta empresa.Compromisso: 1-A minha relação com este provedor de serviço específico é algo que eu estou muito comprometido. 2- É muito importante para mim. 3 - É algo que eu realmente me preocupo.4- Merece o meu máximo esforço para manter o relacionamento. Lealdade do consumidor: 1- Eu tenho uma relação muito forte com este provedor de serviços.2- Estou muito propenso a mudar para outro serviço de provedor em um futuro próximo. (invertido). 3- Eu sempre recomendo este provedor de serviço aos outros.</p>	Escala tipo Likert de 7 pontos 1 (discordo completamente) a 7 (concordo plenamente)
Rašković <i>et. al.</i> (2013)	<p>Confiança: 1- Grau baseado na experiência, na confiança e dependência de acordos e promessas feitas pelo fornecedor conforme especificado com o fornecedor. Comprometimento: 1- Nível de experiência na colaboração de longo prazo e desempenho mútuo no fornecimento conforme especificado no relacionamento com fornecedor.Relacionamento de Aprendizagem:1- O intercâmbio de informações em experiências bem e mal sucedidas relativas aos produtos e serviços prestados no relacionamento. 2- O intercâmbio de informações relacionadas, mutuamente relevantes, aos planos de negócios, estratégias e outras atividades. 3 - A criação de equipes para solução de problemas e / ou as melhorias relacionadas com o relacionamento com o fornecedor. 4- Ajustes frequentes e explícito de entendimento comum das necessidades mútuas e expectativas, dos processos e práticas relacionadas com a a relação de fornecimento</p>	Escala tipo Likert de 7 pontos 1 (discordo completamente) a 7 (concordo plenamente)

continua

Autor	Premissas	Escala Aplicada
Viana Junior, Ghizzi e Zanquetto (2013)	<p>Cooperação: O meu supermercado... 1-trabalha em conjunto com meus fornecedores para melhorar a) os processos de redução do tempo de entrega dos produtos b) seus processos operacionais c) seus processos negociais. 2- trabalha em conjunto com meus fornecedores para melhorar os produtos. 3-trabalha em conjunto com meus fornecedores para o desenvolvimento de previsões de demanda. 4- busca uma solução em conjunto com meus fornecedores para os problemas vivenciados.Confiança: O meu supermercado... 1- se preocupa como o impacto de suas decisões podem afetar meus fornecedores. 2- compartilha informações sobre demanda com meus fornecedores. 3- pratica negociação justa com meus fornecedores. 4- cumpre os acordos feitos com meus fornecedores.5- acredita que os fornecedores possuem recursos (embalagens e caixas) suficientes para fornecerem produtos com qualidade. Comprometimento: O meu supermercado... 1- se dedica a melhorar o relacionamento com meus fornecedores. 2- entende que o investimento no relacionamento de longo prazo com meus fornecedores deve ser mais importante que a busca por lucros imediatos. 3- é fiel às empresas que já são fornecedoras há mais tempo. 4- entende que o relacionamento com meus fornecedores é muito importante para melhorar a minha competitividade. 5- investe recursos financeiros em meus fornecedores sem visar resultados imediatos. 6- investe tempo de trabalho em meus fornecedores sem visar resultados imediatos. Adaptação: O meu supermercado... 1- está disposto a mudar seus processos operacionais para alinhar com os processos de meus fornecedores. 2- está disposto a mudar seus processos negociais para alinhar com os processos de meus fornecedores. 3- espera que meus fornecedores estejam abertos a investir em adequações em seus processos para atender às minhas necessidades. Comunicação: O meu supermercado... 1- troca informações com meus fornecedores com frequência . 2- disponibiliza informações que possam contribuir para meus fornecedores. 3- fornece informações: no momento certo para meus fornecedores precisas aos meus fornecedores adequadas completas confiáveis. 4- possui um canal de discussão aberto com meus fornecedores. 5- informa a meus fornecedores sobre as movimentações de meus estoques. 6- oferece ajuda na solução de eventuais problemas operacionais de meus fornecedores. 7- acredita que meus fornecedores me consultarão antes de realizar qualquer mudança significativa em seus processos. 8- acredita que meus fornecedores me consultarão antes de realizar qualquer mudança significativa em seus produtos. 9- é avisado, antecipadamente, por meus fornecedores quando tem algum problema em sua entrega</p>	

O processo de desenvolvimento de escala inclui uma revisão bibliográfica quanto aos modelos e constructos validados que são a base do presente estudo para construção dos indicadores que compõem o instrumento da pesquisa de campo realizada.

Quadro 22 – Premissas para a Qualidade dos Relacionamentos

Autor	Premissas Propostas	Escala Aplicada
Hutchinson e Singh (2012)	<p>Confiança: 1- Este fornecedor é justo em suas negociações com a gente.2- Podemos contar com esse fornecedor para cumprir as promessas feitas a nós.3- Este fornecedor é confiável.</p> <p>Comprometimento: 1- Pretendemos fazer negócios com este fornecedor bem no futuro.2- Dedicamo-nos a continuar a fazer negócios com este fornecedor.3- Estamos determinados em relação ao futuro intenção de fazer negócios com este fornecedor.</p> <p>Satisfação: 1- A relação entre nós e este fornecedor é positivo.2- Nosso relacionamento com este fornecedor reflete uma situação feliz.3- A relação entre as duas empresas é gratificante.</p> <p>Coordenação: 1-Trabalhamos em conjunto com este fornecedor sobre questões que afetam ambas as empresas.2- Nossos processos e / ou procedimentos são coordenados com as do presente fornecedor.3- Nossas atividades são coordenadas com as atividades deste fornecedor.</p> <p>Cooperação; 1- A minha empresa prefere cooperar com este fornecedor.2- Minha empresa prefere conviver com este fornecedor.3- Cooperação da minha empresa com este fornecedor é uma prioridade.</p> <p>Continuidade; 1- Esperamos que a nossa relação com esse fornecedor para continuar por um longo tempo.2- Nosso relacionamento com este fornecedor é duradouro.3- Nosso relacionamento com este fornecedor é uma aliança que vai durar.</p>	Escala tipo Likert de 5 pontos 1 (discordo completamente) a 5 (concordo plenamente)

Fonte: Elaborado pela autora

Diante desse contexto, no próximo tópico, é apresentado o modelo de Hutchinson e Singh (2012) foram integrados aos modelos de Morgan e Hunt (1994); Coote, Forrest e Tam (2003) e Mahama (2006), para suportar o modelo final multidimensional do presente estudo, abordando as variáveis confiança, comprometimento, cooperação, poder e qualidade do relacionamento.

2.6.4 O Modelo Qualidade do Relacionamento de Hutchinson e Singh (2012)

A estrutura conceitual proposta no modelo de Hutchinson e Singh (2012), decorre da filosofia de que um canal de relacionamento favorece a qualidade do relacionamento, tendo como alicerce as dimensões confiança, comprometimento, coordenação, cooperação e satisfação. A coordenação, todavia, não constitui foco desta tese.

A pesquisa investiga a satisfação, em relações B2B, em um constructo com variáveis mediadoras e antecedentes como confiança e comprometimento, e os resultados consequentes, com foco em gerentes e executivos da área de compras de organizações de pequeno a grande porte (receita de US \$ 2 a 153.000 milhões), no Canadá.

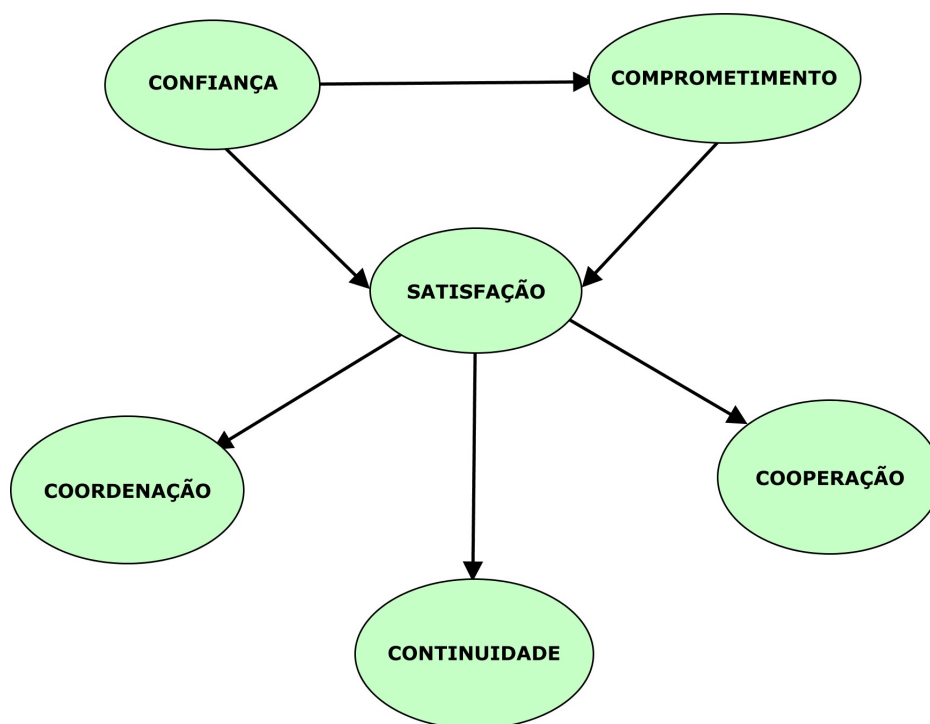
Foi desenvolvida uma *survey*, tendo um retorno de 150 respondentes, com a representatividade de empresas privadas (38,7%), empresas públicas (45,3%) e empregados em empresas pertencentes a fornecedores, fabricantes, cooperativas, entre outros.

O estudo aplicou a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para confirmar os constructos confiança, comprometimento e satisfação no modelo (TCS), em que as construções de antecedentes - a confiança e comprometimento, são mediadas pela construção da satisfação que, por sua vez, influencia a coordenação e a cooperação. O modelo testado indica um ajuste aceitável de validade e confiabilidade.

Este estudo inclui a coordenação como atividades executadas para alcançar um objetivo, visto aproximar-se do significado da cooperação, como disposição das organizações para trabalharem em equipe, ainda distinta porque coordenação reflete comportamentos e cooperação reflete a intenção (PAYAN; SVENSSON, 2007).

A análise nesta tese reforça o argumento de que a satisfação, ou seja uma melhor qualidade do relacionamento entre os atores envolvidos permite desempenhar um papel de mediador na criação de relacionamentos duradouros em contextos de negócios. Dessa forma, o modelo encontra-se na Figura 11.

Figura 11 – Modelo de Qualidade do Relacionamento de Hutchinson e Singh (2012)



Fonte: Hutchinson e Singh (2012, p. 432)

A Figura 11 destaca no modelo teórico os antecedentes como confiança (Zaheer; McEvily; Perrone, 1998); comprometimento (Morgan; Hunt, 1994; Anderson; Weitz, 1992); como mediador a satisfação ou desempenho no relacionamento (Andaleeb, 1996), como consequente a coordenação (Gultinan *et al.*, 1980; Heide; John, 1988) e a continuidade (LUSCH; BROWN, 1996).

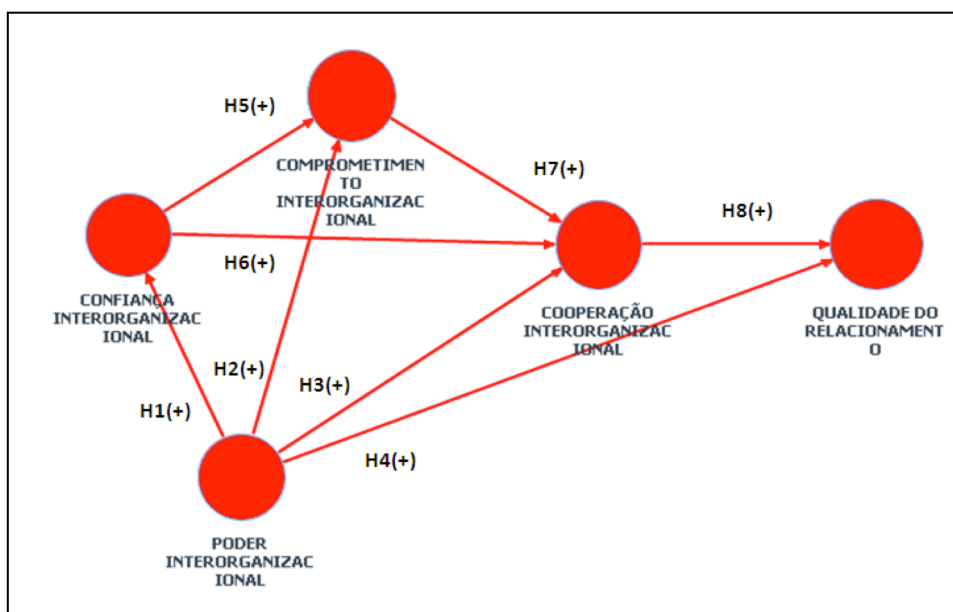
Todas as hipóteses de influência positiva, foram suportadas pelo modelo, demonstrando que o estudo é relevante, no que tange à avaliação gerencial da área comercial, considerada importante no desenvolvimento, gestão e desempenho das relações comerciais.

A contribuição do modelo de Hutchinson e Singh (2012) para a presente tese confirma e valida as hipóteses de que a confiança influencia positivamente o comprometimento, relações estas que foram integradas aos modelos de Morgan e

Hunt (1994); Coote, Forest e Tam (2003) e Mahama (2006). No próximo tópico, será tratado sobre o segmento foco deste estudo.

Dessa forma, na Figura 12, é evidenciado as relações no modelo teórico tratado na presente pesquisa.

Figura 12 – Modelo Estrutural da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPls 3.1.9* (RINGLE,WENDE,BECKER, 2015).

A partir dessas relações causais entre os constructos, tendo como objetivo analisar a influência da confiança, do comprometimento e da cooperação e do poder no Qualidade do relacionamento entre cooperativas de crédito singulares e centrais, por meio de modelo recursivo e reflexivo as hipóteses tratadas foram demonstradas no Quadro 23.

Quadro 23 – Hipóteses do Modelo Estrutural

Constructos e Inter- relações	Hipóteses Relacionadas
PODER	<p>H₁: O poder influencia direta e positivamente a confiança.</p> <p>H₂: O poder influencia direta e positivamente o comprometimento.</p> <p>H₃: O poder influencia direta e positivamente a cooperação.</p> <p>H₄: O poder influencia direta e positivamente a Qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito singulares.</p>
CONFIANÇA	<p>H₅: A confiança influencia direta e positivamente o comprometimento.</p> <p>H₆: A confiança influencia direta e positivamente a cooperação.</p>
COMPROMETIMENTO	<p>H₇: O comprometimento influencia direta e positivamente a cooperação.</p>
COOPERAÇÃO	<p>H₈: A cooperação influencia direta e positivamente a Qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito singulares.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma métodos de análises estatísticas foram aplicados viabilizando o delineamento da pesquisa, proposto nos próximos tópicos.

2.7 O COOPERATIVISMO E OS RELACIONAMENTOS EM REDE

O cooperativismo pode ser definido como sendo uma filosofia para o homem na sociedade, tendo a referência no trabalho e não no lucro, baseada na ajuda mútua (PEREIRA, 1995). Seus princípios iniciaram-se em 1844, com a inauguração do primeiro Armazém Cooperativo, iniciativa de tecelões em Rochdale, na busca de resultados econômicos e sociais que pudessem minimizar os efeitos negativos de uma economia excludente com base na concorrência, garantindo a sobrevivência e a busca do desenvolvimento de meios próprios devido à crise financeira britânica (MAY, 1998).

No Brasil, surgiu no final do Século XIX, atribuindo-se o interesse por esse novo tipo de sociedade à situação socioeconômica após a abolição da escravatura, tendo como principais fatores (PEREIRA, 1995, p.35):

(a) Proclamação da República em finais de 1889, propiciando ambiente mais favorável à liberdade de associações e (b) constituição republicana de 1891, assegurando a liberdade de associação (art.72§8) e o Estado começou a legislar sobre associativismo rural. A primeira cooperativa foi criada no Brasil data de 1891, na cidade de Limeira, Estado de São Paulo e denominou-se Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica (PEREIRA, 1995).

Os princípios que regem o cooperativismo até os dias atuais, definidos no congresso de 1995 na cidade de Manchester, na Inglaterra, constituem-se como linhas norteadores e orientadoras, que levam as cooperativas à prática dos valores preconizados no cooperativismo (PINHO, 1995).

Esses princípios constituem-se em: (a) adesão voluntária e livre; (b) gestão democrática; (c) participação econômica dos membros; (d) autonomia e independência; (e) educação, formação e informação; (f) intercooperação; e (g) interesse pela comunidade. Dentre esses princípios, identifica-se a intercooperação (sexto princípio), na qual as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais – força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Estudos realizados por Silva *et al.* (2004), revelaram que as parcerias com outras cooperativas são arranjos bastantes presentes e se efetivam em virtude do princípio da intercooperação, que preconiza objetivos comuns e capacidades complementares. No mesmo sentido, as divergências de objetivos, o comportamento oportunista dos parceiros e as diferenças culturais contribuem para o insucesso das alianças (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

A cooperativa caracteriza-se por ser “uma organização de caráter permanente, criada por agrupamento de indivíduos com interesses comuns, visando à realização de atividades econômicas relacionadas com o progresso econômico e o bem-estar do associado, que são os proprietários e usuários da organização” (PEDROZO, 1993).

A relação com seus associados na cooperativa difere das relações entre empresas de capital e seus fornecedores ou clientes compradores, pois a cooperativa é uma opção de organização econômica que atua, em alguns momentos

como clientes, em outro como fornecedores, em que a relação restringe-se aos mercados mercantis das partes (CATTANI, 2003).

As cooperativas de nova geração são definidas como uma forma de arquitetura que mantém os princípios doutrinários do cooperativismo, trazendo modificações nos direitos de propriedade, para induzir a organização cooperativa a um nível maior de eficiência econômica, considerando-se que a visão e o objetivo inicial são os de mercado (BIALOSKORSKI NETO, 2002). Dessa forma, os princípios do cooperativismo balizam as estratégias possíveis de serem adotadas pelas cooperativas, em que a cooperação pode ser entendida como chave para a questão da articulação institucional associada ao desenvolvimento social (SOUZA, 2008).

De acordo com a OCB (2014), um dos princípios das cooperativas consiste em “promover a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas”, possibilitando a superação das dificuldades e fortalecimento do capital humano.

Conforme a Resolução 3859/10, os tipos de cooperativas de crédito, objeto deste estudo, são:

- 1) cooperativas de crédito mútuo de empregados: constituídas por empregados, servidores e pessoas físicas prestadoras de serviço em caráter não eventual, de uma ou mais pessoas jurídicas, públicas ou privadas, definidas no estatuto, cujas atividades sejam afins, complementares ou correlatas, ou pertencentes a um mesmo conglomerado econômico;
- 2) cooperativas de crédito mútuo de profissionais liberais: constituídas por pessoas que desenvolvam alguma profissão regulamentada, como advogados, médicos, contadores etc.; ou que atuem em atividade especializada, como pedreiros, eletricitas, padeiros etc.; ou ainda, pessoas cujas atividades tenham objetos semelhantes ou identificáveis por afinidade ou complementaridade, como é o caso de arquitetos e engenheiros; médicos e dentistas, entre outros;

- 3) cooperativas de crédito rural: constituídas por pessoas que desenvolvam, atividades agrícolas, pecuárias, extrativas ou de captura e transformação do pescado, desde que inseridas na área de atuação da cooperativa;
- 4) cooperativas de crédito mútuo de empreendedores: constituídas por pequenos e microempresários que se dediquem a atividades de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços, com receita bruta anual enquadrada nos limites de, no mínimo, R\$ 244.000,00 e, no máximo, R\$ 1.200.000,00. Limites esses fixados pelo art. 2º da Lei 9.841/99, para as empresas de pequeno porte. Nesse tipo de cooperativa incluem-se as atividades descritas para as cooperativas de crédito rural;
- 5) cooperativas de crédito de livre admissão de associados: cujo quadro social é constituído e delimitado em função de área geográfica. Nesse tipo de cooperativa, qualquer grupo de pessoas, desde que corresponda às exigências da Lei 5.764/71 (Lei das Cooperativas) e das normas regulamentares emanadas do Banco Central, pode formar uma cooperativa de crédito. Entre os anos 1960 e 1970, proibia-se a criação desse tipo de cooperativa, elas só voltaram a ser plenamente admitidas em 2003, com a Resolução nº3.106 do Banco Central (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2014).

As cooperativas são detentoras de 100% do capital da Sicredi Participações S.A., sendo ela acionista majoritária do Banco Cooperativo Sicredi, com 77,98% das ações, com parcerias com o *Rabo Development B.V.* – organização de desenvolvimento do grupo holandês *Rabobank* – e com a *International Finance Corporation* (IFC), braço do Banco Mundial para financiamento de projetos, que detêm, respectivamente, 18,90% e 3,12% do capital. (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2014).

Dentre as diversas atividades, o banco viabiliza às cooperativas o acesso ao mercado financeiro e a programas especiais de financiamento, administrar em escala os recursos, gerir o risco das operações do sistema, desenvolver produtos e serviços e políticas corporativas como liquidez, comunicação e marketing e gestão de pessoas.

No sentido de contribuir no entendimento dessa relação díade entre cooperativas singulares e centrais, que são objeto de estudo desta tese, alguns fatos e aspectos do macroambiente são apresentados por Arruda (2014):

a) Fatores econômico-sociais: Capital representado por quotas-partes; Limitação dessas cotas-partes para cada associado; Inacessibilidade destas quotas-partes a terceiros; Retorno proporcional às operações realizadas pelos associados, salvo deliberação em contrário da Assembleia; e Indivisibilidade dos fundos de reserva, do Fundo de assistência técnica Educacional e Social – FATES/RATES; e

b) Fatores Sociais: Adesão voluntária; Singularidade de voto, independentemente do volume de quotas-partes; Quórum para funcionamento e deliberação por meio de Assembleia Geral, com base no número de cooperados e não no capital; Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; Prestação de assistência aos associados; Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestações de serviços (BRASIL, 1971).

A integração da confiança, do comprometimento e da cooperação nas interações cooperativas pode gerar impacto nos resultados econômicos e financeiros, evidenciando uma lógica de troca, que permita economia de tempo, acordos de integração, ações de melhoria, especificamente nas relações de cooperativas, fortalecendo as boas práticas de governança (ARRUDA, 2014). O próximo capítulo aborda os aspectos metodológicos empregados na pesquisa empírica desenvolvida.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico em uma pesquisa conduz à descoberta de respostas para problemas por meio do uso de procedimentos científicos (LAKATOS, 2001; GIL, 2008). Nesse sentido, este capítulo tem o propósito de arrolar as etapas que compõem a presente pesquisa, no que tange aos constructos envolvidos, à descrição do instrumento desenvolvido para a coleta de dados, o pré-teste realizado e o tratamento estatístico empregado.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O foco desta pesquisa está em analisar os fatores que influenciam o Qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito no Brasil, por meio de modelos teóricos já validados, tais como os de Morgan e Hunt (1994); Coote, Forrest e Tam (2003); Mahama (2006) e Hutchinson e Singh (2012), que estabelecem a confiança, o comprometimento, a cooperação e o poder como variáveis relevantes desses modelos.

De acordo com o objetivo estabelecido no Capítulo 1, esta pesquisa é considerada uma pesquisa quantitativa e descritiva, pois além da pesquisa bibliográfica para estabelecer o arcabouço teórico foi desenvolvida uma *survey* aplicada às cooperativas de crédito vinculadas ao Banco Central do Brasil (BACEN) e a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

Inicialmente, foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica, buscando construir um corpo de conhecimentos para a compreensão do tema e seus constructos, bem como subsidiar o desenho do instrumento de coleta de dados (MARTINS, 2013). O trabalho de revisão da literatura teve como abrangência publicações em periódicos nacionais e internacionais e principais acervos de teses e dissertações em Administração e Engenharia de Produção, não tendo a pretensão de esgotar a produção acadêmica.

No Capítulo 2, desenvolveu-se uma discussão sobre os principais constructos para validação da escala das variáveis pesquisadas, privilegiando modelos com escalas reflexivas, implicando que o constructo é o reflexo de múltiplos indicadores,

que possibilitam maior confiabilidade à medição (NUNALLY, 1967; GERBING, ANDERSON, 1988; BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991; SEGARS; GROVER, 1993; MALHOTRA; GROVER, 1998; FORZA, 2002).

Conforme a visão de Hayes (1998), entende-se confiabilidade como o grau em que o resultado medido reflete o resultado verdadeiro, ou seja, quanto uma medida está livre da variância dos erros aleatórios, sendo apresentada sua medição neste capítulo.

Dessa forma, o referencial teórico levantado possibilitou um aprendizado quanto ao objetivo proposto neste estudo, que consta no Capítulo 1, estabelecendo a definição clara do que se pretende medir e dos métodos capazes para essa mensuração, optando-se pela pesquisa quantitativa.

A partir dos modelos e variáveis identificados na pesquisa bibliográfica, devido a sua natureza, foram formuladas hipóteses que caracterizam a pesquisa como quantitativa (KIRK; MILLER, 1986). Na visão de Hair Jr. *et. al.* (2005, p.100), a abordagem quantitativa é tratada por meio de “mensurações em que números são usados diretamente para representar as propriedades de algo. Como são registrados diretamente com números, os dados estão em uma forma que se presta para a análise estatística”.

No que tange ao objetivo estabelecido neste estudo, a pesquisa também pode ser classificada como descritiva; pois, segundo Vergara (2005, p.47), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode, também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, no entanto, não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Para Yin (2005), para uma pesquisa descritiva pode ser desenvolvida tendo como objetivo a descrição das características da população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis e a forma do problema de pesquisa envolve questões do tipo ‘quem, o quê, onde, quantos e quanto’. Em um trabalho de pesquisa são utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário como forma de levantamento de dados, pesquisa bibliográfica e documental (GIL, 2008; MALHOTRA, 2011).

Foi desenvolvida uma *survey*, tendo sido a pesquisa de campo escolhida devido ao fato de ser um método de pesquisa em Ciências Sociais e Aplicadas adequado aos estudos descritivos (KIDDER; JUDD, 1986; OPPENHEIM, 2001). A *survey* pode ser classificada como longitudinal, em que a coleta dos dados de uma dada população realiza-se em mais de um intervalo de tempo, possibilitando a análise de mudanças de descrições e explicações ao longo do tempo (BABBIE, 1999).

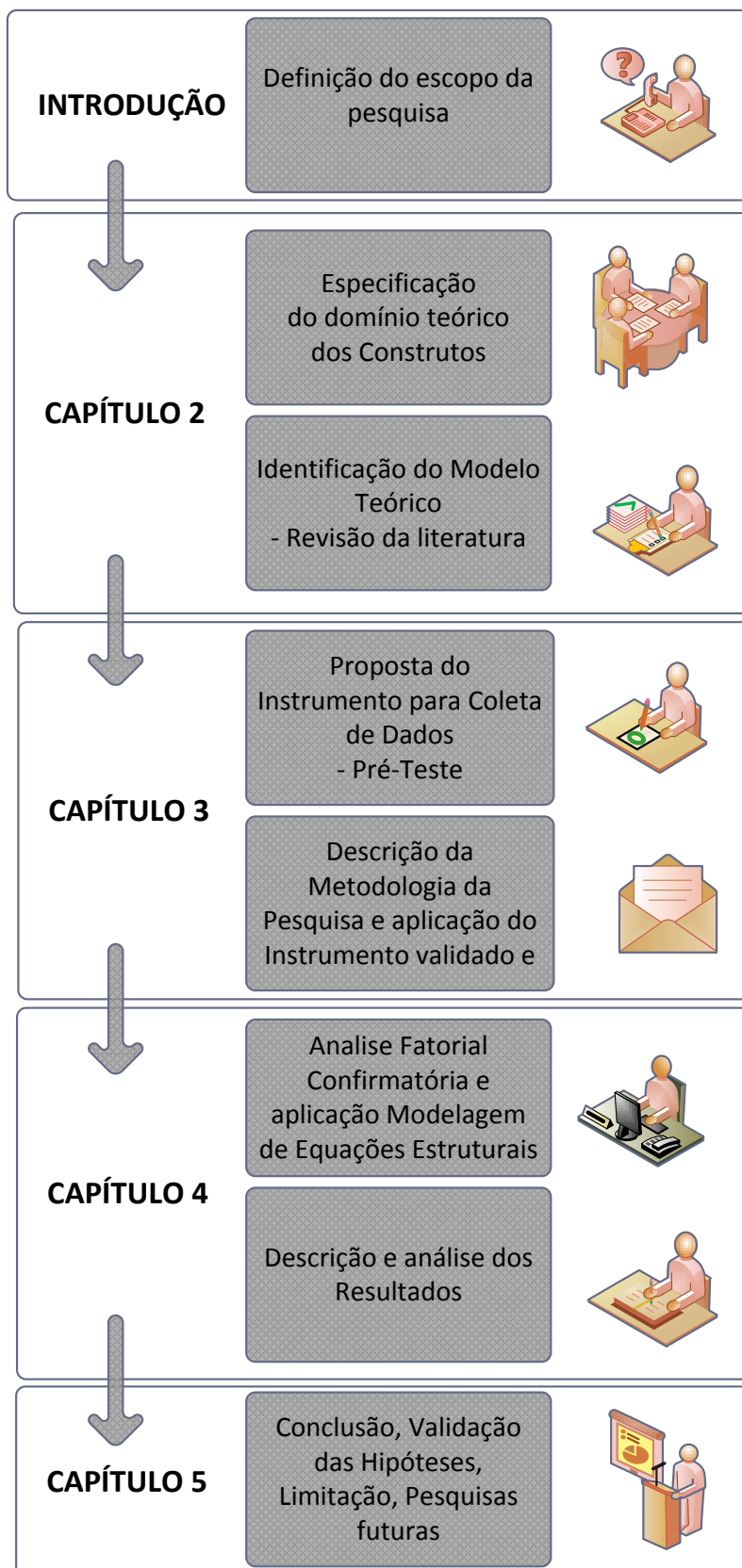
Pode, também ser classificada como *survey* interseccional (*cross-sectional*), na qual envolve a coleta dos dados de uma dada população em um único intervalo de tempo, ou seja, da utilização do questionário à recepção das respostas, durante um intervalo de tempo considerado como único (BRYMAN, 1989; BABBIE, 1999).

A pesquisa quantitativa e descritiva, realizada neste estudo, é uma *survey* interseccional, ou seja, os resultados retratam a situação em um momento do tempo, mais precisamente entre os meses de novembro de 2014 e janeiro de 2015. Dessa forma, o presente estudo tem três características principais (MALHOTRA; GROVER, 1998; MIGUEL, 2012):

- a) pressupõe a coleta de dados obtidos a partir de perguntas em formato estruturado;
- b) tem uma base em métodos quantitativos com dados padronizados para definir ou descrever variáveis ou estudar relações entre elas; e
- c) é feita com base em amostragem.

Dessa forma, este capítulo tem por finalidade apresentar as fases para o desenvolvimento da pesquisa, representadas no esboço metodológico evidenciado na Figura 13, a seguir.

Figura 13 – Abordagem sistemática da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

O fluxo evidenciado na Figura 13 caracteriza o desenvolvimento da pesquisa por meio de uma visão sistêmica, sendo detalhado em sua forma com base nos procedimentos adotados. Em resumo, a metodologia de pesquisa a ser empregada constou de:

- a) Definição da questão-problema, objetivos geral e específicos;
- b) Identificação da literatura existente sobre os constructos: poder, confiança, comprometimento, cooperação e desempenho do relacionamento, visando à construção da Plataforma Teórica da pesquisa;
- c) identificação e validação do modelos;
- d) descrição dos resultados da pesquisa; e
- e) desenvolvimento das conclusões da pesquisa.

De forma resumida, a trajetória percorrida envolveu um delineamento metodológico; pois, o processo de conhecimento não é linear ou uniforme e cada nova descoberta propicia um aprendizado contínuo (ARAUJO, 2006; MORESI, 2012).

3.2 O FENÔMENO A SER ESTUDADO

O estudo estabeleceu, como objetivo, analisar a influência da confiança, do comprometimento, da cooperação e do poder no Qualidade do relacionamento interorganizacional das redes de cooperativas singulares e centrais de crédito, considerado a partir de modelos teóricos e caracterizando uma relação estrutural que não é medida diretamente.

A validação do objetivo e a resposta da questão-problema estabelecem a utilização de análise multivariada, com a estimação de múltiplas relações de dependência inter-relacionadas por meio da Modelagem de Equações Estruturais - MEE (HAIR Jr., 2009).

Para este estudo, o modelo aplicado buscou confirmar a influência das variáveis latentes “confiança, comprometimento e poder” (MORGAN; HUNT, 1994;

COOTE; FORREST; TAM, 2003); “cooperação” (MAHAMA, 2006) e no “Qualidade do relacionamento” (MORGAN; HUNT, 1994; HUTCHINSON; SINGH (2012) das cooperativas de crédito singulares com suas centrais. Na visão de Hair Jr. *et. al.* (2009, p. 655-656),

os constructos exógenos são determinados por coisas fora do modelo, em que nenhuma hipótese prevê qualquer um desses constructos e são utilizados somente para prever outros constructos. No caso dos constructos endógenos são determinados por constructos incluídos no modelo, cada um é visto como um resultado baseado nas hipóteses listadas (**tradução livre**).

Nessa condição, estabelece-se que a variável latente “poder” refere-se ao constructo exógeno, uma vez que não existem outras variáveis que exerçam efeito sobre ela. Enquanto a confiança, o comprometimento, a cooperação e o Qualidade do relacionamento, são considerados como constructos endógenos, pois recebem a influência de outras variáveis, presentes no modelo.

As conexões entre o constructo exógeno e os endógenos, com base na fundamentação teórica, são representadas por setas em um só sentido (unidirecional) e seus modelos são reflexivos, pois a direção de relação entre as variáveis ocorrem dos constructos para os indicadores (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Na visão de Loehlin (1998), “para os modelos em que as causalidades são propostas em uma única direção, a denominação utilizada é recursivo, podendo o modelo ser classificado em totalmente recursivo, onde cada variável tem efeito direto nas outras”. Conforme Brei e Liberali Neto (2006), para testar se os indicadores utilizados para medir os constructos atingiram níveis aceitáveis de confiabilidade e de validade lógica são realizadas Análises Fatoriais Confirmatórias – AFC.

3.3 OBJETO DE ESTUDO (POPULAÇÃO)

A viabilização desta pesquisa foi possível devido à acessibilidade e apoio da Organização das Cooperativas Brasileiras e a Rede Brasileira de Pesquisadores do Cooperativismo. Conforme estudos realizados por Arruda (2014, p.90):

Esquemáticamente, pode-se entender a cooperativa como uma organização inserida em dois cenários igualmente distintos e dinâmicos, ambos demandando pressões ao arranjo produtivo. No primeiro cenário, pode-se observar a cooperativa como empreendimento formado pela associação de cooperados-usuários com o objetivo de intermediar os interesses econômicos destes agentes com o mercado - além de produzir e difundir os ideais cooperativistas do associativismo. É a fonte de inspiração para a fundação de uma unidade cooperativa. No segundo cenário, tem-se a cooperativa como empreendimento econômico inserido no contexto empresarial, submetido às exigências imperativas de eficiência, produtividade e competitividade econômica, tanto no que se refere às relações internas da cooperativa com seus cooperados, quanto no que se refere às relações externas com o mercado. É onde a cooperativa é vista como um negócio e atua competindo com empreendimentos não cooperativos.

Atualmente, verifica-se que as cooperativas de crédito brasileiras fazem parte de cinco sistemas de crédito, sejam eles: SICOOB, SICREDI, UNICRED, CECRED, CONFESOL (representando as centrais - Cresol, Ecosol e Crenhor). Enquadradas como outros sistemas, encontram-se as cooperativas de crédito singulares representadas por CECRED, CECRERS, CENTRALCRED, CECOOPES, FEDERALCRED, UNIPRIME e, por fim, as cooperativas independentes, que não estão filiadas a um sistema (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2014).

A população deste estudo compõe-se, atualmente, por 1.154 cooperativas de crédito singulares no Brasil com a supervisão do Departamento de Monitoramento do Sistema Financeiro do Banco Central do Brasil (2013); na qual, em torno de 91% das cooperativas de crédito, encontram-se vinculadas à Organização das Cooperativas Brasileiras (2013).

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2011), o ramo de crédito tem apresentado o maior contingente de associados, com crescimento em torno de 16% registrado em 2011. Nesse contexto, a representatividade desse segmento de cooperativa é demonstrada com 6,4 milhões de associados, em que foram gerados 41.152 empregos diretos, com um total de 5.084 pontos de atendimento (BACEN, 2013).

No que tange ao desempenho financeiro, nota-se a representação de Ativos no valor de R\$ 118,3 bilhões, com R\$ 22,5 bilhões de patrimônio líquido, em que se registra R\$ 57,7 bilhões de depósitos com volume de operações de crédito em torno de R\$ 57,1 bilhões (BACEN, 2013), representando 5% no total de instituições financeiras.

A distribuição das cooperativas de crédito, por região do Brasil, é representada por 75% do total nas regiões Sudeste (55%) e Sul (20%), seguida pela região Nordeste (10%), região Centro-Oeste (9%) e a região norte (6%) (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2014).

Nesta investigação, tem-se como objeto de estudo, as cooperativas de crédito singulares no Brasil vinculadas aos sistemas de crédito e monitoradas pelo Banco Central do Brasil - BACEN, com representação em todas as regiões. Convém esclarecer que não é escopo desta pesquisa, a tratativa com cooperativas de crédito centrais estaduais, confederações e as cooperativas independentes.

A relação dos contatos das cooperativas de crédito singulares foi fornecida pela Organização das Cooperativas do Brasil, constando todas as 1.154 cooperativas de crédito sob a supervisão do Banco Central do Brasil (BACEN, 2014). Para viabilizar a pesquisa junto à OCB, solicitou-se, por meio de carta de Apresentação (APÊNDICE A), a intermediação da aplicação de um questionário eletrônico (via plataforma *SurveyMonkey*®) junto às cooperativas e os associados da rede.

O primeiro contato foi realizado por telefone com o representante da Rede Brasileira de Pesquisadores do Cooperativismo (RBPC) e, em 10/03/2014, foi encaminhada por via eletrônica, a carta de apresentação (APÊNDICE A), que foi enviada para o Comitê Técnico para analisar a viabilidade de realização da pesquisa. A autorização para a viabilização da pesquisa foi obtida em 23/04/2014 no formato eletrônico (APÊNDICE B), bem como a autorização para aplicação do instrumento de pesquisa (APÊNDICE C) obtida em 13/11/2014 no formato eletrônico.

Efetivamente, após o pré-teste desenvolvido (tópico 3.6), o questionário foi encaminhado em novembro de 2014 para 1.154 cooperativas de crédito que constavam na relação fornecida pela Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, abrangendo todas as regiões do território nacional. Cabe ressaltar que, por solicitação da OCB, não foram revelados os nomes das cooperativas envolvidas na presente pesquisa. Dessa forma, para o delineamento da pesquisa, buscou-se estabelecer a quantidade de elementos necessários (respondentes) que viabilizaram a aplicação das técnicas da análise multivariada, por meio do cálculo do tamanho da amostra.

3.4 CÁLCULO DO TAMANHO DA AMOSTRA

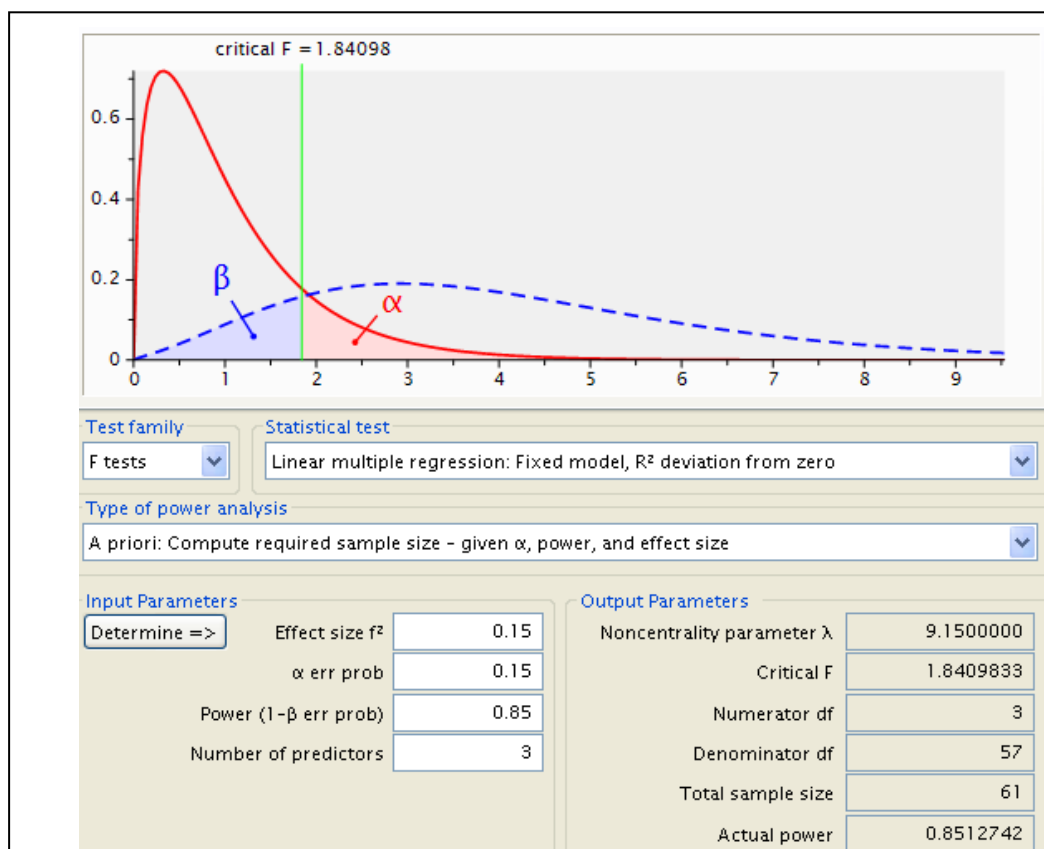
Conforme Babbie (1999) e Fink (2002), o tamanho da amostra corresponde ao número de respondentes necessários para garantir que os resultados obtidos sejam precisos e confiáveis. Para a determinação do tamanho da amostra foram estabelecidos alguns pressupostos, tais como: o estabelecimento se o universo é infinito ou finito, o nível de confiança (usualmente de 85%), o erro amostral (normalmente não superior a 15%) no que se refere a estudos em ciências sociais aplicadas ; e a proporção de que a característica analisada na pesquisa manifestasse na população.

Dessa forma pode-se adotar a média das amostras utilizadas em estudos similares, ficando em torno de 150 a 200 elementos (HOLBROOK, 1978; WESTBROOK, 1987; OLIVER; SWAN, 1989; SPRENG; MACKENZIE; OLSHAVSKY, 1996).

Para viabilizar a aplicação da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que é a técnica escolhida para o tratamento estatístico, bem como as análises inferenciais, buscou-se a tratativa do cálculo do tamanho de amostra por meio de aplicativo G*Power de Franz Faul (2014) em sua terceira versão (3.1.9.2), adequado para os procedimentos estatísticos.

No cálculo do tamanho de amostra previsto (*a priori*), fez-se necessário observar o conjunto completo de relações entre os constructos, caracterizado como Diagrama de Caminhos, em que se evidenciam-se as relações de dependência representadas por meio de setas apontadas no sentido da variável independente para a variável dependente para determinar a quantidade de preditores no modelo (HAIR Jr. *et.al.*, 2009).

Dessa forma, observando o diagrama de caminho desta pesquisa, nota-se que a variável Qualidade do relacionamento recebe o maior número de setas (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). A partir dessa referência, foi obtido tamanho de amostra esperado (*a priori*), conforme demonstra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Cálculo do tamanho de amostra *a priori*

Fonte: Elaborado pela autora, via *software G*Power v.3.1.9.2*.

Dessa forma, o tamanho de amostra necessário foi calculado conforme o número de três preditores (confiança, comprometimento e poder) da variável endógena Cooperação; tendo como resultado com nível de significância de 15%, um tamanho de amostra necessário de **61** (sessenta e um) respondentes.

Considerada a população de 1.154 cooperativas de crédito singulares no Brasil, como parte deste estudo, obteve-se um total de 12,7% de retorno dos questionários encaminhados, com tamanho de amostra de **146** (cento e quarenta e seis) cooperativas de crédito singulares participando da pesquisa.

3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA COLETA DE DADOS

Após a revisão da literatura, foram considerados os modelos teóricos de Morgan e Hunt (1994); Coote, Forest e Tam (2003); Mahama (2006) e Hutchinson e Singh (2012), como os que estabelecem constructos, variáveis e seus indicadores aplicados no instrumento da presente pesquisa.

Malhotra (2011), afirmou que o instrumento de pesquisa utilizado na *survey* é um questionário dado a amostra de uma população, destinado a provocar informações específicas dos pesquisados; sendo que esse instrumento é, geralmente, estruturado, visando a uma padronização do processo de coleta de dados, que permite a análise de dados com aplicação da estatística com resultados direcionados a uma linha de ação final.

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, enviado às cooperativas de crédito singulares, que proporcionou a obtenção de informações em um tempo curto e que facilitou a tabulação dos dados com maior rapidez que outros instrumentos (KIDDER, JUDD, 1986; SELTZ; WRIGHTSMAN; COOK, 2006).

O instrumento de pesquisa (APÊNDICE D) foi dividido em três seções e aplicado às cooperativas de crédito singulares:

a) A primeira seção compõe-se da apresentação da pesquisa, seu objetivo, os termos de confidencialidade, identificação dos órgãos de apoio à pesquisa, a instituição de ensino e seus pesquisadores;

b) A segunda seção é formada por perguntas relacionadas ao perfil da cooperativa respondente, incluindo informações, tais como: região, tipo de cooperativa, principais operações realizadas, principais clientes e tempo de existência da cooperativa. Contemplou seis questões abertas, em que foi abordado o perfil das cooperativas.

c) A terceira seção é formada por perguntas relacionadas aos *indicadores de poder, confiança, comprometimento, cooperação, e Qualidade do relacionamento*, contemplando um total de 33 indicadores, divididos em 15 principais questões.

O entendimento, portanto, é de que a relação entre as cooperativas singulares e as centrais é tratada de forma diferenciada, em uma relação díade entre

cliente e fornecedor do serviço. As centrais prestam serviços às singulares filiadas e são responsáveis auxiliares por sua supervisão e confederações de cooperativas centrais, que prestam serviços às centrais e suas filiadas.

As variáveis que compõem o respectivo instrumento de pesquisa (APÊNDICE B) estão contempladas nos constructos teóricos desenvolvidos no Capítulo 2: confiança, comprometimento, cooperação, poder e Qualidade do relacionamento entre as cooperativas singulares com as centrais, distribuídos por assuntos abordados e indicadores, isto é, 39 questões aplicadas após a aplicação do pré-teste, conforme identificação no Quadro 24.

Quadro 24 – Variáveis e conteúdos do instrumento de coleta

SEÇÃO	Conteúdos/ Assuntos	Indicadores do instrumento de Pesquisa
Primeira	Apresentação da Pesquisa	Não aplicável
	Identificação da Cooperativa (opcional)	V1INTRO
Segunda	Região da Cooperativa	V2INTRO
	Tipo de Cooperativa de Crédito singular	V3INTRO
	Principal tipo de Operação da Cooperativa	V4INTRO
	Principal grupo de Clientes da Cooperativa	V5INTRO
	Período (anos) de Fundação da Cooperativa	V6INTRO
	Poder	V11, V12, V13, V14, V15, V16, V22, V26
	Confiança Interorganizacional	V17, V23, V24, V25, V34, V33, V38
Terceira	Comprometimento	V7, V8, V9, V10, V35, V36, V37, V39
	Cooperação	V18, V19, V20, V21
	Qualidade do relacionamento	V27, V28, V29, V30, V31, V32

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme Gil (2008), um questionário com questões fechadas deve apresentar alternativas exaustivas para cobrir todas as possíveis respostas, incluindo questões relacionadas com o problema. O respondente não deve sentir-se incomodado para responder às questões, que devem possibilitar uma única interpretação e conter uma única ideia. Cooper e Schindler (2003) afirmam que as perguntas fechadas, normalmente, exigem menos motivação e, também são consideradas menos ameaçadoras para os respondentes.

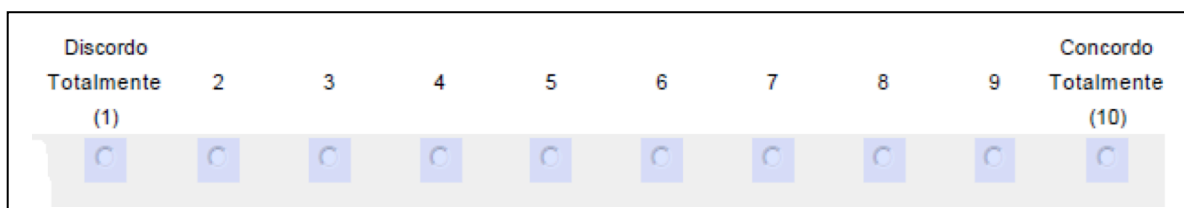
Diante do exposto, no presente estudo optou-se por utilizar a escala de *Likert*, com dez opções de respostas, considerando que o público-alvo da pesquisa compõe-se de Diretores das Cooperativas de Crédito Singulares. Conforme Malhotra (2011), a escala *Likert* possui vantagens: facilidade de construção e aplicação, rapidez de entendimento pelos entrevistados e adequação, tanto para entrevistas remotas quanto pessoais. Como principal desvantagem, tem-se que ela toma mais tempo dos respondentes, que necessitam ter mais cuidado ao ler cada afirmação.

Na visão de Martins e Lintz (2000, p. 46), a escala *Likert* é adequada para medir atitudes, e ela “consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos que externem suas reações”.

Da mesma forma, Cummins e Gullone (2000) destacaram que as propriedades básicas de uma escala tipo *Likert* são a confiabilidade, validade e sensibilidade. Ao aumentar o número de categorias utilizadas no instrumento de pesquisa, aumenta-se a consistência interna do instrumento. No entanto, um questionário com pequeno número de categoriais resulta em baixa variabilidade e confiabilidade, as quais aumentam, na medida em que se amplia o número de categorias de respostas.

As dez opções apresentadas para escala *Likert* buscaram atender a uma escala de diferencial semântico, com as opções de “concordo totalmente” (CT), ou “discordo totalmente” (DT), isto é, em que as escalas de diferencial são escalas em que cada item avaliada é polarizado em dois adjetivos (ou frases descritivas) opostos contrários (AGUIAR; CORREIA; CAMPOS, 2011). Na Figura 14 é demonstrada a escala tipo *Likert* com diferencial semântico aplicada no presente estudo.

Figura 14 – Escala tipo *Likert* com diferencial semântico



Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme a Figura 14, as questões caracterizam-se de 1 a 10 (escala diferencial semântico), com 66 questões fechadas (APÊNDICE D), levando em torno de 15 minutos para serem respondidas. Dessa forma, a escala permitiu estabelecer condições mais favoráveis na obtenção de questionários respondidos.

Para cada resposta atribuiu-se uma pontuação numérica, para ser inserida no aplicativo *Minitab*® (versão 17.1.0), e no aplicativo software *G*Power* (versão 3.1.9), de forma que pudessem fornecer os relatórios necessários à análise. Outros aspectos a serem considerados na elaboração do instrumento de pesquisa, referem-se a:

- (a) as alternativas para as questões fechadas fossem exaustivas para cobrir todas as possíveis respostas;
- (b) deve-se considerar as implicações das perguntas quanto aos procedimentos de tabulação e análise dos dados;
- (c) o respondente não deve sentir-se incomodado ou constrangido para responder as questões;
- (d) as questões devem ser redigidas de forma clara e precisa, considerando o nível de informação dos respondentes;
- (e) a sequência das perguntas deve ser considerado sempre que houver a possibilidade de contágio, deve-se iniciar com perguntas mais simples e terminar com as mais complexas;
- (f) deve haver um cabeçalho que informe, de forma resumida, o objetivo da pesquisa, a importância das respostas e a entidade patrocinadora; e
- (g) assegurar de forma textual no início a confidencialidade dos dados e dos resultados (GIL, 2008).

Esse autor corrobora com a ideia da importância de testar cada instrumento, com o intuito de: “(a) desenvolver os procedimentos de aplicação; (b) testar o vocabulário empregado nas questões; e (c) assegurar-se de que as questões ou as observações a serem feitas possibilitem medir as variáveis que se pretende medir” (GIL, 2008, p.132).

A partir da primeira versão do instrumento de coleta de dados, realizou-se um pré-teste por meio de entrevistas com especialistas, para a referida validação, buscando o refinamento do instrumento (HOPPEN, *et al.*, 1996).

3.6 APLICAÇÃO DO PRÉ-TESTE

O pré-teste tem a finalidade de analisar o instrumento de pesquisa em uma amostra de respondentes para identificar e eliminar potenciais problemas no que tange ao conteúdo das questões, sequência, forma e *layout*, dificuldades das questões e instruções (MALHOTRA, 2011).

Para Marconi e Lakatos (2003), por meio do teste piloto, pode ocorrer: estimativa dos resultados, alteração das hipóteses, modificação das variáveis, bem como, também a relação entre as mesmas; dessa forma, oferecendo maior segurança e precisão para o desenvolvimento da pesquisa.

De acordo com Malhotra (2011, p. 256), “os entrevistados do pré-teste devem ser semelhantes aos entrevistados da pesquisa real em termos de características fundamentais, familiaridade com o assunto e atitudes e comportamentos de interesse”.

Marconi e Lakatos (2003) e Gil (2008) ressaltaram que o pré-teste é aplicado em uma amostra, e esses participantes não deverão fazer parte da amostra final, quando serão analisados os resultados coletados para a realização do estudo; ressaltando que devem representar ou ter similaridade com a população que efetivamente constará na pesquisa.

De acordo com Gil (2008), a introdução, a clareza e precisão dos termos, quantidade de perguntas, forma das perguntas e a ordem das perguntas são elementos fundamentais na análise do pré-teste. Para a realização do pré-teste com especialistas em cooperativas de crédito, fez-se necessário a identificação dos respondentes envolvidos como sendo:

- 1) Especialista A (diretor da SESCOOP Nacional);
- 2) Especialista B (gerência técnica e econômica da OCB); e
- 3) Especialista C (Dirigente representante da OCB).

Com a finalidade de garantir a confidencialidade, por exigência da OCB, os profissionais tiveram seus nomes mantidos em sigilo. No que tange à primeira seção do instrumento, com a finalidade de realizar uma apresentação da pesquisa às cooperativas que foram identificadas, o especialista A propôs:

uma introdução simples e concisa, mas é importante incluir o objetivo da pesquisa e indicar os órgãos de apoio à sua pesquisa para fornecer referências às cooperativas singulares. Incluir também a indicação de os membros do Conselho de Administração das Cooperativas de Crédito Singulares (dirigentes) devem responder ao questionário.

Corroborando com o aspecto levantado, o especialista C reafirmou a importância de os órgãos de apoio constarem na introdução: “visto considerar importante que trabalhos ou pesquisas acadêmicas versem sobre o cooperativismo brasileiro em qualquer ramo de atividade econômica e social”.

Na formatação da segunda seção, as entrevistas como os especialistas foram realizadas por telefone e por *Skype*, já que esses encontraram-se em Brasília (DF) e Campo Grande (MS), propiciaram informações relevantes para compor o instrumento de pesquisa, conforme realidade das redes de cooperativas de crédito. O especialista A indicou a necessidade de incluir como pergunta fechada o tipo de cooperativa de crédito, segundo normatização do Banco Central:

Os tipos e natureza das cooperativas estão estabelecidos através dos critérios de associação constante no artigo 12, parágrafo 1, da resolução CMN 3859, a saber: 1- empregados públicos/ privados de uma ou mais empresa/instituição; 2- profissionais liberais; 3- produtor rural; 4- micro e pequenos empresários; 5- empresários vinculados a uma entidade sindical/patronal e 6- cooperativas de livre admissão de associados (toda a população).

A indicação dos tipos de operações realizadas e o tempo de existência da cooperativa foram sugeridos conforme especialistas:

Especialista A:

Talvez devesse dividir os produtos e serviços financeiros entre: créditos, aplicações e serviços bancários. Assim o crédito pode subdividir entre as diversas linhas de crédito (rural, comercial, para produção, para o consumo ou imobiliária). As aplicações podem se subdividir entre renda fixa variável. E os serviços variam entre cobrança, conta-corrente, consultoria e um milho de outros possíveis.

Especialista B:

O tempo de existência de uma cooperativa indica maturidade de sua gestão e solidez de seus relacionamentos com os associados, comunidade e central. Precisa definir o que se quer saber quanto aos tipos de operações ativas realizadas que apresentam maior volume financeiro. Talvez uma pergunta fechada possibilite obter com maior clareza a informação.

Conforme Oñate e Lima (2012), um desses benefícios encontra-se na diminuição da assimetria de informação com seus associados, podendo ofertar produtos de crédito com custos menores de transação; já que, tendo um conhecimento antecipado da confiabilidade dos devedores, o risco de inadimplência diminui e a rentabilidade da instituição é reforçada, bem como o ganho em escala em suas atividades financeiras.

Outro aspecto relevante apontado pelos especialistas, foi a exclusão dos indicadores de similaridade e sistema de mensuração do desempenho (financeiro e não financeiro). Conforme Tamayo e Gondim (1996), no estudo de valores, o que se torna mais relevante é a identificação das convergências do que as diferenças entre os atores envolvidos na relação. Na visão desses autores, às convergências atribuem-se o nome de valores compartilhados, um dos aspectos que compõem os indicadores da variável latente comprometimento.

No que tange às principais operações realizadas pela cooperativa, optou-se por uma questão fechada, indicando como alternativa das operações ativas: desconto de títulos, abertura de crédito simples e em conta-corrente, crédito rural, repasses de recursos de instituições financeiras e adiantamento a depositantes, que são, em geral, de curto prazo. Isso não tem relação direta com o foco do trabalho, todavia, foi uma exigência deles, que iriam autorizar a viabilidade da pesquisa.

Como contribuição, o especialista A sugeriu acrescentar uma questão fechada quanto ao principal grupo de clientes atendidos pela cooperativa indicando: produtores rurais, empresário urbano, público urbano em geral e grupos pertencentes a uma categoria ou classe específica.

Na terceira seção, foram apresentados aos especialistas os indicadores estabelecidos nos modelos teóricos para discussão da escala do constructo no contexto das cooperativas. Houve a retirada dos indicadores referentes à medição

de desempenho (análise financeira e não financeira), conforme solicitado pelos especialistas A e C:

a pergunta está confusa, tenho que concordar / discordar de uma situação em que dependerá de como se comporta as cooperativas sistematicamente, assim, a subjetividade é enorme e não trará a real situação comportamental dessas duas entidades, lembrando que as centrais são formadas pelas cooperativas com os mesmos objetivos de que as pessoas se juntam para formarem uma cooperativa (?), sugiro retirar essa pergunta.

De acordo com o BACEN (2014), as cooperativas centrais de crédito são formadas por cooperativas singulares, que organizam em maior escala as estruturas de administração e suporte de interesse comum das cooperativas singulares filiadas, exercendo sobre elas, entre outras funções, supervisão de funcionamento, capacitação de administradores, gerentes e associados e auditoria de demonstrações financeiras (BRASIL, 2010).

Os indicadores dos constructos tratados no Quadro 25 foram validados, tanto na formatação das questões com a referência dos indicadores dos constructos teóricos, quanto foram agrupados em uma sequência de respostas, independentemente dos grupos de variáveis a que pertencem. Essa proposta de inclusão de questões foi o resultado da indicação do Especialista B:

Alguns conceitos apresentam dois indicadores. Para a avaliação dos mesmos (confiabilidade, por exemplo) alguns indicadores podem não estar adequados e para testar o modelo você precisa retirá-los (apesar de ter que explicar com detalhes e com base na teoria para fazer isso). Seria interessante, se possível, aumentar o número de indicadores.

Foram inclusas questões do Modelo de Anderson e Narus (1990); Morgan e Hunt (1994); Ring e Van de Ven (1994); Rawwas (2001); Donney e Cannon (1997); Zaheer; McEvily; Perrone (1998); Maloni e Benton (1999); Coote, Forest e Tam (2003); Morris e Carter (2005); Mahama (2006); Farina (2009) e Zancan (2010), na validação final dos especialistas; passando de 45 indicadores para 33 indicadores dos constructos.

Essa análise, realizada por meio do pré-teste possibilitou reduzir itens que compunham o questionário, sendo realizadas diversas alterações na estrutura das questões e na escala que, inicialmente, compunha-se de sete pontos passando para

os dez pontos na versão final, fornecendo uma tratativa adequada das questões, conforme o perfil dos respondentes. No Quadro 25 estão relacionados os indicadores que foram retirados da pesquisa, após o pré-teste, buscando a adequação dos indicadores ao contexto das cooperativas de crédito.

Quadro 25 – Indicadores excluídos do instrumento da pesquisa

Questão Sete	Indicadores Excluídos da Pesquisa
7.1	Estabelecemos nossas metas de custos junto com a Cooperativa Central.
7.2	Medimos junto com a Cooperativa Central o alcance das nossas metas financeiras.
7.3	Avaliamos os gastos que poderiam ser economizados junto com a Cooperativa Central.
7.4	Medimos a extensão com que estamos satisfeitos com os produtos/serviço da Cooperativa Central.
7.5	Medimos a extensão com que utilizamos os produtos/serviços oferecidos pela Cooperativa Central.
7.6	Medimos a extensão de crescimento da nossa Cooperativa Central em virtude do relacionamento com a Cooperativa.
7.7	Avaliamos a agilidade e habilidade de realizar mudanças.
7.8	Avaliamos a variedade de opções de serviços/ produtos oferecidos pela Cooperativa Central.
18.1	No geral a Cooperativa Central é muito semelhante a mim.
18.2	A Cooperativa Central possui uma origem ética semelhante a minha.
18.3	A Cooperativa Central possui uma situação econômica semelhante a minha.
18.4	A Cooperativa Central possui uma situação social semelhante a minha.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da validação do instrumento de pesquisa, por meio do pré-teste com os especialistas, ele foi alterado e gerou uma versão final do instrumento de coleta de dados (APÊNDICE D). Essa versão foi encaminhada aos respondentes, conforme lista de e-mails fornecida pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), via eletrônica, com uma carta de apresentação e o *link* com as respectivas questões, disponibilizado pelo *site SurveyMonkey®* (2014). Para acessá-lo, basta clicar o seguinte *link*:

https://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=VVPQuKbvkrnWlpAFEXveOA_3d_3d

Dentre as razões pelo qual o pré-teste não foi aplicado às cooperativas, justifica-se o fato de que as escalas utilizadas para formação do instrumento final da pesquisa já terem sido validadas e testadas empiricamente por Morgan e Hunt (1994); Coote, Forest e Tam (2003); Mahama (2006) e Hutchinson e Singh (2012). Dessa forma, foi necessária apenas uma adequação ao público-alvo, essa realizada com a validação dos especialistas.

Outro fator relevante consistiu em que, se o instrumento final fosse testado com alguns respondentes pertencentes à população definida, eles deveriam ser descartados na etapa do envio do questionário final, uma vez que já estariam influenciados por terem participado dessa etapa (LEIS, 2009). Com o retorno dos instrumentos respondidos, os dados coletados foram gerados em uma planilha de Excel para dar início ao tratamento estatístico.

3.7 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

Após a coleta dos dados e tabulação das informações obtidas, e na busca da confirmação das relações entre múltiplas variáveis (BRENNER; JESUS, 2007; HAIR Jr., 2009), inicialmente, foi realizada uma análise descritiva dos dados, com a finalidade de evidenciar o perfil da amostra das cooperativas de crédito singulares.

Os principais aspectos levantados foram tratados na segunda seção do instrumento de coleta, em que se buscou informações como: (a) região a que pertence a cooperativa; (b) o tipo de cooperativa; (c) tipo de operações realizadas; (d) principais clientes; e (e) o tempo de existência da cooperativa.

No instrumento de coleta de dados, foi fornecida a opção da identificação do nome da Cooperativa como questão optativa. A partir dos dados coletados na segunda seção, foram gerados gráficos e análises, quanto à representatividade da amostra obtida e perfil das cooperativas.

Já na coleta referente à terceira seção, os dados foram coletados por meio de uma escala *Likert* com pontuação de 1 a 10, buscando-se realizar análises simultâneas de múltiplas medidas no objeto investigado, o que permitiu estudar e

evidenciar as ligações, as semelhanças e diferenças entre todas as variáveis envolvidas no processo (TRIVELLONI; HOCHEIM, 2001; PREARO, 2008).

Conforme Hair Jr. *et al.* (2009), para aplicação desse conjunto de métodos, há necessidade que todas as variáveis sejam aleatórias e inter-relacionadas, de tal forma que seus diferentes efeitos não podem ser interpretados de maneira significativa separadamente. Dentre esses métodos, que compõem a análise multivariada, na busca de identificar as dimensões separadas da estrutura e, então, determinar a interdependência das variáveis explicadas por cada dimensão a Análise Fatorial foi a ferramenta adequada para a presente pesquisa (MALHOTRA, 2011).

Existem dois tipos básicos de Análise Fatorial: a Análise Fatorial Exploratória e a Análise Fatorial Confirmatória. A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é aplicada quando não se tem uma conexão *a priori* entre as variáveis observadas e as variáveis latentes, por falta de conhecimento ou incerteza sobre o fator em estudo (LEMKE, 2005). Conforme esse autor, a finalidade consistiu em identificar variáveis ou fatores que explicam correlações dentro de um conjunto de variáveis.

Por outro lado, na Análise Fatorial Confirmatória (AFC), conforme Silva (2006), o modelo é previamente construído, o número de variáveis latentes é fixado antes da análise, alguns efeitos diretos de variáveis latentes em variáveis observadas são fixados em zero ou em algum constante; erros de medida podem ser correlacionados, a covariância das variáveis pode ser estimada ou fixada em qualquer valor, portanto, é necessária a identificação dos parâmetros, exigindo um modelo inicial detalhado e identificado (SILVA, 2006).

A AFC é empregada quando o pesquisador possui hipóteses preliminares sobre o número de fatores e o peso das variáveis em cada um deles, sendo derivada da teoria e de evidências de pesquisas anteriores (PAWLOWSKI *et al.*, 2014). Permite, também a operacionalização de um modelo de medida, tendo suas aplicações quando há um debate sobre a dimensionalidade ou estrutura fatorial de uma escala ou medida (KELLOWAY, 1998).

Nesta pesquisa, foi aplicada a AFC considerando que alguns fatores, em menor quantidade que o total das variáveis observadas, são responsáveis pela covariância entre as variáveis observadas.

A AFC serve para que o pesquisador teste as hipóteses e o modelo conceitual, obtendo ou não a confirmação de que um conjunto de variáveis define um constructo (SCHUMACKER; LOMAX, 1996). De forma simplificada, o pesquisador aplica a ferramenta em um modelo teórico para estimar a sua significância estatística, sendo capaz de estimar relações de dependência múltipla e inter-relacionadas e representar variáveis não observáveis nessas relações, considerando o erro de medição no processo de estimação.

O modelo proposto nesta pesquisa para representar as relações entre os constructos em estudo não poderia ser analisado simultaneamente, senão por meio do uso da técnica de Modelagem em Equações Estruturais – MEE (HAIR Jr. *et. al.*, 2005). Essa técnica tem sido aplicada em diversos campos do conhecimento, pois:

a) provê um método direto para lidar simultaneamente com múltiplos relacionamentos de dependência com eficiência estatística;

b) explora esses relacionamentos, de maneira aprofundada, promovendo a transição das análises exploratórias para confirmatórias; e

c) permite a representação de conceitos não observáveis nesses relacionamentos medindo, inclusive, erros de mensuração durante o processo de estimativa estatística (HAIR Jr. *et. al.*, 2005).

Conforme Hair Jr. *et. al.* (1995, p.15), “a Modelagem de Equações Estruturais é uma técnica estatística que combina regressão múltipla e análise de fator para estimar uma série de relacionamentos dependentes simultaneamente”. Na visão de Hair Jr. *et. al.* (2009), a MEE pode ser vista como uma família de modelos estatísticos que busca explicar as relações entre múltiplas variáveis, em que o constructo contempla variáveis dependentes e variáveis independentes.

A MEE é uma abordagem flexível para se examinar como as coisas se relacionam entre si, o seu método permite estimar uma série de equações de regressão múltipla separadas, mas interdependentes, simultaneamente, pela especificação do modelo estrutural (HAIR Jr. *et.al.*, 2009). A formulação básica da MEE é a seguinte:

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= \beta_{11}X_{11} + \beta_{12}X_{12} + \beta_{13}X_{13} + \dots + \beta_{1n}X_{1n} + \epsilon_1 \\
 Y_2 &= \beta_{21}X_{21} + \beta_{22}X_{22} + \beta_{23}X_{23} + \dots + \beta_{2n}X_{2n} + \epsilon_2 \\
 &\dots \\
 Y_m &= \beta_{m1}X_{m1} + \beta_{m2}X_{m2} + \beta_{m3}X_{m3} + \dots + \beta_{mn}X_{mn} + \epsilon_m
 \end{aligned} \tag{1}$$

Em que:

Y_i são as variáveis não observáveis dependentes;

X_{ij} são as variáveis observáveis independentes;

B_{ij} são os estimadores (ou regressores); e

ϵ_i são os erros associados a cada equação.

Ringle, Silva e Bido (2014) orientam que a MEE baseada em covariância (CB-SEM) ou em modelos de estimação de ajuste de máxima verossimilhança (*maximum likelihood estimation* - MLE), não são recomendadas quando se depara com dados não aderentes a uma distribuição normal multivariada com muitos constructos e variáveis observadas, modelos formativos ou variáveis latentes formativas, poucos dados e/ou modelos com suporte teórico menos consagrado.

Para testar e validar as hipóteses descritas no capítulo 2, foram realizados tratamentos estatísticos com análises multivariadas, por meio da aplicação da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), tendo como apoio o método de estimação dos mínimos quadrados parciais (*PLS-PM*).

O uso de indicadores formativos em MEE, conforme Bido *et al.*(2010), é uma das justificativas para ser utilizado o *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM). Os procedimentos aplicados para a análise estão descritos no Quadro 26, evidenciando as etapas e fluxo para validação dos constructos.

Quadro 26 – Processo de seis estágios para MEE

Estágio	Procedimento	Atividade
1	Definição dos constructos individuais	Quais itens devem ser usados como variáveis medidas?
2	Desenvolver e especificar o modelo de mensuração	Fazer com que variáveis medidas com constructos esbocem um diagrama de caminhos para o modelo de mensuração
3	Planejamento de um estudo para produzir resultados empíricos	Avaliar a adequação do tamanho amostral Escolher o método de estimação e a abordagem de dados perdidos
4	Avaliação da validade do modelo de mensuração	Avaliar GoF e validade dos constructos do modelo de mensuração
4.1	Se o modelo de mensuração não é válido	Refinar medidas e delinear novo estudo
4.2	Se o modelo de mensuração é válido	Prosseguir com o teste do modelo estrutural nos estágios 5 e 6
5	Especificar modelo estrutural	Converter modelo de mensuração para estrutural
6	Avaliar validade do modelo estrutural	Avaliar a GoF e significância, direção e tamanho das estimativas paramétricas estruturais
6.1	Se o modelo estrutural não é válido	Refinar o modelo e testar com novos dados
6.2	Se o modelo estrutural é válido	Extrair conclusões substanciais e recomendações

Fonte: Adaptado de Hair Jr. *et. al.* (2009).

Conforme Hair Jr. *et. al.* (2009, p.588-589), “o modelo estrutural é um conjunto de uma ou mais relações de dependência conectando os constructos hipoteticamente previstos do modelo, podendo ser representado visualmente o conjunto completo de relações entre os constructos do modelo”.

Nesta pesquisa, o modelo estrutural direciona a base dos constructos por suas variáveis “confiança, comprometimento, cooperação e poder com o Qualidade do relacionamento” das cooperativas de crédito singulares com as centrais, levando em consideração os modelos citados na fundamentação teórica (Capítulo 2). Conceitualmente, as principais variáveis estão indicadas no Quadro 27.

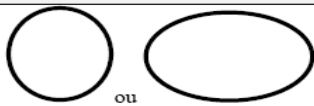


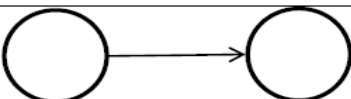
Quadro 27 – Definições das variáveis utilizadas na MEE

Variáveis	Definição	Autores
Variável independente ou Exógena	Age apenas preditora ou causadora de um efeito em outra variável/constructo no modelo teórico. É determinada fora do modelo e suas causas não são nele especificadas”.	Campana, Tavares e Silva (2009,p.61)
Variável Dependente ou Endógena	O resultado de uma ou mais relações causais. O resultado da variação de um indicador ou variável independente, o efeito de uma relação causal formativa.	Hair Jr. <i>et. al.</i> (2005); Campana, Tavares e Silva (2009)
Variável Latente, Constructo ou Variável não observável	Um conceito, um fator resultante das variáveis observadas, uma variável estimada somente a partir dos elementos (indicadores) que a compõem.	Hair Jr. <i>et. al.</i> (2005); Campana, Tavares e Silva (2009)
Variável Observada, Variável Manifesta ou indicador (MEE)	A resposta a uma questão em pesquisa que tenha por objetivo determinar a medida de um constructo, ou um valor obtido a partir da observação.	Hair Jr. <i>et. al.</i> (2005); Campana, Tavares e Silva (2009)
Indicador(ex.: Desempenho)	“Variável simples usada em conjunção com um ou mais variáveis distintas para formar uma medida composta”	Hair Jr. <i>et. al.</i> (2005, p.91)

Fonte: Tomoyose (2014, p. 98).

Na MEE, além das definições quanto às variáveis aplicadas nos modelos, a representação gráfica faz-se presente por meio de símbolos na montagem dos modelos de mensuração e estrutural, conforme indicação da Figura 15.

Figura 15 – Símbolos usados em modelos de equações estruturais

SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
	Constructo ou Variável Latente (VL)
	Variável Observada ou mensurada ou indicador (VO)
	Correlação entre a VL e VO (modelo de mensuração)
	Relação Causal - Coeficiente de Caminho entre as VL Independente → Dependente (modelo estrutural)

Fonte: Ringle, Silva e Bido (2014).

A Figura 15 evidencia, por meio de símbolos, a representação das variáveis observadas, das variáveis latentes e diversas formas de especificar todas as relações entre as variáveis; sendo necessária a visualização dos constructos, das variáveis medidas e as relações entre elas, definido como Diagrama de Caminhos (HAIR Jr. *et. al.*, 2009; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Conforme demonstram os constructos do presente estudo, a MEE viabiliza a elaboração do Diagrama de Caminhos, demonstrando os modelos conceituais resultantes, conforme Figura 18.

Na visão de Prearo (2013) e Ringle, Silva e Bido (2014), a avaliação do modelo de mensuração pode ser realizada por meio de análises relacionadas à validade e confiabilidade dos constructos em estudo. Os respectivos autores estabelecem uma sequência para a validação, evidenciada no Quadro 28.

Quadro 28 – Etapas e critério para validação do modelo

Nº.	Etapa	Propósito	Critério de aceitação	Referência
1ª	Variância Média Extraída (AVE – <i>Average Variance Extracted</i>)	Validades Convergentes	Acima de 0,50	Fornell e Larcker (1981) Sharma (1996) Henseler et. al. (2009) Ringle, Silva e Bido (2014) Hair Jr. et.al. (2014)
1ª(a)	Para modelos formativos	Multicolinearidade dos dados (VIF)	Menor que 5,0	Ringle et. al. (2009) Ringle, Silva, Bido (2014)
2ª	Validade Discriminante	Validade Discriminante	A raiz quadrada da AVE deve ser maior que a Correlação entre o constructo e os outros constructos do modelo.	Fornell e Larcker (1981) Sharma (1996) Hulland (1999)
3ª	Consistência interna (Alpha de Cronbach) e Confiabilidade Composta	Confiabilidade do Modelo	Acima de 0,70	Sharma (1996) Nunnally e Bernstein (1994) Hair Jr. et al. (2014)
4ª	Teste t de Student	Avaliação das significâncias das correlações e regressões	t maior que 1,96 (H ₀ : λ=0 e Γ=0)	Hair Jr. et.al. (2014)
5ª	Avaliação dos coeficientes de Determinação de Pearson (R ²)	Avaliação da porção da variância endógena, que é explicada pelo modelo estrutural	Para a área de Ciências Sociais o R ² pode ser classificado como: R ² = 2% efeito pequeno, R ² = 13% efeito médio e R ² = 26% efeito grande	Cohen (1988)
6ª	Tamanho do efeito (f ²) ou indicador de Cohen	Avalia se quando cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo	Valores de 0,02; 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente.	Hair Jr. et. al. (2014)
7ª	Validade Preditiva (Q ²) ou indicador de Stone-Geisser	Avaliação da acurácia do modelo ajustado	Q ² maior que 0	Hair Jr. et. al. (2014)
8ª	Aderência do Modelo - GoF (<i>Goodness-of-Fit</i>)	È um score da qualidade global do modelo ajustado	GoF maior que 0,36 (adequado)	Tehenhaus et. al. (2005) Wetzels et. al. (2009)
9ª	Coefficiente de Caminho (Γ)	Avaliação das relações causais	Interpretação dos valores a luz da teoria	Hair Jr. et. al. (2014)

Fonte: Adaptado de Prearo (2013) e Ringle, Silva e Bido (2014).

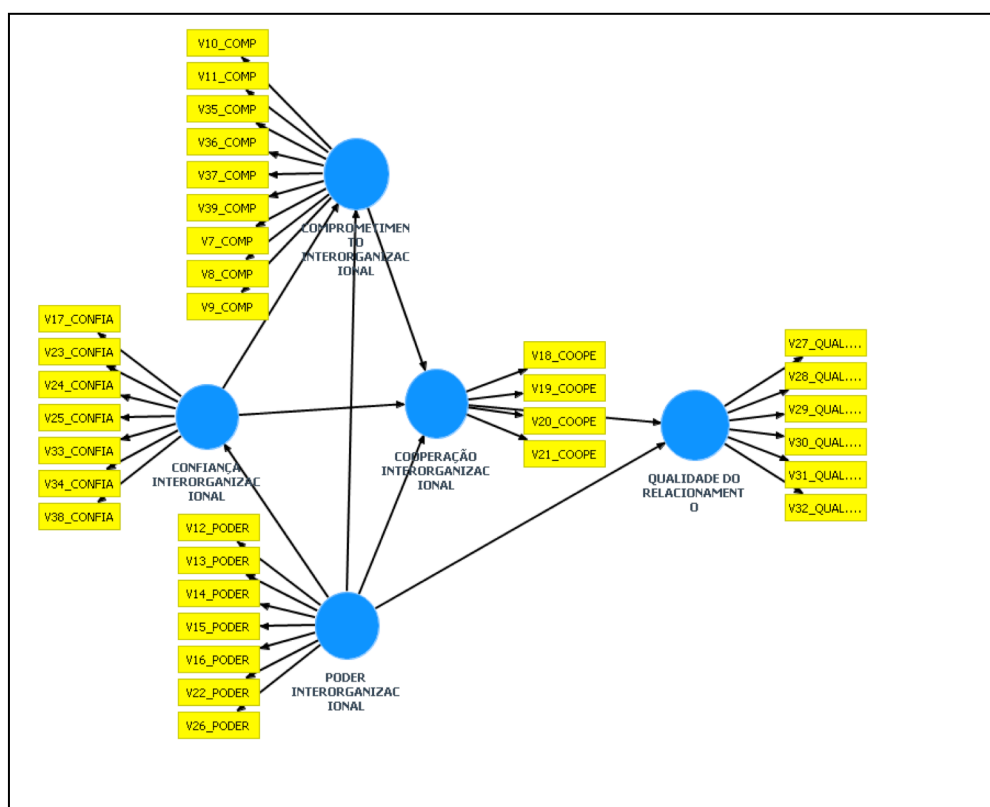
Conforme Quadro 28, a avaliação dos modelos de mensuração inicia-se com as validades convergentes, isto é, verificar a extensão com que a variável latente correlaciona-se com os itens escolhidos para medir aquela variável latente; ou seja,

se os indicadores designados a formar a variável latente estatisticamente convergem por intermédio da sua unidimensionalidade. A avaliação da unidimensionalidade fornece informações para a verificação da validade convergente, na medida em que determina quais indicadores representam a variável latente (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Propôs-se, dessa forma, a aplicação de MEE baseadas em variância (VB-SEM) ou modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (*partial least square- PLS*), com base no sugerido por Ringle, Silva e Bido (2014, p.55). A MEE, nesta pesquisa, é tratada como método para mensuração dos constructos: confiança, comprometimento, cooperação, poder e Qualidade do relacionamento, na busca da confirmação das relações entre múltiplas variáveis (BRENNER; JESUS, 2007; HAIR Jr., 2009).

Considerando o objetivo desta pesquisa, o tratamento dos dados foi feito com o uso do *software Minitab® v.17.1.0*, para análise estatística descritiva e o aplicativo *SmartPls v.3.1.9*, para a construção do modelo estrutural e o modelo de mensuração.

Figura 16 – Diagrama de caminho dos constructos



Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPls 3.1.9* (RINGLE, WENDE, BECKER, 2015).

A Figura 16 evidencia o diagrama de caminhos, baseado nos modelos de Morgan e Hunt (1994); Coote, Forest e Tam (2003); Mahama (2006) e Hutchinson e Singh (2012), em que seus constructos estabelecem as relações de confiança, comprometimento, cooperação, poder e Qualidade do relacionamento interorganizacional, entre as cooperativas de crédito singulares e as centrais; tendo sido confirmado por meio da análise multivariada, especificamente, a MEE.

No caso desta pesquisa, a abordagem quantitativa e descritiva foi desenvolvida com a aplicação da *survey* interseccional, em que os resultados estão evidenciados no Capítulo 4, de forma ordenada e resumida, sob a forma de figuras, tabelas e gráficos para auxiliar na análise dos resultados, com o apoio da MEE.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa quantitativa e descritiva desenvolvida conforme a sistemática proposta na metodologia. Os dados coletados por meio do instrumento de pesquisa desenvolvido são tratados na segunda seção com estatística descritiva, com a finalidade de descrever o perfil das cooperativas de crédito brasileiras.

Já na terceira seção, é aplicada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) utilizando a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para especificar os indicadores e viabilizar a avaliação de validade do constructo, na confirmação do modelo de mensuração, bem como validar as inter-relações das variáveis entre os constructos, na validação do modelo estrutural. Dessa forma, obtendo validação dos modelos teóricos de Morgan e Hunt (1994); Coote, Forest e Tam (2003); Mahama (2006) e Hutchinson e Singh (2012).

Na sequência, é realizada uma descrição do perfil dos respondentes que representam a rede de cooperativas de crédito singulares e, por fim, aplicada a MEE, pelo método de estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS-PM), conforme referência dos constructos teóricos do presente estudo.

4.1 VERIFICAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS

O atendimento aos pressupostos torna-se relevante, pois permite dar suporte estatístico à aplicação da MEE e na validação das conclusões. Está dividido nas seguintes etapas de análise:

- (a) verificação de dados ausentes (*missings*); e
- (b) verificação do tamanho de amostra.

a) Verificação de dados ausentes para os itens das escalas de conceito: no banco de dados da amostra obtida foi avaliada a existência de dados ausentes (*missings*). Na amostra, evidenciaram-se questionários com dados faltantes nas questões de 7a 72; sendo, portanto, excluídos os respondentes nº. 6, nº. 71, nº. 80 e

nº. 118 da amostra para não gerar erros na aplicação da Modelagem de Equações Estruturais.

b) Verificação do tamanho de amostra para aplicação da MEE: para verificar a representatividade do tamanho da amostra *post hoc*, para viabilidade da análise multivariada de dados, após a coleta de dados, foi utilizado o aplicativo *G*Power* de Franz Faul (2014), na sua terceira versão (3.1.9.2). Esse aplicativo estabelece a validade da amostra obtida, tendo como referência a variável Qualidade do relacionamento com quatro preditores para análise do tamanho de amostra, conforme evidenciado no Gráfico 3.

Na visão de Ringle, Silva e Bido (2014), o *software G*Power* na versão 3.1.9.2, utilizado para a análise da representatividade da amostra adotada permite realizar cálculos do poder do teste estatístico, que possibilita controlar o erro tipo II. No que se refere ao tamanho da amostra, mantendo todos os principais parâmetros iguais, quanto maior o tamanho da amostra, maior o poder do teste. Portanto, adotou-se:

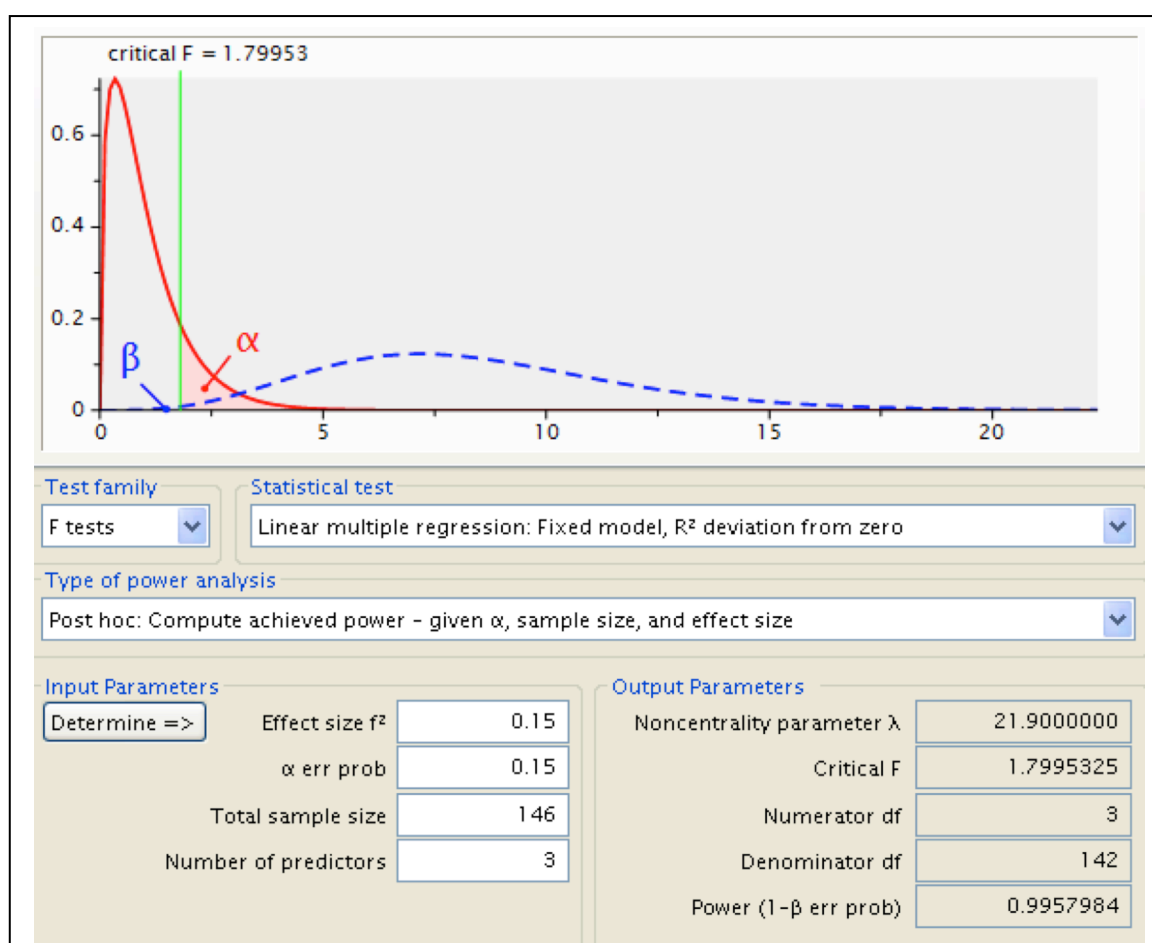
a) *Análise a posteriori*: conforme Faul *et al.* (2007), trata da análise por intermédio de um índice que varia de 0 à 1, denominado de poder (*power*) de um teste estatístico, considerando a amostra utilizada (N), o nível de significância (α) e o tamanho do efeito (f^2). De acordo com Faul *et al.* (2007, p.176), o “poder ($1-\beta$) é calculado como uma função do nível de significância (α), tamanho do efeito (f^2) e tamanho da amostra utilizada”; e

b) Testes para regressão e correlação: para aplicação do método de MEE, o teste adotado no *G*Power* foi a regressão linear múltipla. Dessa forma, a hipótese nula assume a condição de que o valor da população do coeficiente de determinação (R^2) é igual a zero, em contrapartida de que a hipótese alternativa assume que o coeficiente de determinação (R^2) é diferente de zero (FAUL *et al.*, 2007).

A análise do poder dos testes de regressão e correlação exige o número de preditores como parâmetro do cálculo que, no caso da adoção do PLS, conforme explicam Ringle, Silva e Bido (2014), podem ser determinados pela quantidade de flechas que chegam ao constructo, ou aquele que recebe o maior número delas (TOMOYOSE, 2014).

Assim, os parâmetros utilizados para a realização da análise de poder do teste (PLS-PM) foram: a) uma amostra de 146 cooperativas pertencentes a todas as regiões do Brasil; b) um efeito (f^2) mediano de 0,15; c) um erro (α) de 0,05; e d) cinco preditores. A quantidade de preditores foi definida pelo maior número de flechas que chegavam ao constructo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014) do Qualidade do relacionamento (DESREL) entre Cooperativa de Crédito Singulares e Centrais.

Gráfico 2 – Cálculo do poder do teste *post hoc*



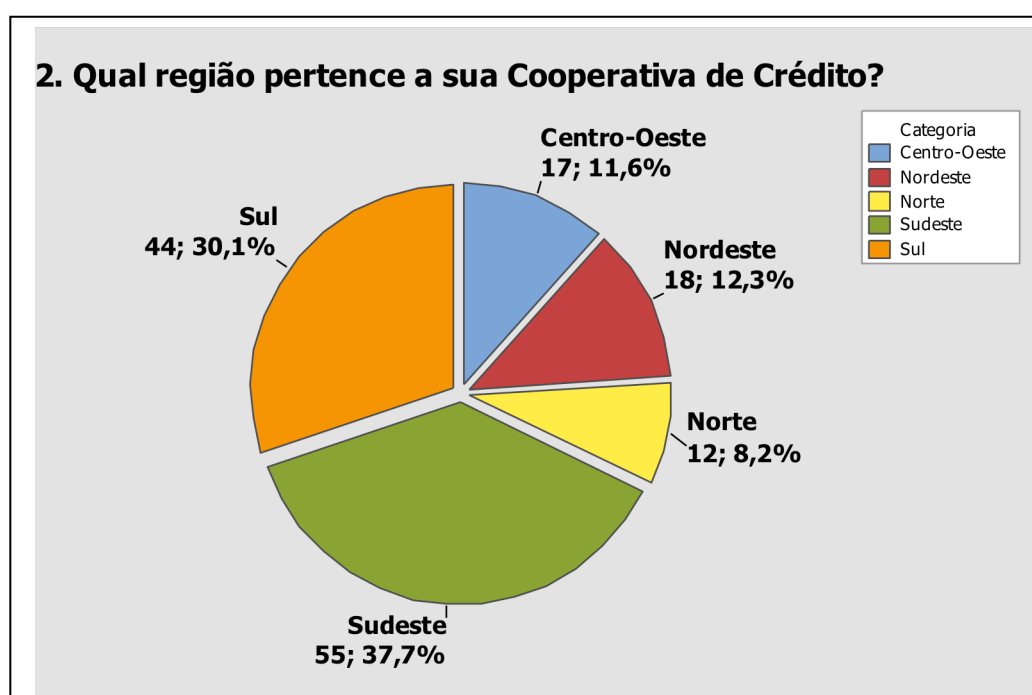
Fonte: Elaborado pela autora, via *software G*Power v.3.1.9.2. (2015)*

O resultado mostrou que a amostra de 146 cooperativas respondentes estabelece um poder de teste de aproximadamente 0,996. O Gráfico 2 demonstra, com nível de significância de 15%, com a indicação de três preditores (confiança, comprometimento e poder), conforme constructo, que o tamanho de amostra total é suficiente para garantir a robustez das inferências a serem tratadas na MEE.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES: COOPERATIVAS DE CRÉDITO SINGULARES

A amostra é representada pelos respondentes de 146 cooperativas de crédito singulares monitoradas pelo BACEN, considerando todo o território nacional. Um dos primeiros aspectos a serem tratados na análise, é a região que pertencem as cooperativas que participam da amostra.

Gráfico 3 – Representação das cooperativas de crédito por região

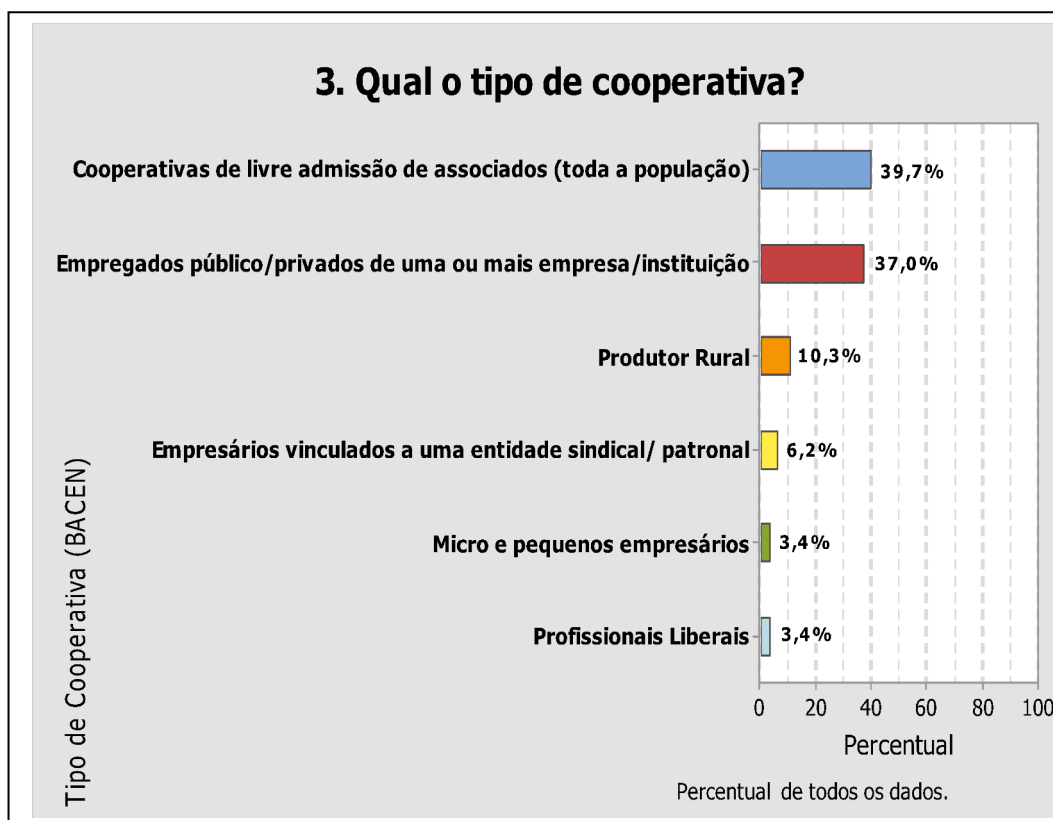


Fonte: Elaborado pela autora, via *software Minitab® v.17.1.0.*

Nota-se no Gráfico 3 que, na amostra há uma concentração das cooperativas de crédito na região Sudeste (37,7%) e Sul (30,1%). De acordo com dados do BACEN (2014), 2/3 das cooperativas de crédito do país estão nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina.

Dessa maneira, as regiões estão devidamente representadas, possibilitando a análise dos relacionamentos entre cooperativas de crédito singulares com as centrais e a inferência dos resultados para as cooperativas de crédito no Brasil. Outra característica relevante é quanto ao tipo de cooperativa, segundo normatização do Banco Central.

Gráfico 4 – Identificação do tipo de cooperativa - BACEN



Fonte: Elaborado pela autora, via *software Minitab® v.17.1.0*.

A classificação dos tipos e natureza está estabelecida por meio dos critérios de associação constante (Artigo 12, parágrafo 1, Resolução CMN 3859). Conforme Gráfico 4, o tipo de cooperativa de livre admissão de associados apresenta 39,7% da amostra e o tipo empregados públicos / privados de uma ou mais empresa/instituição representa 37%. Conforme Bressan, Lopes e Menezes (2013),

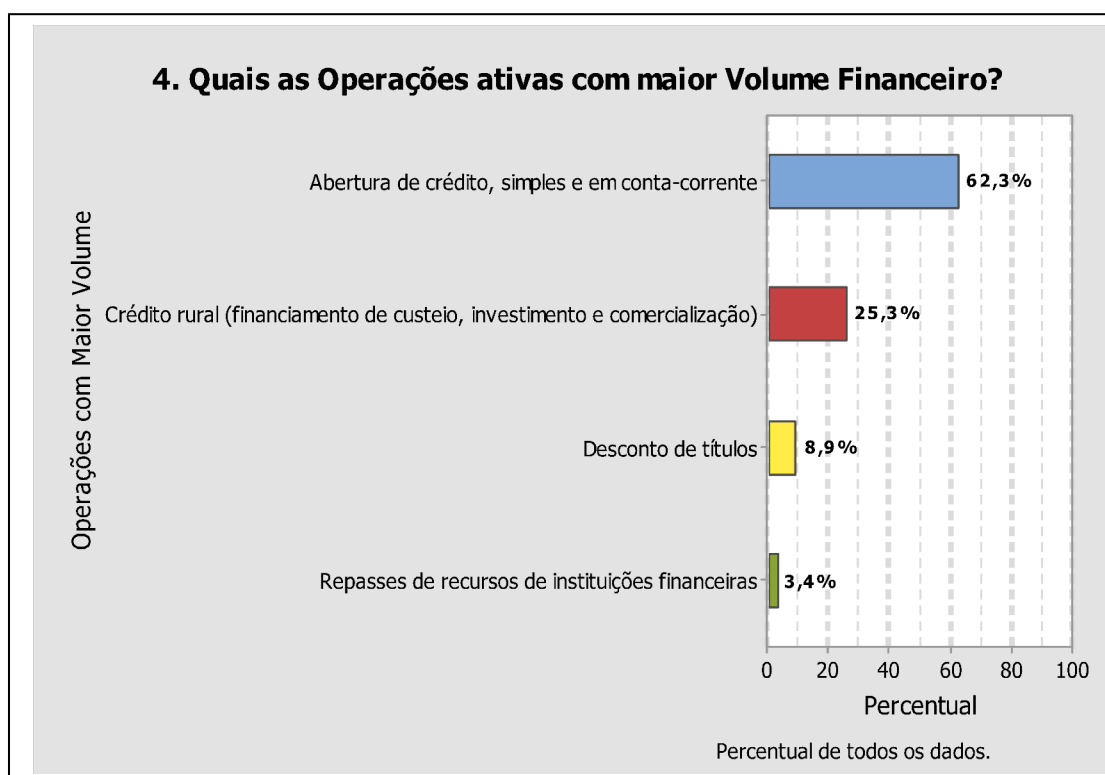
o esforço do governo em melhorar a oferta de serviços financeiros para municípios que são desassistidos de agências bancárias, com o incentivo às cooperativas de crédito de livre admissão pode ser considerado uma política que está gerando resultados positivos, dada a especificidade deste tipo de cooperativa que só foi autorizada a existir após 2003 e que já está incorporando ao grupo seletivo de cooperativas; *benchmarking* para o cooperativismo de crédito brasileiro (BRESSAN; LOPES; MENEZES, 2013).

Na cooperativa de crédito de livre admissão de associados, o quadro social é constituído e delimitado em função de área geográfica, em que qualquer grupo de pessoas, desde que corresponda às exigências da Lei 5.764/71 (Lei das

Cooperativas) e das normas regulamentares do Banco Central, pode formar uma cooperativa de crédito.

No Gráfico 4, com a representação 39,7% do tipo de cooperativa de livre admissão de associados (toda a população), nota-se que esse tipo de cooperativa tem relevância no contexto sistêmico, pois o Patrimônio Líquido dessas entidades corresponde a 43% do conjunto das entidades, com depósitos representando 52%; a carteira de crédito 57%, e os Ativos 42% do total (PORTAL BANCOOB, 2013). Quanto ao tipo de operações ativas realizadas, o Gráfico 7 evidencia as operações realizadas, pelas cooperativas de crédito com maior volume financeiro.

Gráfico 5 – Operações ativas com maior volume financeiro



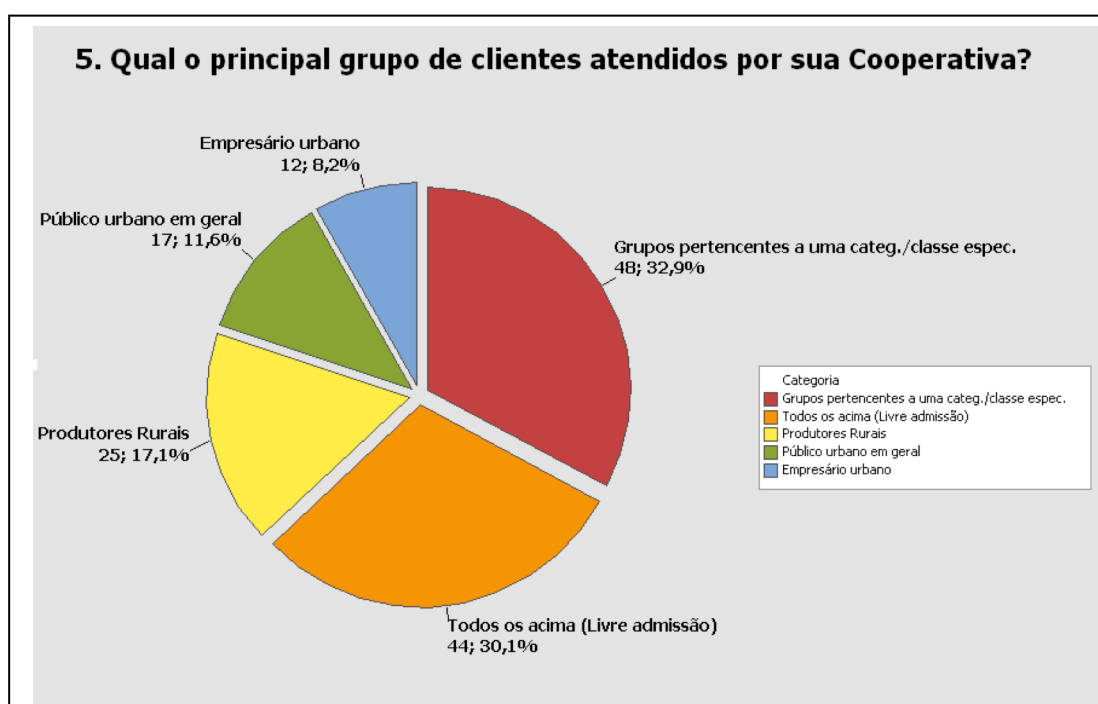
Fonte: Elaborado pela autora, via *software Minitab® v.17.1.0*.

Conforme o Gráfico 5, as operações ativas com maior volume financeiro, realizadas pelas cooperativas de crédito, constituem a abertura de crédito, simples e em conta-corrente (62,3%) e crédito rural (25,3%). O restante refere-se ao desconto de títulos e repasses de recursos de instituições financeiras.

De acordo com Pinheiro (2008), as cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa com o objetivo de prestar serviços financeiros aos associados, ou seja, de captar recursos financeiros para o financiamento da atividade econômica de seus cooperados, além de administrar as suas poupanças e prestar serviços de natureza bancária por eles demandadas (SCHARDONG, 2003).

Para caracterizar os clientes atendidos pelas cooperativas, foi indicado no questionário, por meio de perguntas fechadas, os grupos de clientes como sendo produtores rurais, empresário urbano, público urbano em geral e grupos pertencentes a uma categoria ou classe específica com opção de indicação neste item.

Gráfico 6 – Grupos de clientes das cooperativas de crédito



Fonte: Elaborado pela autora, via *software Minitab® v.17.1.0*.

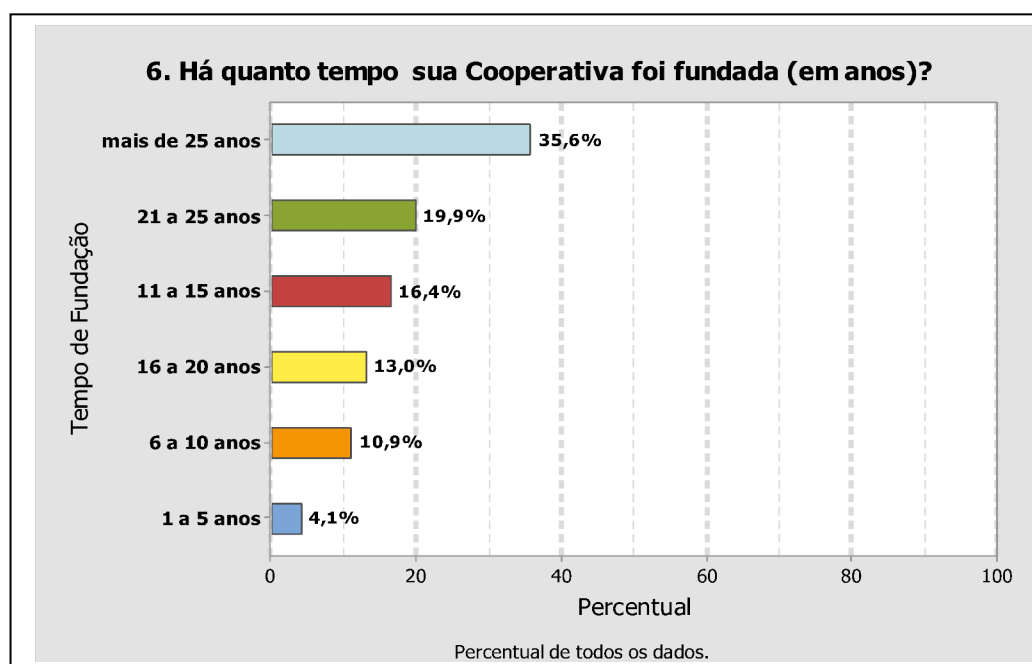
No que tange aos principais grupos de clientes atendidos pela cooperativa de crédito, conforme Gráfico 6, esses grupos pertencentes a uma categoria / classe específica e cooperativa de livre admissão (32,9%) e de livre admissão (30,1%), esses dois grupos representando de 63% dentre todos os grupos, conforme dados coletados.

Contribuindo com a análise do perfil das cooperativas quanto aos seus principais clientes, é relevante considerar que seus clientes são seus associados, em que a forma como ocorre o atendimento, especialmente em um atendimento menos “mecânico” e mais humano e com respeito pode estabelecer continuidade da cooperativa de crédito.

Em estudo realizado por Seibel, Borges e Rasia (2014), tendo como objetivo compreender o que pode contribuir para a qualidade do atendimento da cooperativa de crédito para seus clientes, verificou-se que o atendimento pessoal é o que mais satisfaz os clientes, evidenciando três ações: a clareza na comunicação, a transparência no atendimento e o fato de o funcionário falar outra língua.

No fechamento do perfil das cooperativas de crédito, foco do presente estudo, foi levantado o tempo de existência, tendo como referência o seu período de fundação.

Gráfico 7 – Tempo de fundação das cooperativas de crédito



Fonte: Elaborado pela autora, via *software Minitab® v.17.1.0*.

No Gráfico 7, nota-se que a maior representação concentra-se nas cooperativas de crédito fundadas há mais de 25 anos (35,6%), seguida pelas cooperativas fundadas entre 21 a 25 anos (19,9%). Dessa forma, considera-se que a

amostra é formada por cooperativas com operações consolidadas no mercado, com pouco risco de insolvência.

Na visão de Bressan, Lopes e Menezes (2013), é primordial que se acompanhe a eficiência das sociedades de crédito como fator de sustentabilidade desses empreendimentos, permitindo aos gestores, em âmbito institucional e interinstitucional, planejar e promover ações que visem ao ganho de eficiência técnica e de escala para o setor.

A análise do perfil das 146 cooperativas que compõem a amostra desta pesquisa permite evidenciar o nível de maturidade nas suas relações com as centrais, possibilitando, dessa forma, obter informações e análises robustas, no que tange aos relacionamentos entre essa díade. A partir da descrição das principais características do perfil da amostra, o tratamento estatístico dos dados coletados na *survey*, são tratados com a Análise Fatorial confirmatória aplicando a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE)

A partir dos dados obtidos na *survey*, validação das escalas dos constructos, validação do instrumento de coleta de dados e a descrição do perfil das cooperativas de crédito, a abordagem estatística, conforme Ringle, Silva e Bido (2014) tem como finalidade:

- (a) analisar os resultados da seleção da amostra; e
- (b) analisar a influência das variáveis confiança, comprometimento, cooperação e poder no Qualidade do relacionamento na rede de cooperativas de crédito, com aplicação do método de estimação dos mínimos quadrados parciais (*PLS-PM*).

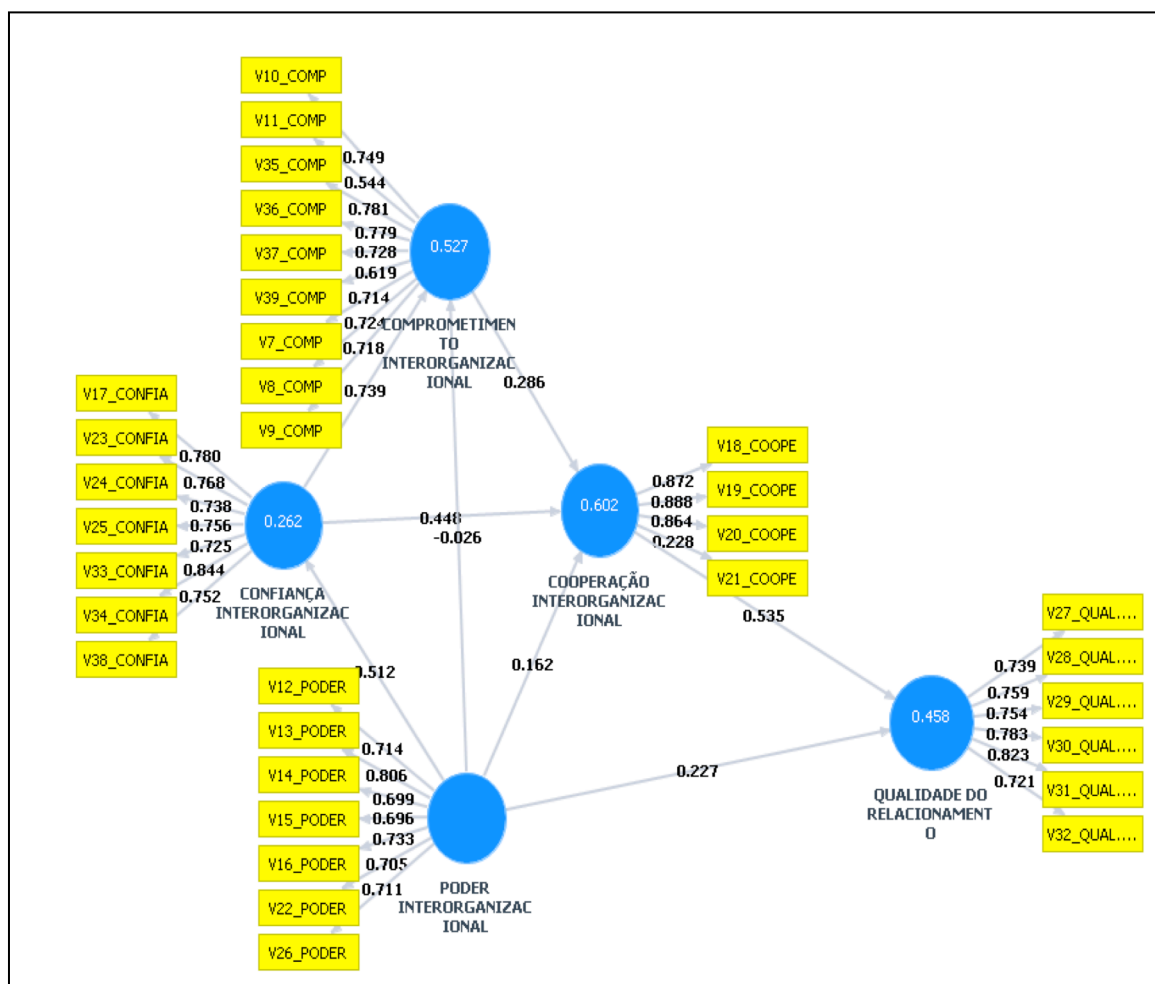
Primeiramente, todas as variáveis latentes foram vinculadas aos seus indicadores, extraídas da validação de conteúdo (realizada pelos especialistas). Na sequência, identificaram-se os fatores de primeira ordem que no modelo trata-se do

poder, assim como os fatores de segunda ordem: confiança, comprometimento e cooperação, em que os indicadores foram vinculados respectivamente.

4.4 MODELO DE MENSURAÇÃO: VALIDADE CONVERGENTE

Dessa forma, os modelos teóricos foram transformados em constructos que, por sua vez, deram origem ao Diagrama de Caminhos que exhibe as relações estruturais teorizadas e a especificação completa de mensuração.

Figura 17 – Modelo de mensuração dos constructos



Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPls 3.1.9* (RINGLE, WENDE, BECKER, 2015).

A Figura 17 evidencia o modelo de mensuração constituído pelos constructos: poder, confiança, comprometimento, cooperação como variáveis latentes e Qualidade do relacionamento como variável consequente, bem como, a relação com seus indicadores. Nesse caso, trata-se de um fenómeno mais complexo, exigindo um maior grau de abstracção por sua explicação reunir uma série de variáveis latentes, conforme a construção teórica.

A princípio, a análise da Variância Média Extraída (AVE), deve ser considerada a primeira etapa na avaliação do modelo de mensuração, permitindo evidenciar a porção dos dados (nas respectivas variáveis) que é explicada por cada um dos constructos, respectivos aos seus conjuntos de variáveis ou quanto, em média, as variáveis correlacionam-se positivamente com os seus respectivos constructos (SILVA *et.al.*, 2014).

A AVE é a porção dos dados (nas respectivas variáveis) que é explicada por cada um dos constructos, respectivos aos seus conjuntos de variáveis ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos. Assim, quando as AVE são maiores que 0,50 admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório. (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR Jr. *et al.*, 2014). A medida da variância média extraída, de acordo com Hair Jr. *et.al.* (2014), pode ser calculada pela seguinte fórmula:

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_j)^2}{(\sum \lambda_j^2) + \sum E_j} \quad (5)$$

Em que:

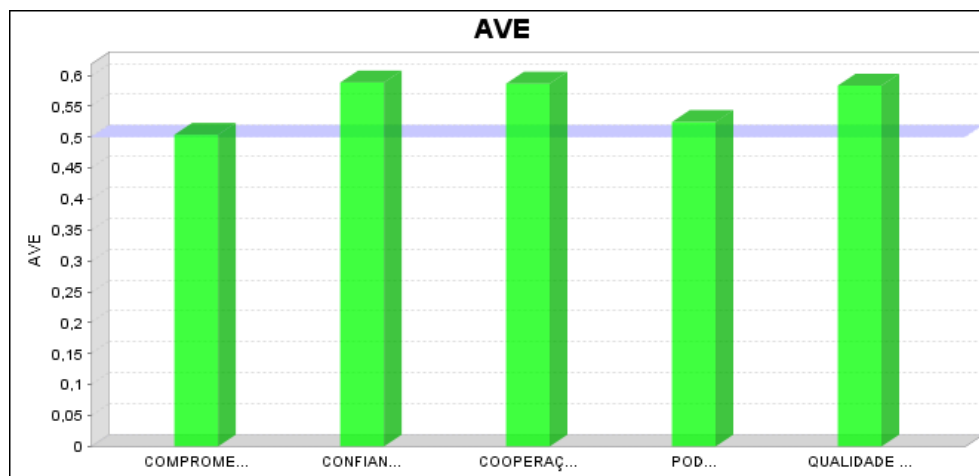
λ_j é a carga fatorial padronizada do indicador (assertiva)

j e E_j é o erro de mensuração do indicador j , calculado como 1-confiabilidade do indicador

Portanto, o modelo de mensuração foi especificado para atingir o critério desejado, com uma variância média extraída (AVE) maior de 0,50; sendo ajustado com a identificação e exclusão dos indicadores um a um com menor carga fatorial,

até se atingir o valor desejado da AVE com valor acima de 0,50 (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; WONG, 2013; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Gráfico 8 – Variância Média Extraída



Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPLS 3.1.9* (RINGLE,WENDE,BECKER, 2015).

Nota-se no Gráfico 8 a indicação da AVE para cada constructo, sendo consideradas as variáveis reflexivas: poder (AVE= 0,524); confiança (AVE= 0,588); comprometimento (AVE= 0,504); cooperação (AVE= 0,587); e Qualidade do relacionamento (AVE= 0,583) , todos com AVE > 0,50.

Dessa forma, as cargas fatoriais (λ) estabelecem como condição ideal todas as cargas acima de 0,70 (HAIR Jr. *et.al.*, 2014); porém, quando algumas encontram-se acima de 0,70 e outras abaixo, procura-se observar a média com AVE > 0,50. Na Figura 20 ficam evidenciadas as respectivas cargas fatoriais (AVE), com valores menores que 0,50, dentro dos padrões aceitáveis que são AVE = 0,50 (PREARO, 2013; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). A Tabela 1 evidencia as cargas fatoriais dos indicadores reflexivos da confiança, comprometimento, cooperação, poder e Qualidade do relacionamento, obtidas do modelo de mensuração original.

Tabela 1 – Cargas fatoriais dos indicadores reflexivos

Indicadores dos Constructos	Compromet. Interor.	Confiança Interor.	Cooperação Interor.	Poder Interor.	Qualidade Relacion.
V35_COMP	0,781				
V36_COMP	0,779				
V10_COMP	0,749				
V37_COMP	0,728				
V8_COMP	0,724				
V9_COMP	0,718				
V7_COMP	0,714				
V39_COMP	0,619				
V11_COMP	0,544				
V34_CONFIA		0,844			
V17_CONFIA		0,780			
V23_CONFIA		0,768			
V25_CONFIA		0,756			
V38_CONFIA		0,752			
V24_CONFIA		0,738			
V33_CONFIA		0,725			
V19_COOPE			0,888		
V18_COOPE			0,872		
V20_COOPE			0,864		
V21_COOPE			0,228		
V13_PODER				0,806	
V14_PODER				0,733	
V12_PODER				0,714	
V15_PODER				0,711	
V22_PODER				0,705	
V16_PODER				0,699	
V26_PODER				0,696	
V31_QUAL.RELAC					0,823
V30_QUAL.RELAC					0,783
V28_QUAL.RELAC					0,759
V29_QUAL.RELAC					0,754
V27_QUAL.RELAC					0,739
V32_QUAL.RELAC					0,721

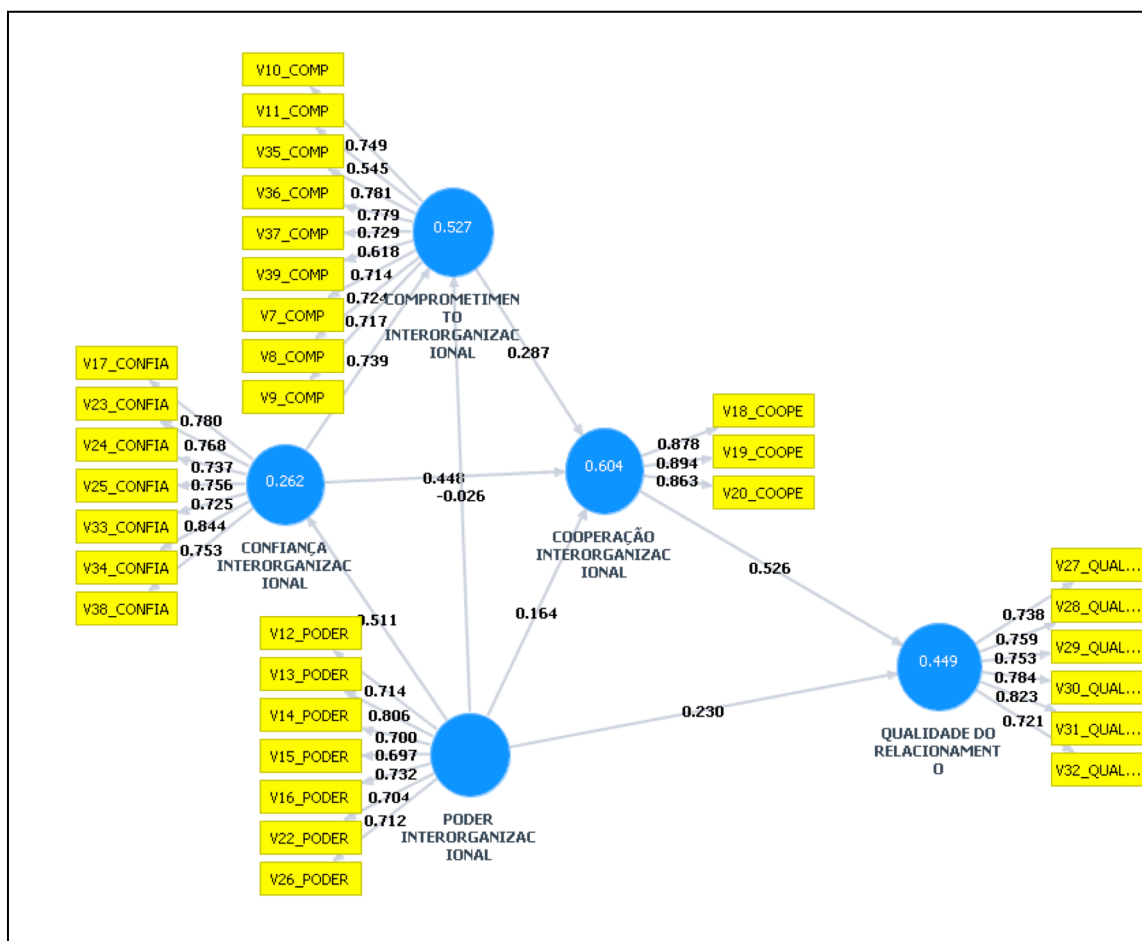
Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPLS* 3.1.9 (RINGLE,WENDE,BECKER, 2015).

A Tabela 1 evidencia os indicadores reflexivos destacados com suas cargas fatoriais, em que a AVE encontra-se menor ou igual a 0,50 nos constructos confiança, comprometimento, cooperação, poder e Qualidade do relacionamento.

Já na análise das cargas fatoriais dos indicadores (Tabela 1) demonstrou que o indicador V21_Coop da variável cooperação interorganizacional foi excluído do modelo por apresentar carga fatorial $< 0,50$, portanto baixa carga fatorial.

O ajuste do modelo é feito pela eliminação parcimoniosa de variáveis observadas ou indicadores dos constructos. Nesse sentido, retira-se uma variável com carga fatorial (λ) menor que 0,70 e roda-se o modelo novamente – observando os novos valores das AVE (HAIR Jr. *et. al.*, 2014).

Figura 18 – Modelo de mensuração ajustado

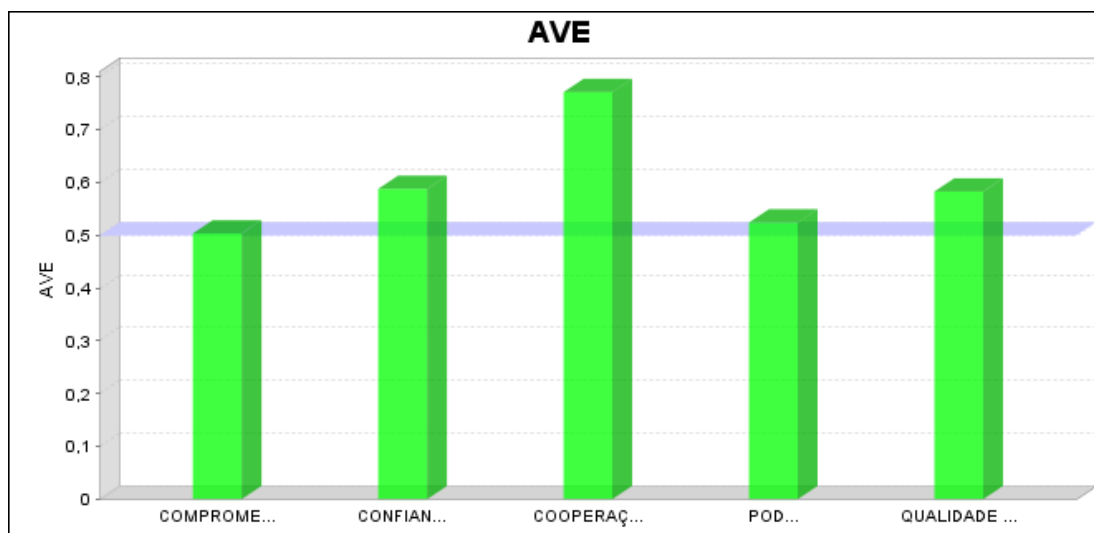


Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPLS 3.1.9* (RINGLE,WENDE,BECKER, 2015).

A Figura 18 demonstra o modelo ajustado, sem o indicador reflexivos V21_Coop. Devido ao ajuste no modelo, os testes de validade convergente do modelo de mensuração reflexivo tiveram de ser recalculados, conforme Gráfico 11, com a indicação dos valores da AVE.

Todos com carga fatorial cruzada acima de 0,50, indicam que as variáveis no modelo de mensuração estão, inicialmente, representadas por esses indicadores. Dessa forma, o modelo foi ajustado quanto a adequação à Variância Média Extraída (AVE), com o propósito de obter a validade convergente. O Gráfico 11 corrobora com a validação das cargas fatoriais cruzadas.

Gráfico 9 – Variância Média Extraída (após exclusão do indicador)



Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPls 3.1.9* (RINGLE,WENDE,BECKER, 2015).

Conforme o Gráfico 9, os valores após a exclusão do indicador com carga fatorial menor ou igual a 0,50, no que refere à Variância Média Extraída (AVE), apresentam os resultados das variáveis reflexivas: comprometimento com AVE= 0,504; confiança com AVE= 0,588; cooperação com AVE=0,772; poder com AVE = 0,525 e a variável Qualidade do relacionamento com AVE= 0,583.

Na sequência da análise, após terem sido obtidas todas as cargas fatoriais com AVE maior que 0,50, buscou-se analisar a validade discriminante do constructo.

4.5 MODELO DE MENSURAÇÃO: VALIDADE DISCRIMINANTE

Após obtida a Validade Convergente (AVE) do modelos de mensuração, buscou-se verificar a validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981),

comparando-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações de Pearson entre os constructos ou variáveis latentes.

Dessa forma, a próxima etapa buscou garantir que as AVEs sejam maiores que as correlações dos constructos. Tendo a indicação de até que ponto os constructos ou variáveis latentes são independentes uns dos outros (RINGLE; WENDE; WILL, 2005; HAIR Jr. *et.al.*, 2014), foram obtidos os resultados da validade convergente e discriminante.

Tabela 2 – Resultados da Validade Convergente e Validade Discriminante

Variáveis	AVE (Validade Convergente)	R ² de Pearson	\sqrt{AVE}
COMPROMETIMENTO	0,504	0,527	0,710
CONFIANÇA	0,588	0,262	0,767
COOPERAÇÃO	0,772	0,604	0,878
DESEMP_RELACION	0,525	0,449	0,724
PODER	0,583		0,764
Parâmetros	$\sqrt{AVE} > R^2$ de Pearson		

Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPls 3.1.9* (RINGLE,WENDE,BECKER, 2015).

A Tabela 2 demonstra os resultados obtidos com o modelo ajustado, que corresponderam aos parâmetros referenciais da Validade Convergente (AVE>0,50), em que a comparação das raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo são maiores que as correlações de Pearson (R²), indicando que as variáveis latentes são diferentes uma das outras (HULLAND, 1999; HAIR *et.al.*, 2014).

Na Validade Discriminante, comparam-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVE devem ser maiores que as correlações dos constructos. A VD indica até que ponto os constructos ou variáveis latentes são independentes um dos outros (HAIR Jr. *et al.*, 2014).

A Tabela 3 evidencia a concentração dos indicadores com as maiores cargas fatoriais dos indicadores em seus respectivos constructos, observada no modelo ajustado,

Tabela 3 – Validade Discriminante do Modelo com Cargas Cruzadas

Indicadores	COMPROMET.	CONFIANÇA	COOPERAÇÃO	PODER	QUAL.RELAC.
V35_COMP	0,781	0,618	0,542	0,284	0,497
V36_COMP	0,779	0,649	0,558	0,294	0,485
V10_COMP	0,749	0,484	0,503	0,249	0,542
V37_COMP	0,729	0,549	0,502	0,315	0,474
V8_COMP	0,724	0,501	0,454	0,305	0,479
V9_COMP	0,717	0,516	0,500	0,202	0,481
V7_COMP	0,714	0,562	0,537	0,302	0,464
V39_COMP	0,618	0,339	0,296	0,117	0,370
V11_COMP	0,545	0,228	0,223	0,041	0,275
V34_CONFIA	0,698	0,844	0,804	0,436	0,602
V17_CONFIA	0,577	0,780	0,481	0,345	0,510
V23_CONFIA	0,447	0,768	0,540	0,418	0,445
V25_CONFIA	0,540	0,756	0,530	0,450	0,541
V38_CONFIA	0,635	0,753	0,622	0,326	0,519
V24_CONFIA	0,520	0,737	0,453	0,407	0,431
V33_CONFIA	0,409	0,725	0,443	0,363	0,406
V18_COOPE	0,582	0,634	0,878	0,434	0,548
V19_COOPE	0,596	0,661	0,894	0,433	0,596
V20_COOPE	0,586	0,655	0,863	0,435	0,540
V13_PODER	0,284	0,451	0,466	0,806	0,465
V16_PODER	0,357	0,405	0,421	0,732	0,424
V26_PODER	0,221	0,340	0,327	0,712	0,341
V22_PODER	0,284	0,417	0,337	0,704	0,357
V14_PODER	0,146	0,236	0,229	0,700	0,157
V15_PODER	0,174	0,348	0,326	0,697	0,313
V31_QUAL.RELAC	0,604	0,584	0,561	0,373	0,823
V30_QUAL.RELAC	0,484	0,437	0,433	0,392	0,784
V28_QUAL.RELAC	0,495	0,551	0,456	0,334	0,759
V29_QUAL.RELAC	0,332	0,356	0,410	0,321	0,753
V27_QUAL.RELAC	0,420	0,529	0,496	0,465	0,738
V32_QUAL.RELAC	0,591	0,493	0,543	0,345	0,721

Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPLS 3.1.9* (RINGLE,WENDE,BECKER, 2015).

Para efetividade dos testes de Validade Discriminante, o indicador V11_COMP. Da variável comprometimento é excluído, pois apresenta baixa carga fatorial. Após a exclusão o modelo foi reajustado e o modelo foi submetido aos preceitos de Fornell e Larcker (1981), nas relações possíveis de um constructo para com os demais e assim, sucessivamente, com todos (relacionando todos os fatores entre si). Os resultados desta análise foram exportados ao MS-Excel, para efetivação analítica. Segue na Tabela 4, o teste de VD, conforme Fornell e Larcker (1981).

Analisar a Validade Discriminante pelos critérios de Fornell e Larcker (1981) e Chin (1998), conforme Henseler, Ringle e Sinkovics (2009, p.299), “postula que a variável latente compartilha mais variância com seus indicadores do que com qualquer outra variável latente”. Dessa forma, a Validade Discriminante indica até que ponto os constructos ou variáveis latentes são diferentes um dos outros. (HAIR Jr. *et al.*, 2014).

Tabela 4 – Validade Discriminante (Critério de Fornell e Larcker)

Variáveis	Compromet. Interor.	Confiança Interor.	Cooperação Interor.	Poder Interor.	Qualidade Relacion.
Compromet. Interor.	0,729				
Confiança Interor.	0,737	0,767			
Cooperação Interor.	0,679	0,740	0,878		
Poder Interor.	0,363	0,511	0,494	0,724	
Qualidade Relacion.	0,652	0,651	0,640	0,490	0,764

Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPLS 3.1.9* (RINGLE,WENDE,BECKER, 2015).

Na Tabela 4, os resultados evidenciam que o modelo ajustado possui a Validade Convergente e Discriminante, confirmados pelo critério de Fornell e Larcker (1981) com correlação entre o mesmo constructo, onde cada variável latente partilha a variância mais com seu bloco de indicadores do que com qualquer outro indicador de outra variável latente (CARO *et. al.*, 2010).

4.6 MODELO DE MENSURAÇÃO: CONFIABILIDADE DO MODELO

Dando continuidade às avaliações do modelo de mensuração, verificou-se a consistência interna (*Alpha* de Cronbach) e a Confiabilidade Composta. No caso do *Alpha* de Cronbach, trata-se de um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (CORTINA, 1993; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; SHARMA, 1996; BALBINOTTI *et. al*, 2011; HAIR Jr. *et. al*, 2014).

Portanto, para se estimar o *Alpha*, considera-se X como sendo uma matriz n x k que corresponde às respostas quantificadas de um questionário. Cada linha de X representa um sujeito e cada coluna representa uma questão. As respostas quantificadas podem estar em qualquer escala (LEONTITSIS; PAGGE, 2007).

Assim, de acordo com Leontitsis e Pagge (2007; ALMEIDA; SANTOS; COSTA, 2010), o coeficiente Alpha de Cronbach é calculado como:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sigma_r^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_r^2} \right] \quad (6)$$

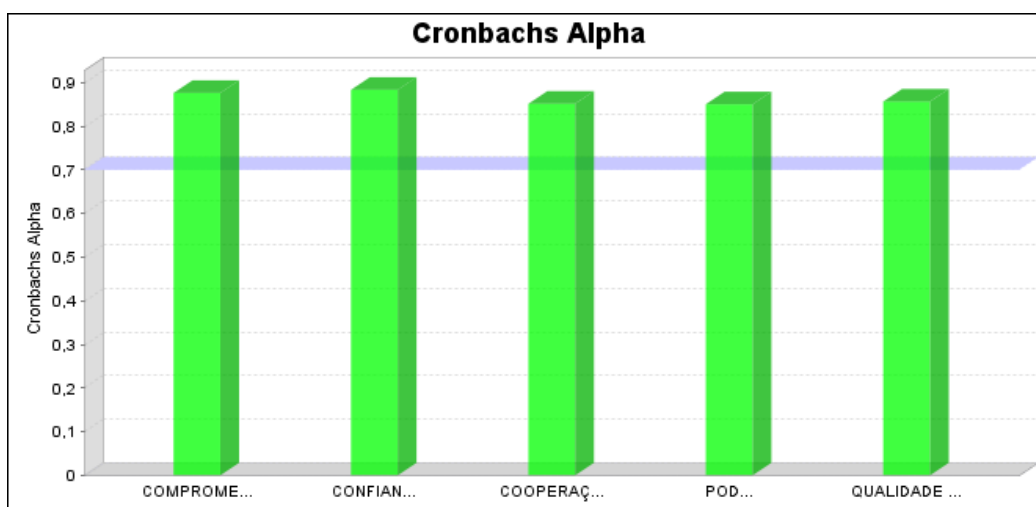
Em que:

σ_i^2 é a variância de cada coluna de X,

σ_r^2 é a variância da soma de cada linha de X,

k é um fator de correção.

O valor mínimo aceitável para o Alpha é 0,70. Abaixo desse valor, a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa (URDAN, 2001; OVIEDO; CAMPO-ARIAS, 2005; MILAN; TREZ, 2005; HAIR Jr. *et al.*, 2014). Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,90. Acima desse valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo; portanto, os itens redundantes devem ser eliminados.

Gráfico 10 – Consistência Interna (*Alpha* de Cronbach)

Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPls* 3.1.9 (RINGLE,WENDE,BECKER, 2015).

Nota-se no Gráfico 10, que todas as variáveis latentes atendem ao critério de *Alpha* de Cronbach, com valor maior que 0,70, sendo evidenciados os respectivos valores na Tabela 5.

Tabela 5 – Resultados da consistência interna (*Alpha* de Cronbach)

Variáveis Latentes	α de Cronbach
COMPROMETIMENTO	0,877
CONFIANÇA	0,884
COOPERAÇÃO	0,852
QUALIDADE_RELACION	0,850
PODER	0,857
Parâmetro	α de Cronbach > 0,70

Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPls* 3.1.9 (RINGLE,WENDE,BECKER, 2015).

Constata-se na Tabela 5, que existe consistência interna quanto a escala aplicada no instrumento de pesquisa. A análise da confiabilidade composta, conforme Hair Jr. *et al.* (2005), demonstra a consistência interna dos indicadores que compõem o constructo, tendo como valor mínimo de 0,850 referente à variável qualidade do relacionamento.

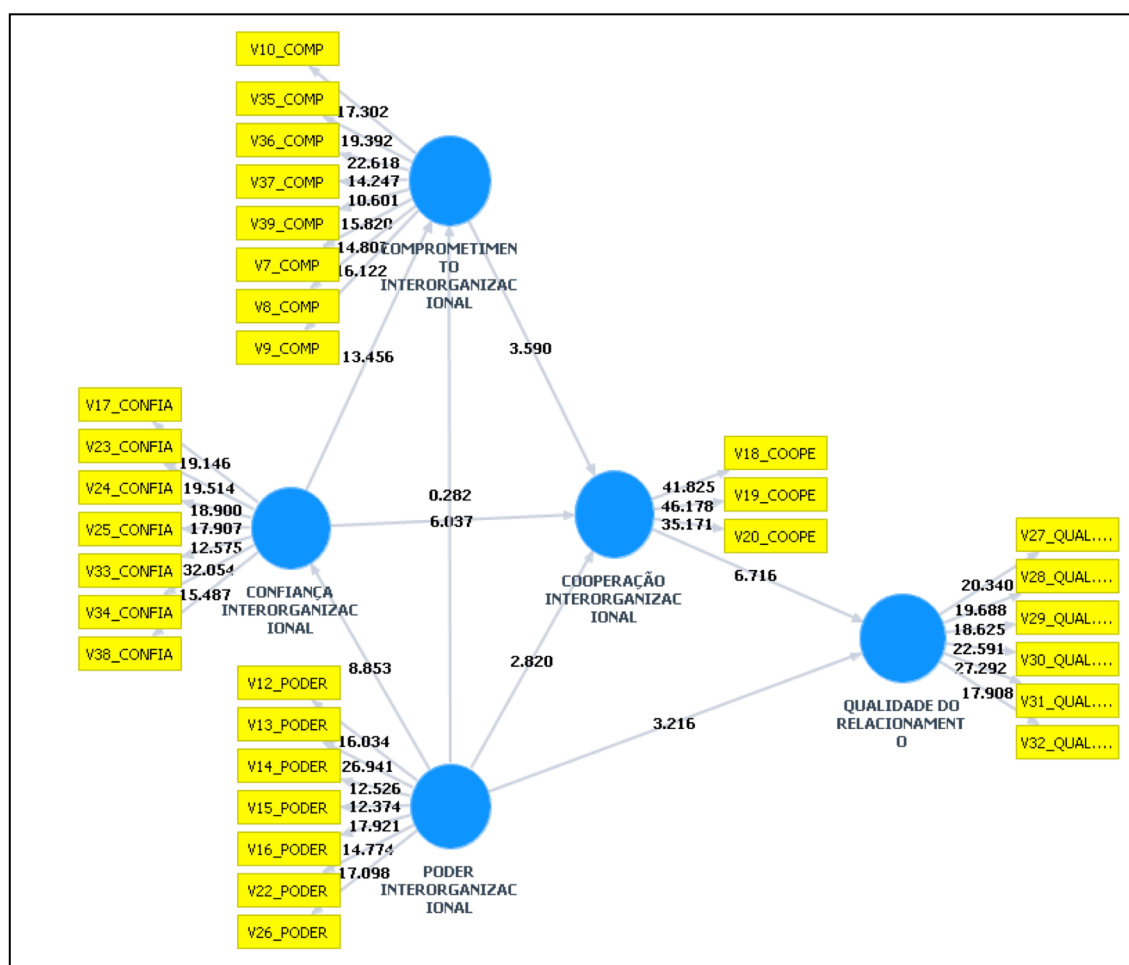
Todos apresentam validação quanto à confiabilidade do modelo, pois o instrumento aplicado mede o que se propôs a medir, à luz das teorias desenvolvidas no Capítulo 2. Com a garantia da Validade Discriminante, concluem-se os ajustes dos modelos de mensuração, partindo-se para a análise do Modelo Estrutural.

4.7 AVALIAÇÃO DAS SIGNIFICÂNCIAS DAS CORRELAÇÕES E REGRESSÕES

Na sequência da análise, conforme sugerido por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009); Hair *et al.* (2012); Wong (2013) e Ringle, Silva e Bido (2014), foram avaliadas as significâncias estatísticas das cargas dos indicadores reflexivos (modelo de mensuração reflexivo), bem como a significância das relações entre os constructos (modelo estrutural). O critério adotado foi o teste t (*de student*), cujos resultados devem ser superiores a 1,96. De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), valores do teste t superiores a 1,96 indicam um nível de significância menor que 0,05 ($p \leq 0,05$).

A Figura 19 mostra os resultados obtidos a partir do *Bootstrapping do SmartPLS*, considerando os parâmetros de mudanças individuais, a amostra de 146 cooperativas de crédito com a re-amostragem de 500.

Figura 19 – Análise teste t Student



Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPLS 3.1.9* (RINGLE, WENDE, BECKER, 2015).

Observa-se na Figura 19, que a avaliação das significâncias das correlações e regressões, considerando aceitável no teste t *Student*, quando t é maior ou igual a 1,96, apresenta o valor de probabilidade (*p-value*) <0,05. Nessa condição, foi encontrada a relação significativa entre os indicadores com seus constructos t *Student* < 1,96. Portanto, todas as relações estruturais estão validadas, conforme o teste t de student, com valores acima de 1,96, com exceção da relação entre poder e comprometimento interorganizacional (t= 0,067 e p= 0,282), conforme a Tabela 6.

Tabela 6 – Avaliação das significâncias teste t *Student*

Variáveis Latentes	Média Amostral (M)	Erro Padrão (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Valor de Probab.
Comprometimento Interorganizacional - > Cooperação Interorganizacional	0,298	0,299	0,083	3,590
Confiança Interorganizacional -> Comprometimento Interorganizacional	0,746	0,751	0,055	13,456
Confiança Interorganizacional -> Cooperação Interorganizacional	0,437	0,433	0,072	6,037
Cooperação Interorganizacional -> Qualidade do Relacionamento	0,526	0,526	0,078	6,716
Poder Interorganizacional -> Comprometimento Interorganizacional	-0,019	-0,020	0,067	0,282
Poder Interorganizacional -> Confiança Interorganizacional	0,511	0,520	0,058	8,853
Poder Interorganizacional -> Cooperação Interorganizacional	0,163	0,167	0,058	2,820
Poder Interorganizacional -> Qualidade Do Relacionamento	0,230	0,232	0,071	3,216

Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPLS 3.1.9* (RINGLE,WENDE,BECKER, 2015).

Na Tabela 5, nota-se que os valores do teste t dos indicadores reflexivos apresentam resultados superiores a 1,96, indicando um nível de significância de 0,05 (p-valor <0,05). No entanto, na relação entre poder e comprometimento não foi evidenciada uma correlação significativa, com p-valor = 0,282; portanto, maior que 0,05, não devendo fazer parte do modelo.

Dessa forma, obtém-se com o uso da MEE uma avaliação das significâncias das correlações e regressões. Isso conduz à confirmação do modelo estrutural, desconsiderando somente a relação, inicialmente, proposta entre a influência do poder no Qualidade do relacionamento nas cooperativas de crédito singulares com as suas centrais.

Conforme Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), uma das principais análises do modelo estrutural consiste na avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2) das variáveis latentes endógenas, em que os “coeficientes de determinação avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural e indicam a qualidade do modelo ajustado” (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014, p.65).

4.8 MODELO ESTRUTURAL: IMPACTO DA VARIÂNCIA NO MODELO AJUSTADO

Na avaliação dos coeficientes de Determinação de Pearson (R^2) para a área de Ciências Sociais e Aplicadas, Choen (1988) propôs que $R^2 = 2\%$ seja classificado como pequeno $R^2 = 13\%$, como médio e $R^2 = 26\%$, como efeito grande. O modelo desenvolvido aborda os níveis de relacionamento entre as cooperativas de crédito singulares com as centrais, enquadrando-se nesse critério.

Para a análise da proporção da variância endógena (comprometimento, confiança, cooperação e Qualidade do relacionamento) aplica-se a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2). Como o poder é uma variável exógena, ele não é considerado na avaliação. Os valores encontrados para o coeficiente de determinação estão presentes na Tabela 7.

Tabela 7 – Avaliação das significâncias teste t Student

Variáveis	R Square	R Square Ajust.
COMPROM. INTEROR.	0,543	0,536
CONFIANÇA INTEROR.	0,262	0,256
COOPERAÇÃO INTEROR.	0,606	0,598
QUALIDADE RELAC.	0,449	0,441

A Tabela 6 indica que o maior índice de determinação de Pearson refere-se à variável cooperação interorganizacional ($R^2 = 0,606$) e comprometimento interorganizacional ($R^2 = 0,543$), indicando quanto o modelo foi capaz de explicar os dados coletados. De acordo com o critério de Choen (1988), todas as variáveis podem ser classificadas com grande efeito ($R^2 > 26\%$).

4.9 MODELO ESTRUTURAL: TAMANHO DO EFEITO E ACURÁCIA DO MODELO AJUSTADO

As referências para o efeito total do modelo de Cohen (f^2) definem valores de 0,02; 0,15 e 0,35 indicam relevância preditiva pequena, média e grande, respectivamente (HENSELER *et. al.*, 2009; SILVA *et. al.*, 2014), demonstrando “o quanto, uma variável latente exógena contribui para o valor do coeficiente de determinação (R^2) da variável latente endógena” (WONG, 2013, p. 26).

Quanto à relevância preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser, que avalia a acurácia do modelo ajustado, o critério de avaliação engloba valores maiores que zero (HAIR, 2014; SILVA *et.al.*, 2014) e o efeito total do modelo pelos indicadores de Cohen (f^2). Ambos os indicadores podem ser obtidos por intermédio do módulo *Blindfolding* do *SmartPls*. Para esses dois indicadores Q^2 e f^2 , são realizados dois testes: o de redundância e o de comunalidade, respectivamente.

Tabela 8 – Tamanho do Efeito e Acurácia do modelo estrutural ajustado

Variáveis Latentes	Q^2	f^2
COMPROMETIMENTO	0,279	0,393
CONFIANÇA	0,150	0,442
COOPERAÇÃO	0,451	0,521
QUALIDADE RELACION	0,250	0,406
PODER		0,355
Crítérios	$Q^2 > 0$	$f^2 = 0,02$, pequeno; $f^2 = 0,15$, médio; $f^2 = 0,35$, grande.

Fonte: Elaborada pela autora, via *software SmartPls 2.0* (RINGLE; WENDE; WILL, 2005).

Portanto, evidencia-se na Tabela 8 que o constructo com suas variáveis Qualidade do relacionamento ($Q^2 = 0,250$); a cooperação ($Q^2 = 0,451$); o comprometimento ($Q^2 = 0,279$) e a confiança ($Q^2 = 0,150$); confiança, comprometimento, cooperação e Qualidade do relacionamento apresentaram propriedade preditiva com $Q^2 > 0$; evidenciando que o modelo ajustado reflete a realidade com erros aleatórios e não aleatórios aceitáveis, pois segundo Hair Jr. *et.al.* (2014), o modelo perfeito ou teórico apresentaria um $Q^2 = 1$.

4.10 MODELO ESTRUTURAL: ESCORE DA QUALIDADE GLOBAL DO MODELO AJUSTADO

O próximo passo consiste na análise da validade do modelo, feita, comumente, verificando-se um conjunto de medidas de Aderência (*Goodness-Of-Fit* - *GoF*) demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9 – Aderência do modelo – *Goodness-Of-Fit*

Constructos reflexivos	AVE	R ²	NVO	Média R ²	Média AVE	GoF
COMPROMETIMENTO	0,532	0,543	8	0,465	0,576	0,518
CONFIANÇA	0,588	0,262	7			
COOPERAÇÃO	0,772	0,606	3			
QUALIDADE RELAC.	0,583	0,449	6			
PODER	0,525		7			

Critério GoF ≥ 0,36 Adequado

Fonte: Elaborada pela autora, via *software Minitab® v.17.1.0.*

O GoF, conforme Ringle, Silva e Bido (2014), é um escore da qualidade global do modelo ajustado para os constructos reflexivos. A proposta de Tenenhaus *et. al.* (2005), é estabelecer um índice de adequação do modelo por meio da média geométrica (raiz quadrada do produto de dois indicadores) entre o R² médio (adequação do modelo estrutural) e a média ponderada das AVEs (adequação do modelo de mensuração). Wetzels *et.al.* (2009) sugeriram o valor de 0,36 como adequado para a área de Ciências Sociais e Aplicadas.

Conforme demonstrado na Tabela 8, o GoF = 0,518 permite afirmar que existe aderência do modelo com nível de significância de 5%. Por fim, na validação final do modelo foram verificados os valores e a significância dos coeficientes de caminho (β), indicando a relação entre os constructos. Os valores podem variar de -1,0 a +1,0; próximos de +1,0 indicam relação positiva muito forte entre os constructos (vice-versa para valores próximos de -1,0) e próximos de zero indicam relações fracas (HAIR Jr. *et.al.*, 2014).

Dessa forma, ficaram evidenciadas as inter-relações, tanto em relação aos indicadores quanto as relações demonstradas no modelo estrutural entre as variáveis latentes, com nível de significância de 5%. Todas as relações estão confirmadas conforme os constructos que compõem o modelo estrutural (MORGAN;HUNT, 1994; COOTE; FOREST; TAM, 2003; MAHAMA, 2006; HUTCHINSON; SINGH, 2012), com exceção da relação entre poder influenciando o comprometimento, previsto no modelo de Morgan e Hunt (1994), não apresentando significância dos coeficientes e correlações ($t= 0,067$), tendo sido excluída do modelo estrutural.

Dessa maneira, encerra-se o Capítulo 4, com todas as etapas de validação do modelo aplicadas, no que tange à validação do modelo de mensuração, bem como o modelo estrutural, estabelecendo a comprovação das hipóteses. As conclusões, incluindo as limitações da pesquisa e direcionamentos para trabalhos futuros estão evidenciadas no Capítulo 5.

5 CONCLUSÕES

Para compreensão dos resultados da pesquisa quantitativa e descritiva, este capítulo foi dividido em quatro partes: (1) conclusões a partir da discussão dos resultados; (2) limitações do estudo; (3) sugestões para pesquisas futuras; e (4) contribuições da tese.

5.1 CONCLUSÕES A PARTIR DA DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo geral desta pesquisa preocupou-se em analisar a influência da confiança, do comprometimento, da cooperação e do poder no Qualidade do relacionamento interorganizacional das redes de cooperativas de crédito singulares e centrais brasileiras.

Nesse sentido, para que o objetivo geral e os específicos do presente estudo fossem alcançados, adotou-se a abordagem quantitativa - descritiva, desenvolvida por meio de *survey* aplicada na rede de cooperativas singulares de crédito no Brasil vinculadas ao BACEN e à OCB.

A pesquisa bibliográfica buscou levantar os constructos teóricos que foram tratados na pesquisa quantitativa. Para tanto, os modelos conceituais concebidos com os constructos de confiança, comprometimento, cooperação, poder e Qualidade do relacionamento foram utilizados como bases norteadoras da pesquisa à luz dos constructos teóricos de Morgan e Hunt (1994); Coote, Forrest e Tam (2003); Mahama (2006) e Hutchinson e Singh (2012):

- 1) o modelo de Morgan e Hunt (1994), no que tange ao poder, confiança e comprometimento;
- 2) o modelo de Coote, Forest e Tam (2003), abordando confiança e comprometimento;
- 3) o modelo de Mahama (2006) que analisa o impacto do poder na cooperação, e, por fim,
- 4) o modelo de Hutchinson e Singh (2012) que analisa a influência da cooperação com a Qualidade do relacionamento.

Dessa forma, concluído o levantamento teórico, o instrumento de pesquisa elaborado apresentou três seções: inicialmente realizando a apresentação e do objetivo da pesquisa, o tempo de preenchimento previsto e a confidencialidade e os órgãos de apoio ao estudo. A segunda seção apresentou a finalidade de evidenciar o perfil das cooperativas de crédito singulares e, na sequência, a terceira seção, com as questões pertinentes aos constructos levantados na plataforma teórica.

De certo modo, os princípios balizadores do sistema cooperativista, preconizam sociedades cooperativas com base na gestão democrática dos associados, como garantia de que os resultados das atividades realizadas retornem aos associados e a valorização do associado e suas condições de trabalho, de vida seus valores de solidariedade, preocupação com a comunidade, autonomia e independência (ARAÚJO; MOREIRA, 2001; SILVA; DEBOÇÃ, 2008).

Para Oliveira (2006) contribuiu ao acrescentar que, entre as tendências do desenvolvimento do cooperativismo, encontra-se o incremento do relacionamento cooperativo entre pessoas, grupos, atividades e regiões, pois conduzem à otimização da cadeia de valor, desde os clientes até os fornecedores da cooperativa, obtendo vantagens a todos os envolvidos no processo.

Em específico as cooperativas de crédito, objeto deste estudo, são consideradas redes estratégicas, tal como sugerem Desrochers e Fischer (2005), e movem-se na criação de sistemas híbridos de governança (ARRUDA, 2014); tendo como um dos aspectos o fortalecimento dos relacionamentos cooperativos que buscam alcançar objetivos estratégicos, envolvendo fatores motivadores como a confiança, o comprometimento, a cooperação e o poder (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

Nos resultados referentes ao perfil das cooperativas de crédito singulares, evidencia-se a predominância da região Sudeste (37,7%) e Sul (30,1%); tendo a classificação quanto ao tipo de cooperativas em: (a) livre admissão de associados (39,7%); e (b) empregados público/privados de uma ou mais empresa /instituição, (37%), que apresentam uma maior participação na pesquisa.

No que se refere às principais operações ativas com maior volume financeiro, foi identificada a demanda maior nas operações de abertura de crédito, simples e em conta-corrente (62,3%) e crédito rural com 25,3%. Quanto ao tipo de cliente

atendido pelas cooperativas, esses são compostos por (a) grupos pertencentes a uma categoria/ classe específica (32,9%); e (b) de livre admissão (30,1%). E por fim, as cooperativas que participaram da pesquisa 35,6% foram fundadas há mais de 25 anos, portanto, consolidadas no segmento e 4,1% das cooperativas com tempo de fundação entre um a cinco anos.

Essas abordagens permitiram operacionalizar os constructos, segundo a opinião das cooperativas singulares de crédito, considerando as variáveis latentes confiança, comprometimento, cooperação e poder e suas dimensões como indicadores formativos do desempenho dos relacionamentos das cooperativas singulares e centrais.

O resultado gerado com a integração dos modelos teóricos resultou na confirmação dos constructos na rede de cooperativas de crédito pesquisada, demonstrando que as variáveis latentes “confiança, comprometimento e cooperação” influenciam o Qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito singulares com suas centrais. No entanto, o poder não foi evidenciado uma relação com o Qualidade do relacionamento com estatística $t = 0,990$; tendo sido, assim, excluída essa relação.

Quanto aos indicadores que compõem o modelo de mensuração na Modelagem de Equações Estruturais (MEE), foram validados os aspectos de relações contratuais e conflitos para a variável latente poder e a comunicação interpessoal, no que tange à confiança.

Os resultados obtidos nos coeficientes de determinação (R^2) das variáveis latentes endógenas na abordagem quantitativa deste estudo, confirmaram os pressupostos encontrados nos modelos teóricos. Eles podem ser explicados pela cooperação ($R^2 = 0,606$); pelo comprometimento ($R^2 = 0,543$) e pela confiança ($R^2 = 0,262$) e a variável latente exógena Qualidade do relacionamento com um coeficiente de determinação explicado pelas variáveis com $R^2 = 0,449$. Considerando a área de Ciências Sociais e Aplicadas do presente estudo, a recomendação de Cohen (1988) que $R^2 = 26\%$ é considerada como efeito grande.

Constatou-se, também significância estatística nas relações entre comprometimento e cooperação ($0,298, p < 0,05$); confiança e comprometimento ($0,748, p < 0,05$); confiança e cooperação ($0,437, p < 0,05$); cooperação e qualidade do

relacionamento (0,528, $p < 0,05$); poder e comprometimento (-0,019, $p > 0,05$); poder e confiança (0,511, $p < 0,05$); poder e cooperação (0,163, $p < 0,05$) e poder e qualidade do relacionamento (0,230, $p < 0,05$).

Todos apresentam valores do teste t student maiores do que 1,96 e indicam um nível de significância menor do que 0,05 ($p\text{-valor} < 0,05$). A avaliação da significância entre estas relações, levou à aceitação ou refutação das hipóteses indicadas no Quadro 29.

Quadro 29 – Hipóteses dos modelos teóricos

Constructos	Hipóteses dos Modelos Teóricos	Coefficiente β	Conclusão
PODER	H ₁ : O poder influencia direta e positivamente a confiança.	0,511	Hipótese Aceita
	H ₂ : O poder influencia direta e positivamente o comprometimento.	- 0,019	Hipótese Rejeitada
	H ₃ : O poder influencia direta e positivamente a cooperação.	0,163	Hipótese Aceita
	H ₄ : O poder influencia direta e positivamente a Qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito singulares.	0,230	Hipótese Aceita
CONFIANÇA	H ₅ : A confiança influencia direta e positivamente o comprometimento.	0,746	Hipótese Aceita
	H ₆ : A confiança influencia direta e positivamente a cooperação.	0,437	Hipótese Aceita
COMPROMETIMENTO	H ₇ : O comprometimento influencia direta e positivamente a cooperação.	0,298	Hipótese Aceita
COOPERAÇÃO	H ₈ : A cooperação influencia direta e positivamente a Qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito singulares.	0,526	Hipótese Aceita

Fonte: Elaborado pela autora.

No sentido de realizar um resgate dos modelos teóricos, base do presente estudo, faz-se necessária a análise e comparativa de cada constructo validado com o modelo teórico.

A inter-relação entre poder e confiança no modelo de Morgan e Hunt (1994), preconizam que o poder influi negativamente na confiança, isto é, alguém deixa de confiar em outro, se esse pressiona àquele a fazer algo que não se quer fazer. No entanto, o coeficiente $\beta = 0,511$, com sinal positivo, indica que é significativa a relação entre os constructos poder e confiança, de forma positiva (H₁).

Uma provável justificativa encontra-se na concepção do poder como relações de dominação em um ambiente incerto. No entanto, o poder e a confiança no contexto das cooperativas de crédito, caracterizadas como estrutura de rede horizontal, permitem a coordenação das expectativas e das ações das partes

negociantes (BACHMANN, 2001). Na visão de Hingley (2005), existe uma lacuna na literatura sobre o papel do poder e da dominação nas relações interorganizacionais.

Na relação do poder com o comprometimento, o modelo teórico de Morgan e Hunt (1994) estabeleceu uma relação significativa e negativa. No entanto, no presente estudo, essa relação caracteriza-se como não significativa e negativa (H_2), com o coeficiente $\beta = -0,019$, em que o poder influencia o comprometimento de forma positiva entre as cooperativas de crédito singulares com suas centrais. Portanto, o exercício do poder da cooperativa de crédito singular propicia maior comprometimento no relacionamento, tal como constatam Couto e Saraiva (2014) em cooperativas médicas.

Conforme Melo Sobrinho (2009), tanto uma grande corporação quanto uma pequena cooperativa, as práticas de gestão, no que se refere à formulação de objetivos e a esquemas de incentivos e controle da execução, influenciam o grau de segurança e o desempenho das organizações, gerando mais confiança e alavancando o desenvolvimento.

Na visão de Foucault (1987), a disciplina e as instituições exercem poder por meio da normatização de procedimentos e da constante vigilância, caracterizados como instrumentos integradores e de coesão, favorecendo o comprometimento com a estrutura operacional das cooperativas de crédito na realização das atividades em conjunto e com as lideranças que favorecem o diálogo com as cooperativas centrais (MINTZBERG, 1983; MILLER; DROÖGE, 1986; MARTINS; PAZ, 2000).

Essa condição toma como pressuposto que a cooperativa de crédito é uma instituição organizada sob a forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios cooperados, que exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários (FARINA; FERREIRA, 2005).

Conforme modelo de Mahama (2006), existe relação indireta da cooperação com a contenção do uso do poder; no entanto, no modelo testado a relação é inversa, pois o poder influencia positivamente a cooperação (H_3), com o coeficiente $\beta = 0,163$, inversão pode ser justificada na relação da rede, segundo a abordagem relacional e dialética de Foucault (1997), em que o poder é algo que se exerce mesmo sem a posse do recurso, ou sem legitimidade. Com uma visão

complementar, Morgan (1996) afirmou que o poder é o meio pelo qual os conflitos de interesse são resolvidos.

Quanto à influência positiva do poder no Qualidade do relacionamento (H_4) com estatística de o coeficiente $\beta = 0,230$, ela foi aceita, podendo estabelecer uma explicação com a afirmação de Bourdieu (1996).

Esse autor, por sua vez, afirmou que a posição da organização em uma rede, similarmente à noção de capital, seria determinada pelo tipo de capital que cada membro dessa rede possui, notadamente, o capital simbólico (BOURDIEU, 1996). Dessa forma, quanto mais capital o agente detiver, mais recompensas ele obterá do campo e terá mais possibilidades de ocupar uma posição no campo de poder.

No entanto, o conceito de campo perde seu poder explicativo se estiver separado do conceito de capital simbólico (financeiros, de informações, jurídicos, técnicos, políticos, relacionais e outros, podendo permitir aos detentores o exercício de uma influência que, no caso específico das cooperativas de crédito, tendo como diretriz básica a intercooperação, invalidam a influência do poder no desempenho dos relacionamentos (TEIXEIRA; MOREIRA; CASTRO, 2011).

No modelo de Coote, Forrest e Tam (2003), com foco na confiança e no comprometimento, os autores afirmaram que o efeito da confiança no comprometimento é atenuado a ponto de não ser significativo; no entanto, Morgan e Hunt (1994) confirmaram uma relação significativa e positiva. Nesta pesquisa, foi constatado que a confiança influencia direta e positivamente o comprometimento (H_5) com o coeficiente $\beta = 0,746$. Dessa forma, existe uma convergência entre o modelo de Morgan e Hunt (1994) com o estudo realizado.

Analisando a afirmação com o cenário das cooperativas, de acordo com o estudo de Stecca (2014, p. 116), “a postura da cooperativa de explicitar claramente suas regras e socializar os seus objetivos, tornando os propósitos da organização conhecidos e assumidos pelo grupo, relaciona-se com o sentimento de comprometer-se”.

A confiança influencia direta e positivamente (H_6) a cooperação com significativa com o coeficiente $\beta = 0,437$, compartilhando da mesma opinião de Morgan e Hunt (1994), quando esses teóricos comentaram que a cooperação é uma consequência do comprometimento e da confiança. Nas cooperativas, a satisfação

com os resultados obtidos fomenta a cooperação, fazendo com que todos se auxiliem mutuamente, promovendo maior retorno, tanto financeiro quanto operacional (MARTINS,2008).

Assim sendo, a variável confiança implica na propensão ao comprometimento; a cooperação e o Qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito singulares, compreendendo que os atores que compõem a rede optam por fundamentar suas relações na confiança, consideram que as demais partes se comportarão da forma esperada (LA PORTA, *et al.*, 1997; HAGEN; CHOE, 1998).

Outro aspecto é que, embora exista uma relação entre a confiança interpessoal e a confiança interorganizacional, compreendida como um direcionador do desempenho das trocas e negociações (NIELSEN, 2004); evidencia-se no constructo de indicadores a predileção da confiança interpessoal como fator de influência na rede de cooperativas de crédito com suas centrais.

O comprometimento, por sua vez, influencia direta e positivamente a cooperação (H_7) com o coeficiente $\beta = 0,298$. Morgan e Hunt (1994), afirmaram também afirmam existir uma relação significativa e positiva. Nas cooperativas de crédito, essa relação de comprometimento com impacto na cooperação contribui para o desenvolvimento social, fortalecendo valores solidários.

Conforme Freitas, Amodeo e Silva (2012), em estudo realizado em cooperativa de crédito, a atuação conjunta e articulada potencializa suas atividades financeiras e fortalece sua legitimidade institucional, bem como contribuem no empoderamento dos agricultores, tornando-os mais aptos a se organizarem em grupos, com capacidade de promover mudanças e melhorias numa dada realidade.

No que tange à cooperação influenciar direta e positivamente a Qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito singulares (H_8), o coeficiente $\beta = 0,526$ o modelo de Hutchinson e Singh (2012) confirma essa relação.

Por todo esse contexto, torna-se fundamental a compreensão das estruturas dos relacionamentos nas redes de cooperativas de crédito singulares com as centrais de crédito, para que os dirigentes e representantes saibam como gerenciá-las.

Arruda (2014), confirmou que o sistema de cooperativas de crédito no Brasil, apresenta estrutura de Governança baseada em contratos neoclássicos de longa

duração, em condições de adaptarem-se ao ambiente e, ao mesmo tempo, coordenar e salvaguardar suas transações.

Acrescenta-se ao contexto o amadurecimento e expansão das cooperativas de crédito, com a adoção complementar dos atributos de gestão, na direção dos benefícios que proporcionam os diferenciais sustentáveis e determinam a evolução das redes de cooperação.

Assim, respondendo à questão que norteia a pesquisa, que envolve a identificação dos fatores que influenciam o Qualidade do relacionamento nas cooperativas de crédito singulares com as centrais, evidencia-se que a cooperação, o comprometimento e a confiança são as principais dimensões do Qualidade do relacionamento, respectivamente conforme nível de influência.

Alguns aspectos relevantes podem ser destacados nesta pesquisa:

(a) a cooperação é um fator chave para o estabelecimento de um bom Qualidade do relacionamento;

(b) confiança e comprometimento conduzem a relacionamentos de longo prazo;

(c) o poder como fator antecedente, positivo e significativo, à confiança; e

(d) evidenciando o poder como variável positiva de comportamento na formação e gestão e desempenho dos relacionamentos.

Considerando que o objeto de pesquisa centrou-se nas cooperativas de crédito singular, por meio de seus representantes, pode-se incorrer em uma limitação, devido ao fato de ser a percepção de apenas uma pessoa em cada cooperativa. Confirmam-se, dessa forma, as inter-relações estabelecidas pelo modelo estrutural. No entanto, não foi evidenciada a influência significativa do poder no desempenho dos relacionamentos nas cooperativas de crédito singular.

Está confirmada, também a congruência entre os modelos teóricos de Morgan e Hunt (1994); Coote, Forest e Tam (2003); Mahama (2006) e Hutchinson e Singh (2012), no contexto das cooperativas de crédito brasileiras; tendo como referência um modelo estrutural multidimensional, na perspectiva dos relacionamentos interorganizacionais.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Considerando as teorias que sustentam a análise do problema pesquisado, a principal limitação encontra-se na amplitude das perspectivas teóricas compartilhadas pela comunidade acadêmica, apresentando uma pluralidade de teorias, abordagens e modelos teóricos, resultando na escolha dos modelos de Morgan e Hunt (1994); Coote, Forest e Tam (2003); Mahama (2006) e Hutchinson e Singh (2012); caracterizando, dessa forma, limitações conceituais diante das decisões teóricas adotadas.

Um aspecto refere-se ao modelo estrutural validado nesta pesquisa, não tratar as variáveis latentes como mediadoras nos constructos. No entanto, essas abordagens conceituais são tratadas de forma isolada e não integrada, no que tange aos relacionamentos interorganizacionais. Outro aspecto que gerou limitação foi a dificuldade de acesso ao banco de dados e a morosidade na validação do instrumento de pesquisa, impactando na articulação em busca de respondentes.

Quanto aos métodos e técnicas aplicadas na busca e tratamento de informações e dados, evidencia-se a mensuração de apenas um nível de análise: a visão das relações das cooperativas de crédito singulares com as centrais, não considerando a visão das centrais, dos associados e dos representantes que monitoram e regulam a rede de cooperativas (OCB).

Com relação às consequências práticas de ações, comportamentos ou fenômenos na investigação do objeto de pesquisa, observam-se limitações em virtude da dificuldade de acesso à rede de cooperativas, recursos financeiros e logísticos envolvidos na observação do objeto de estudo. Uma maior abrangência na busca de diferentes percepções na análise desses relacionamentos em rede, contribuiria para eliminar os vieses que ocorrem nas fases teóricas e empíricas da pesquisa.

5.3 DIRECIONAMENTOS FUTUROS

Para suplantar as limitações supracitadas, estudos futuros podem ser propostos, considerando as variáveis latentes: confiança, comprometimento, cooperação e poder como mediadoras das variáveis: comunicação, compartilhamento de informação, similaridade, relações contratuais, relações

sociais, adaptabilidade, conflito, confiança interpessoal e interorganizacional, resolução de problemas, valores compartilhados e comportamento oportunista, que não foram tratadas neste estudo.

Essas variáveis foram propostas pelos seguintes autores: Zaheer; McEvily; Perrone (1998); Doney e Cannon (1997); Hakanson (1989); Chinomona e Cheng (2013) e Bachmann e Witteloostuijn (2006). Cabe ressaltar que a aplicação de constructos abordam a qualidade do desempenho como principal dimensão que é influenciada pelas variáveis latentes e mediadoras.

Outro aspecto relevante para futuros trabalhos se revela na necessidade de abordagem ampla quanto aos níveis que compõem a rede de cooperativas de crédito, envolvendo os principais atores da rede, bem como o envolvimento de outras pessoas da mesma rede.

Considera-se, ainda, a possibilidade da replicação do instrumento de pesquisa com o envolvimento de outras pessoas dentro da mesma cooperativa ou em outro ramo de cooperativas, tais como: as cooperativas de consumo, sociais, educacionais, de transporte, de saúde, habitacionais, de produção, de infraestrutura e de turismo e lazer, possibilitando a análise comparativa e vislumbrando possíveis relacionamentos diferenciais. A pesquisa, também pode ser replicada a outros segmentos da Economia.

Portanto, a partir dessas considerações pertinentes aos domínios conceituais, metodológicos e substantivos, espera-se que este estudo proporcione um direcionamento de pesquisas e análises coordenadas e integradas sob diversas dimensões, no que tange à compreensão dos relacionamentos em rede.

5.4 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Esta tese oferece contribuições ao meio acadêmico e profissional, no que tange ao entendimento e à discussão de quais os aspectos que influenciam o desempenho dos relacionamentos entre cooperativas de crédito singulares e suas centrais, sob a ótica da confiança, do comprometimento, da cooperação e do poder.

Não foram encontrados estudos que envolvessem todos os constructos pesquisados em um mesmo trabalho, bem como a abordagem junto às cooperativas de crédito.

Na visão de Lago (2009), essas contribuições são relevantes, dado que poucos estudos tratam os relacionamentos interorganizacionais no setor cooperativo. Esta pesquisa serve como subsídio ao desenvolvimento de relações de intercooperação.

Os resultados desta pesquisa suportam um modelo integrador, considerando as dimensões de confiança, comprometimento, cooperação, poder e Qualidade do relacionamento, sendo esse entendido na concepção de qualidade do relacionamento interorganizacional. Dessa forma, este estudo contribui para o enriquecimento do corpo de teoria e fornece aos pesquisadores uma ferramenta para a investigação adicional da qualidade dos relacionamentos.

Outro aspecto relevante aborda o segmento em que foi aplicada a pesquisa, respectivamente as cooperativas de crédito, com pouca produção acadêmica no que tange aos relacionamentos interorganizacionais. Dessa forma as adaptações dos indicadores coerentes com a realidade da cooperativa, contribuem com futuras pesquisas no segmento.

A pesquisa identificou o quanto os constructos analisados: a confiança, o comprometimento, a cooperação e o poder influenciam o desempenho (ou qualidade) dos relacionamentos, evidenciando aspectos relevantes para o alinhamento das relações entre as cooperativas de créditos singulares e suas centrais de crédito. Portanto, o estudo promoveu uma análise que permitiu entender as características das relações e os principais fatores que contribuem para melhorar o desempenho dos relacionamentos interorganizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M. A.; LILLIS, A. M. Interdependencies in organization design: a test in hospitals. **Journal of Management Accounting Research**, v. 13, p. 107, 2001.
- ABINAJM FILHO, J.; FARIA, A. C.; MARTINS, D. M. Confiança, comprometimento e compartilhamento de informações na cadeia de suprimentos automotiva: percepção das autopeças sobre montadoras de diversas etnias, **XV Symposium of Production Management, Logistics and International Operations**, Sao Paulo, 2012.
- ACIOLI S. Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito. **Revista de Informação**, Londrina, v.12, número especial, 2007.
- ADAMS, J. M.; JONES, W. H. The conceptualization of marital commitment: an integrative analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 72, n. 5, p. 1177-96. 1997.
- AGUIAR, B.; CORREIA, W.; CAMPOS, F. Uso da escala likert na análise de Jogos. In: X SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GAMES E ENTRETENIMENTO DIGITAL, **Anais...** Salvador, 2011.
- AGUIAR, E. C. Contribuição ao estudo do fator risco no desempenho de organizações e cadeias de suprimentos. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010. **Tese** (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade). Pós-Graduação em Administração, USP, 2010.
- ALAWNEH, A. A. Assessing the dimensions of relationship quality in B2C E-Banking services: an empirical comparative study. **International Journal of Computer Science**. v. 9, n. 6, p. 290-302, 2012.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979, 416p.
- ALMEIDA, D.; SANTOS, M. A. R. dos; COSTA, A. F. B. Aplicação do Coeficiente Alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. **Anais: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. São Carlos - SP, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_ ALVES, G. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011. 168p.
- AMATO NETO, J. Productive cooperation network as a competitive advantage for small and medium size firms in the state of São Paulo (Brazil), 44th ICBS – INTERNATIONAL CONFERENCE OF SMALL BUSINESS, Nápoles, Itália. **Anais...ICBS**, 1999.
- _____. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000, 168p.
- _____. **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005, 264p.

_____. AMATO, R. C. F. Capital social: contribuições e perspectivas teórico-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomerações de empresas. **Revista Gestão Industrial - UTFPR**, v. 5, n. 1, p. 18-42, 2009.

ANDALEEB, S. S. An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence. **Journal of Retailing**. v. 72, n.1, p. 77-93, 1996.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 42-58, 1990.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.

_____. _____. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 24, p. 18-34, 1992.

ANDRADE, M. A. R.; HOFFMANN, V. E. Redes interorganizacionais: um estudo das pequenas e médias empresas no setor calçadista do Vale do Rio Tijucas. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 193-216, 2010.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v.12, n. 1, p. 11-32, 2006.

ARAÚJO, M. A. D.; MOREIRA, C. A. L. Gerenciamento das pessoas em uma associação de trabalho: novas formas de participação? **Organização & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 75-90, 2001.

ARGYLE, M. **Cooperation, the basis of sociability: problems in practice series**. Richmond: Routledge, 1991, 292 p.

ARRUDA, A. G. S. Estruturas de governança em redes de cooperativas de crédito sob a ótica da teoria dos custos de transação: um estudo comparativo entre cooperativas brasileiras e canadenses. São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014. **Tese** (Doutorado em Administração). Pós-Graduação em Administração – PPGA, USCS, 2014.

AURIFEILLE, J. M.; MEDLIN, C. J. **Dimensions of inter-firm trust: benevolence and credibility**. Nova Science Publishers, 2009.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999, 519 p.

BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.

_____. VAN WITTELOOSTUIJN, A. A. Analysing Inter-Organizational Relationship in the Context of their Business Systems: a Conceptual Framework for Comparative Research. In: Sociological Series, **Research Paper**, Vienna: Institute of Advanced Studies, v. 78, 2006.

BADARACCO, J. **The knowledge link**: how firms compete through strategic alliances. Boston: Harvard Business School, 1991, 189 p.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 421-58, 1991.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC**, Edição Especial, p. 203-227, 2004.

_____. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: II ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2002, Recife. **Anais... ANPAD**, Maio, 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Cooperativas de crédito. http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2003/pdf/res_3106_v5_P.pdf. Acesso em 20 de out. 2013.

BANCO COOPERATIVO DO BRASIL-BANCOOB. Disponível em: <<http://www.bancoob.com.br/conheca-o-bancoob>>. Acesso em: 05 de out 2014.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Softwares em pesquisa qualitativa**. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

BANDEIRA, R. A.; MELLO, L. C. B. B.; MAÇADA, A. C. G. Relacionamento interorganizacional na cadeia de suprimentos: um estudo de caso na indústria de construção civil. **Produção**. v. 19, n. 2, p. 376-87, 2009.

BANSAL, H.; IRVING, P. G.; TAYLOR, S. A three-component model of customer commitment to service providers. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, v. 32, n. 3, p. 234-50, 2004.

BARNEY, J; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v.15, p. 175-190, 1994.

BARRY, J. M.; DION, P.; JOHNSON, W. A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 2, p. 114-35, 2008.

BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.

BEGNIS, H. S. M. Formação de valor transacional e relacional na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. **Tese** (Doutorado em Agronegócios). Pós-Graduação em Agronegócios, UFRG, 2007.

_____. ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. **Gestão & Produção São Carlos**, v. 14, n. 2, p. 311-322, 2007.

_____. PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. de F. B. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. In: ENCONTRO DA ANPAD - ENAMPAD, XXIX., 2005, **Anais...** ENAMPAD, Brasília: 2005.

BEIER, F. J.; STERN, L. W. **Power in the channel of distribution.** In: *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Boston: Houghton Mifflin, p. 92-116, 1969.

BEJOU, D. Relationship marketing: evolution, present state, and future. **Psychology & Marketing**, v. 14, n. 8, p. 727-735, 1997.

BENTON, W.C.; MALONI, M. The influence of power-driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction, **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 1, p. 1-22, 2005.

BETTENCOURT, L. A. Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 3, p. 383-406, 1997.

BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. **Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios.** Viçosa: UFV, 2002.

_____. Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. **Revista de Economía Pública Social y Cooperativa**, Valencia, n. 48, abr. 2004.

BIDO, D. S. ; SILVA, D. ; SOUZA, C. A. ; GODOY, A. S. . Mensuração com Indicadores Formativos nas Pesquisas em Administração de Empresas: Como Lidar com a Multicolinearidade Entre Eles?. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 11, p. 245-269, 2010.

BLOIS, K. Don't all firms have relationships? **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 13, n. 3, p. 256-70, 1998.

BOURDIEU, P. **Razões práticas: sobre a teoria da ação.** Campinas: Papirus Editora, 1996, 224 p.

BOVE, L. L.; JOHNSON, L. W. Customer relationships with service personnel: do we measure closeness, quality or strength? **Journal of Business Research**, v.11, n. 3, p. 618-34, 2001.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2000, 594 p.

BRANDT, J. A.; SILVA, A. A. da. A conversação no contexto das relações assimétricas no trabalho organizado. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.13, n.1, p. 43-58, 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms>>. Acesso em: 10 dez.2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Relatório de evolução do sistema financeiro nacional.** Brasília, DF, 2003. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r200312/quadro21>>. Acesso em: 10 dez.2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Sistema Financeiro**. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Pre/composicao/coopcred.asp>>. Acesso em: 10 fev.2015.

BRASIL. **Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964**. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias. Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Disponível em: < www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4595.htm>. Acesso em: 3 out. 2014.

_____. **Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: < <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5764-16-dezembro-1971-357788-norma-pl.html>>. Acesso em: 3 out, 2014.

_____. **Resolução 3859, de 27 de maio de 2000**. Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3859.pdf>. Acesso em: 01 de out. 2014.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n.6, p. 795-817, 2004.

BREI, V.; LIBERALI NETO, G. O uso de modelagem em equações estruturais na área de marketing no brasil; **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n. 4, 131- 151, out./dez. 2006.

BRENNER, E. de M.; JESUS, D. M. N. de. **Manual de planejamento de apresentação de trabalhos acadêmicos: projeto de pesquisa, monografia e artigo**. São Paulo: Atlas, 2007, 66p.

BRESSAN, V. G. F.; LOPES, A. L. M.; MENEZES, M. R. Análise de eficiência das cooperativas de crédito brasileiras utilizando informações contábeis. **Congresso Integrado de Contabilidade**, Juiz de Fora, 2013.

BRITO, L.A. L. ; BRITO, E. P. Z. ; HASHIBA, L. H.. What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance?. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 952-959, 2014.

BROWN, J. R.; DAY, R. L. Measures of manifest conflict in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 263-74, Aug. 1981.

_____. LUSCH, R. F.: NICHOLSON, C. Y. Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance. **Journal of Retailing**, v. 71, n. 4, p.363-392, 1995.

BRUGGEN, V. G. H.; KACKER, M.; NIEUWLAAT, C. The impact of channel function performance on buyer-seller relationships in marketing channels, **International Journal of Research in Marketing**, v. 22, n. 2, p. 141-58, 2005.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, London, 1989. 283 p.

BUCKLIN, L. P.; SENGUPTA, S. Organizing successful co-marketing alliances. **Journal of Marketing**, v. 57, n.2, 1993.

BURT, R. S. **Structural holes**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992, 313p.

CAMPANA, A. N.; TAVARES, M. C.; SILVA, D. Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em educação física. **Motri**. [online], v. 5, n. 4, p. 59-80, 2009.

CAMPOS, F. C. A.; SANTORO, F. M.; BORGES, M. R. S.; SANTOS, N. **Cooperação e aprendizagem on-line**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003, 168 p.

CÂNDIDO, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **READ**, v. 8, n. 4, p. 1-17, 2002.

_____. ABREU, A. F. Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. In: 24º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro, RJ. **Anais... ANPAD**, 2000.

CAPRA, F. **A Teia da Vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996, 256 p.

CARO, A.; MAZZON, J.A.; CAEMMERER, B.; WESSLING, M. Inovatividade, envolvimento, atitude e experiência na adoção da compra on-line. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.51, n.6, p.568-584, nov./dez. 2011.

CASAROTTO 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**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002, 176p.

_____. **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. 176p.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará; UFRJ/Instituto de Economia, cap. 1, p. 21-34, 2003

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. In: *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, p. 411-439, 1999.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do paraná. Paraná: **RAC**, v. 15, n. 1, art. 2, p. 25-46, 2011.

- CATTANI, A. D. **A Outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editora, 2003, 306 p.
- CAVAYE, A. L. M.; CRAGG, P. B. Factors contributing to the success of customer oriented interorganizational systems. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 4, n. 1, p. 13-30, 1995.
- CEDOLA, D. Percepção de valor em relacionamentos entre empresas e o papel da confiança e do comprometimento: uma investigação sob o ponto de vista de canais de distribuição de tecnologia da informação na cidade de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004. **Dissertação** (Mestre em Administração de Empresas de São Paulo) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2004.
- CHAE, B.; YAN, H. R.; SHEU, C. Information technology and supply chain collaboration: Moderating effects of existing relationships between partners. **IEEE Transaction on Engineering Management**, v. 52, n. 4, p. 440-8. 2005.
- CHANG, S. C.; et al. Social capital, cooperative performance, and future cooperation intention among recreational farm area owners in Taiwan. **Social Behavior and Personality**, v. 38, n.10, p. 1409-30, 2010.
- CHEN, H.; HOUSTON, A. L.; SEWELL, R. R.; SCHATZ, B. R. Internet browsing and searching: User evaluations of category map and concept space techniques. **Journal of the American Society for Information Sciences**, v. 49, n. 7, 1998.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. **Modern Methods for Business Research**, G. A. Marcoulides (ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, p. 295-336, 1998.
- CHINOMONA, R.; CHENG, A. M. Distribution channel relational cohesion exchange model: a small-to-medium enterprise manufacturer's perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 2, p. 256–275, 2013.
- CLEGG, S.; HARDY, C. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter, (org.) **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. v. 2, São Paulo: Atlas, p. 260-289, 2001.
- COCCO, G. A Itália das Redes: entre a construção social do mercado e a dimensão pública da produção. **Revisa Proposta**, n. 7, julho/Agosto, 1998.
- COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2.ed. New York: Academic Press, 1988. 567p.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2003, 640 p.
- COOTE, L. V.; FORREST, E. J.: TAM . An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 7, p. 595-604, 2003.
- COUTO, F.F.; SARAIVA, L.A.S. Poder e pensamento administrativa em uma Cooperativa Médica. **Revista Gestão & Planejamento**, v.15, n.2, p. 373-381, 2014.

CORAZZINI, J. G. Trust as a complex multi-dimensional construct. **Psychological Reports**, v. 40, p. 75-80, 1977.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? an examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 1, p. 98-104, feb. 1993.

COSTA, A C. (2000). A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: S. B. RODRIGUES & M. P. CUNHA (Orgs.), Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira (pp. 284- 305). São Paulo: Iglu.

COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

COUSINS, P. D; HANDFIELD, R. B.; LAWSON, B.; PETERSEN, K. J. Creating supply chain relational capital: the impact of formal and informal socialization processes. **Journal of Operations Management**, v. 24, p. 851-863, 2006.

COX, A.; SANDERSON, J.; WATSON, G. Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationship. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 37, n. 2, p. 28-35, 2001.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 68-81, 1990.

CRONIN, J.J.; TAYLOR, S.A. Measuring service quality: a reexamination and extension, **Journal of Marketing**, v.56, p. 55-68, 1992.

CUMMINS, R. A.; GULLONE, E. Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement. **Proceedings, Second International Conference on Quality of Life in Cities**, Singapore: National University of Singapore, p. 74-93, 2000.

CUNHA, C. R. A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologia no Brasil. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2004, **Tese** (Doutorado em Administração) Pós – Graduação em Administração, UFMG, 2004.

_____. MELO, M. C. O. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE - Eletrônica - FGV**, São Paulo, v.5, n.2, Art. 18, jul./dez. 2006.

CUNICO, E.; CIRANI, C. B. S.; FREITAS, E. J. S. M. de. Papel dos agentes do SNI no desenvolvimento de inovações: uma revisão de literatura. In: II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS E SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, São Paulo, SP. **Anais...**, II SINGEP / I S2IS, São Paulo, SP, 2013.

DAOSHENG, L., An Effect of Relationship Quality on China Railway Logistics Company's Performance Base on Trust, Commitment and Satisfaction. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(24): 4536-4540. 2013

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

_____. Trust, control, and risk in strategic alliance: an integrated framework. *Organization Studies*, v.22, n.2, p. 251-83, 2001.

DAUGHERTY, P. Review of logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 41, n. 1, p. 16-31, 2011.

DAVIS-SRAMEK, B.; MENTZER, J. T.; STANK, T. P. Creating consumer durable retailer customer loyalty through order fulfillment service operations. *Journal of Operations Management*, v. 26, n. 6, p. 781-97, 2008.

DAY, G. S. Advantages aliances. *Journal of Academy of Marketing Science Review*, v. 23, n. 4, p. 297-300, 1995.

DEBRESSON, C.; AMESSE, F. Networks of innovators: a review and introduction to the issue. *Research Policy*, v. 20, n. 5, p. 363-379, 1991.

DEUTSCH, M. **Cooperation and trust: some theoretical notes**. In: M. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*: Lincoln, NE: University of Nebraska Press, v. 10, p. 275-319, 1962.

DIGESER, P. The fourth face of power. *The Journal of Politics*, v. 54, n. 4, p.977-1007, 1992.

DIMAGGIO, P. J. **Constructing an organizational field as a professional project: U.S. Art Museums, 1920-1949**. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). *The New Institutionalism In Organizational Analysis*. London: Sage Publications, p. 267-92, 1991.

_____. POWELL, W. W. The iron revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-60, 1983.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 2, 1997.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo corporativo**. 4ª tiragem. São Paulo: Elsevier Ltda, 2003, 200 p.

DU PLESSIS L Customer Relationship Management and its influence on customer loyalty at Liberty Life in South Africa (2010). **Unpublished Master's dissertation**. Johannesburg: University of Johannesburg. 2010.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

DYER, J.; CHU, W. The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan, and Korea. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 2, p. 259-285, 2000.

_____. _____. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 57-68, 2003.

DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 701-719, 2006.

_____. SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Lead article In: **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EARLEY, J. E. Modes of chemical becoming. **International Journal for the Philosophy of Chemistry**, v. 4, p. 105-115, 1998.

EARLEY, P. C. Social loafing and collectivism: a comparison of the United States and the people's republic of China. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n. 4, p. 565-81, 1989.

EBERLE, L.; MILAN, G. S. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul-RS. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2009. 147 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, 2009.

ELLRAM, L. M. Supply chain management: the industrial organisation perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 21, n. 1, p.13-22, 1991.

EMERSON, R. M. Power-dependence relations. **American Sociological Review**, v. 27, n. 1, p. 31-41, 1962.

ERDFELDER, E.; FAUL, F.; BUCHNER, A. GPOWER: A general power analysis program. **Behavior Research Methods, Instruments, & Computers**, v. 28, n. 3, p. 1-11, 1996.

ESTIVALETE, V. F. B. Processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: do nível individual ao interorganizacional. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. **Tese** (Doutorado em Agronegócios). Pós-Graduação em Agronegócios, UFRG, 2007.

EVANSCHITZKY, H.; PLASSMANN, H. Affective and Calculative Commitment as Antecedents of Customer Loyalty. *American Marketing Association*, v. 17, n. 1, p. 63-4. 2006.

FARINA, M. C. O relacionamento entre as farmácias e drogarias e seu distribuidor: uma modelagem à luz da teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009. **Tese** (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) Pós-Graduação em Administração, USP, 2009.

_____. GOUVÊA, M. A. O Distribuidor e o varejista: o relacionamento no contexto farmacêutico. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 3, p. 113-127, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2012.

FARINA, E. M. M. Q.; FERREIRA, C. F. Concorrência e performance do setor bancário em um mercado heterogêneo. **Economia**, v. 6, n. 3, p. 157-89, 2005.

FAUL, F.; et al. G*Power 3: a flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, n. 2, p. 175-91, 2007.

FIEDLER, M.; WELPE, I. Antecedents of cooperative commercialisation strategies of nanotechnology firms. **Research Policy**, v. 39, n. 3, p. 400-10, 2010.

FIGUEIRA, M. M. C. Identificação de outliers. **Revista Millenium Online**, Viseu, n. 12. Out. 1998. Disponível em: <<http://www.ipv.pt/millenium/arq12.htm>>. Acesso em: 05 out. 2014.

FINK, A. **How to sample in surveys**. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2002, 88 p.

FLIGSTEIN N. **The structural transformation of American industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms**. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, ed. P DiMaggio, pp. 311-36. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de credito no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP**, v. 2, n. 4, p. 107 - 125 set./dez. 2008.

FORD, D.; HÅKANSSON, H. The Idea of Interaction. **IMP Journal**, v. 1, n. 1, p. 4-27. 2006.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382-8, 1981.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p.152-94, 2002.

FOUCAULT, M. 1987. **A Arqueologia do Saber** (L'Archéologie du Savoir). 3a ed. Trad. L. F. Neves. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987. 294p.

_____. **Microfísica do poder**. 11. ed., Rio de Janeiro: Graal, 1997, 295 p.

_____. **Os anormais**: Curso no Collège de France (1974 – 1975). São Paulo: Martins Fontes. 2001.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n.3, p. 149-76, 2007.

FRANTZ, W. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 3, n. 6, p. 242-64, 2001.

FRANZ, C. M.; AZAMBUJA, F. M. de. **A contribuição do cooperativismo de crédito para a eficiência econômica e eficácia social**. Disponível em: <[http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2006_2/ristiane .pdf](http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2006_2/ristiane.pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2014.

FRAZIER, G. L. Organising and managing channels of distribution, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 226-240, 1999.

FREDERICO, E. Avaliação dos antecedentes e das consequências da confiança nas relações entre varejistas e fabricantes do mercado de vestuário. FGV/EAESP, 2004. **Tese** (Doutorado na área de Concentração Mercadologia - Administração), FGV/EAESP, 2004.

FREITAS, A. F. de.; AMODEO, N. B. P.; SILVA, F. D. da. Crédito solidário e Desenvolvimento local: o caso da Cooperativa de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária de Araponga – MG. **Desenvolvimento em Questão**, v. 10, n. 9, p. 103-31, 2012.

FRENCH JR. J. P.; RAVEN, B. **The base of social power**. In: **Studies in Social Power**. D. Cartwright (Ed.), Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Itcsearch, 1959.

FULMER, C. A.; GELFAND, M. J. At what level (and in whom) we trust: trust across multiple organizational levels. **Journal of Management**, v. 38, p. 1167-1230, 2012.

FYNES, B.; VOSS, C.; BÚRCA, S. de, The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance., **International Journal of Operations and Production Management**, v. 25, n. 1, p. 6-19, 2005.

GALASKIEWICZ, J. Interorganizational Relations. **Annual Review of Sociology**, v. 11, p. 281-304, 1985.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1999.

GARVIN, D.A. Leveraging process for strategic advantage, **Harvard Business Review**, Sept-Oct, p.77-90, 1995

GEORGE, J. M.; BRIEF, A. P. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. **Psychological Bulletin**, v. 112, p. 310-29, 1992.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, v. 25, p. 186-92, 1988.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. E. M.; SCHEER, L. K.; KUMAR, N. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 4, p. 303-317, 1996.

_____. KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 1, p. 123-38, 1999.

GHISI, F. A. A implementação do ECR (Efficient Consumer Response) no canal de distribuição de produtos de mercearia básica: um estudo multicaso, São Paulo: Universidade Federal de São Carlos, 2001. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, UFSCar, 2001.

GIANEZINI, M.; GIANEZINI, Q. D.; SCARTON, L.; RODRIGUES, R. G. O cooperativismo e seu papel no processo de desenvolvimento local: a experiência das cooperativas agrícolas no médio norte de Mato Grosso. IN: SOBER XLVII CONGRESSO, **Anais...** Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2009.

GIGLIO, E.; PUGLIESE, R. L.; SILVA, R. M. Análise dos conceitos de poder nos artigos brasileiros sobre redes. **Revista RAU**, v. 10, n. 3, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6a. Ed., São Paulo: Atlas, 2008.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-45, 2001.

GOFFIN, K., LEMKE, F.; SZWEJCZEWSKI, M. An exploratory study of 'close' supplier-manufacturer relationships. **Journal of Operations Management**, v. 24, n.2, p. 189-209, 2006.

GOLICIC, S. L.; MENTZER, J. T. An empirical examination of relationship magnitude. **Journal of Business Logistics**, v. 27, n. 1, p. 81-108, 2006.

GONÇALVES, M. A. Contribuição ao estudo dos processos interdependência organizacional e tecnológica. São Paulo: POLI –USP, 1990. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção), POLI –USP, 1990.

GOODMAN, L. E., DION, P. A. The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship. **Industrial Marketing management**, v. 30, n. 3, p. 287-300, 2001.

GOSENDI, E. E. M. Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional. Brasília: 2009, Universidade de Brasília, **Tese** (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Brasília, 2009.

GOULDNER, A. W. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. **American Sociological Review**, v. 25, n. 2, p. 161-178, 1960.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. A Construção Social da Corrupção. **Revista Política e Sociedade**, n.9, p.11-37, out., 2006.

_____. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, A. A knowledge accessing theory of strategic alliances. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 61–84, 2004.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**. Lexington: Lexington Books, 1990, 404 p.

_____. **Marketing, Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 424p.

GUILTMAN, Joseph P.; REJAB, B.; RODGERS, W.C. (1980) Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel, **Journal of Retailing**, v.56, p.41-58, Fall.

GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 397-420, 1999.

_____. NICKERSON, J. A. Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 688-708, 2008.

_____. SYTCH, M. Does familiarity breed trust?: revisiting the antecedents of trust. **Managerial and Decision Economics**, v. 29 n. 2-3, p.165-90, 2008.

_____. Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, p. 32-69, 2007.

GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in **Exchange Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 78-92, 1995.

_____. MURPHY, P. E. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 35-46, 1993.

GURISATTI, P. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: URANI, A.; COCCO, G., GALVÃO, A. P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

HA, J. , JANG, S. Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*, v.28, n. 3, p. 319-27, 2009.

HAGEN, J. M.; CHOE, S. Trust in japanese interfirm relations: institutional sanctions matter. *Academy of management*, v. 23, n. 3, p. 589-600, 1998.

HAIR JUNIOR, J.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; TATHAN, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6.ed, Porto Alegre: Bookman, 2009, 688 p.

HAIR JUNIOR, J.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE Publications, 2014. 328 p.

_____. SARSTEDT, M.; RINGLE, C.M. e MENA, J.A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, n. 3, p.414-33, 2012.

_____. ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 1.ed. Porto Alegre: Bookman, p. 89-110, 2005. 688 p.

HAKANSSON, H. **Corporate technological behaviour**. London: Routledge, 1989, 192 p.

_____. **Industrial technological development: A network approach**. London: Croom Helm, 1987, 234 p.

_____.SNEHOTA, I. **Developing relationship in business networks**. London: Routledge, 1995.

HALL, R. H. **Organização: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, 336 p.

HAYES, B. E. **Measuring customer satisfaction: survey design, use, and statistical analysis methods**. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1998.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 27, n.1, p. 24-36, 1990.

_____._____. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing Research*, v. 46, n. 52, p. 20-35, 1988.

HEIJ, C.; DE BOER, P.; FRANCES, P.H.; KLOEK, T.; VAN DIJK, H.K. **Econometric Methods with Applications in Business and Economics**. Nova Iorque: Oxford University Press, 2004.

HENNIG-THURAU, T.; KLEE, A. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. **Psychology & Marketing**, v.14, n.8, p. 737-64, 1997.

_____; HANSEN, U. Relationship Marketing: some reflections on the state-of-the relational concept. In: HENNING-THURAU, T.; HANSEN, U. (eds.) Relationship Marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention . Berlin: Springer, 2000, 459p.

_____; GWINNER, K. P.; GREMLER, D.D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, v. 4, n.3, p. 230-247, 2002.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277-319, 2009.

HINGLEY, M. Power to all our friends? Living the imbalance in supplier-retailer relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 2, p. 848-58, 2005.

HITT, M. A., BEAMISH, P. W.; JACKSON, S. E.; MATHIEU, J. E. Building theoretical and empirical bridges across levels: multilevel research in management. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 6, p. 1385-1399, 2007.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; DEBOÇÃ, L. P. Diagnóstico organizacional em sociedades cooperativas de crédito: um estudo de caso. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 9, n. 3, p. 349-61, 2007.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Thomson, 2003, 668p.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, 1. ed. especial, p.103-27, 2007.

HOLCOMB, T.; HITT, M. Toward a model of strategic outsourcing. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 464-481, 2007.

HOPPEN, N.; LOPOINTE, L. MOREAU, E. **Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação**. Cadernos de Estudos Programa de Pós-graduação em Administração, UFRGS, 1996.

HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 195–204, 1999.

HUTCHINSON, D.; SINGH, J.; SVENSSON, G.; MYSEN, T. Inter-relationships among focal dimensions in relationship quality: a quantitative and exploratory approach. **International Journal of Procurement Management**, v. 5, n. 2, p. 229-252, 2012.

HUYBRECHTS, B.; NICHOLLS, A. The role of legitimacy in social enterprise-corporate collaboration. **Social Enterprise Journal**, v. 9, p. 130-46, 2013.

HSIEH, A.T., LI, C.K. (2008) "The moderating effect of brand image on public relations perception and customer loyalty", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26 Iss: 1, pp.26 – 42.

IOANNOU, M.; ZOLKIEWSKI, J. Towards a universal concept of relationship marketing: a reality or a myth? the practitioners view, In **Proceedings of the 23rd IMP Conference**, Manchester, UK: IMP, 2007.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

ISAAC, J. C. Beyond the three faces of power: a realist critique. **Polity**, v. 20, n. 1, p. 4-31, 1987.

IVENS, B.S. (2004), "Industrial Seller' Relational Behavior: Relational Styles and Their Impact on Relationship Quality," *Journal of Relationship Marketing*, 3 (4), 27-43.

IVENS, B. S.; PARDO, C. Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. **Industrial Marketing Management**, v.36, p. 470-82, 2007.

JAP, S. D.; MANOLIS, C.; WEITZ, B. A. Relationship quality and buyer-seller. Interactions in channels of distribution. **Journal of Business Research**, v. 46, n. 3, p. 303-13, 1999.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 34-41, 1988.

JIANG , X.; LI, Y.; GAO, S. A estabilidade de alianças estratégicas: características, fatores e estágios. **Journal of International Management**. v. 14, n. 2, p. 173-89, 2008.

JIN ,X., WEBER,K., BAUER, T. Relationship quality between exhibitors and organizers: A perspective from Mainland China's exhibition industry. **International Journal of Hospitality Management**, Volume 31, Issue 4, December 2012, Pages 1222–1234

JOHNSON, D. S.; GRAYSON, K. Cognitive and Affective Trust in Service Relationships. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 4, p. 500-7, 2005.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, 1997, v.22, n.4, 1997, p. 911-45.

KELLOWAY, E.K. **Using lisrel for structural equation modeling: a researcher's guide**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, 160 p.

KEMPENEERS F.D. Pollution prevention at Utrecht University, successful projects towards sustainable development, Utrecht University, in **Journal of Cleaner Production**, vol. 3, n. 1-2, pp. 13-17, 1995.

KIDDER, L. H.; JUDD, C. M. **Research methods in social relations**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1986, 592 p.

KIM, K.; FRAZIER, G. L. On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multicomponent approach. **Psychology & Marketing**, v. 14, n. 8, p. 847-77, 1997.

KIRK, J.; MILLER, M. L. Reliability and validity in qualitative research. Beverly Hills: Sage, 1986.

KLEINOWSKI, H. L. As relações entre confiança, valor e lealdade no contexto do ensino superior presencial. Porto Alegre: PUCRS, 2010. **Dissertação** (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010.

KLIJN, E.; KOPPENJAN, J. F. M. Public management and policy networks: foundations of a network governance. **Public Management**, v. 2, 2000.

KNOKE, D. **Political networks: the structural perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994 - 290 p.

KOHLI, A. Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 3, p. 50-65, 1989.

KRAMER, R. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 565-98, 2000.

KRAUSE, D.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. B. The relationship between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 528-545, 2007.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, E. M. The Effects Of Perceived Interdependence On Dealer Attitudes, **Journal Of Marketing Research**, v. 32, p. 348-56, 1995.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Trust in large organizations. **American Economic Review**, v. 87, n. 2, p. 333-8, 1997.

LACEY, R. Relationship drivers of customer commitment. **Journal of Marketing Theory and Practice**. v. 15, n. 4, p. 315 - 33, 2007.

LADEIRA, W. J.; MARCONATTO, D. A. B.; ESTIVALETE, V. B. Controlar para confiar? uma análise do risco percebido em relacionamentos de uma cadeia de suprimentos. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 76-94, 2012.

LADEIRA, W. J.; SANTINI, F. O.; ARAUJO, C. F.; FINKLER, E. N. R. Determinantes da relação confiança e lealdade no setor hoteleiro: uma análise das dimensões atendimento e valor percebido. **Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica**, v. 16, n. 2, p. 386-415, 2014.

LAGES, C. LAGES, C. R., LAGES, L.F. 2005. The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research* 58 (8): 1040-1048.

LAGO, A. Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. **Tese** (Doutorado em Estudos e Pesquisas em Agronegócios) Pós-Graduação em Agronegócios, UFRGS, 2009.

LAMBERT, D. M.; SCHWIETERMAN, M.A. Supplier relationship management as a macro business process. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 3, p. 337- 352, 2012.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

LAZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. **Chain and Network Science**, 2001.

LEIS, R. P. O impacto das capacidades organizacionais de conhecimento e do dinamismo ambiental no desempenho das redes de cooperação interorganizacional. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. **Tese** (Doutorado em Administração) Pós-Graduação em Administração, UFRG, 2009.

LEMKE, J. L. **Textual politics: discourse and social dynamics**. London: Taylor & Francis, 2005, 208 p.

LEONTITSIS, A.; PAGGE, J. A simulation approach on cronbach's alpha statistical significance. **Mathematics and Computers in Simulation**, v. 73, n.5, p. 336-40, 2007.

LEVINE, S.; WHITE, P. E. Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 5, n. 4, p. 583-601, 1961.

LEWICKI, R. J.; TOMLINSON, E. C.; GILLESPIE, N. Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, emprirical evidence, and future directions. **Journal of Management**, v. 32, p. 991-1022, 2006.

LIMA, T. L. A. Análise da confiança em processos de negociação de parcerias interorganizacionais na área de tecnologia da informação e comunicação. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2013. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção). Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFP, 2013.

- LIND, D.; BARHAM, E. The social life of the tortilla: food, cultural politics, and contested commodification. **Agriculture and Human Values**, v. 21, n.1, p. 47–60, 2004.
- LINTON, S. J. A population-based study of the relationship between sexual abuse and back pain: establishing a link. **PAIN**, v. 73, n. 1, p. 47-53, 1997.
- LOEHLIN, J. C. **Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural analysis**. 3 ed. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1998, 309 p.
- LUI, S. S.; NGO, H.; HON, A. H. Y. Coercive strategy in interfirm cooperation: Mediating roles of interpersonal and interorganizational trust. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 466-74, 2006.
- LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Ed Atlas, 2001, 320 p.
- LORANGE, P. Interactive strategies: alliances and partnerships. v. 29, n. 4, p. 581-584, 1996.
- LOURENZANI, A. E. B.; SILVA, A.L.; AZEVEDO, P. F. O papel da construção de ações coletivas: um estudo em redes de suprimentos de alimentos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.
- LUHMANN, N. **Trust and power**. Chichester: Wiley, 1979.
- LUSCH, R.; BROWN, J. R. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. **Journal of Marketing**, v.60, n. 4, p. 19-38, 1996.
- LYLES, M. A.; SALK, J. E. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 877-903, 1996.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993.
- MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v.15, n.3, art. 4, p. 433-453, 2011.
- MACNEIL, I. R.; Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. **Northwestern law Review**, v. 12, p. 854-901, 1978.
- MAGUIRE, H.; PATERSON, I.; AL-HAKIM, L. The soft side of supply chain management: the importance of trust. In: ANZAM 2007: Managing Our Intellectual and Social Capital, Sydney, Australia, 2007.

MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. **Management Accounting Research**, v. 17, p. 315-339, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

_____. GROVER, V. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 407-25, 1998.

MALONI, M.; BENTON, W. C. **Power influences in the supply chain**. Ohio State University, Columbus, OH, jun. 1999.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003, 320p.

MARINHO, E. R. As relações de poder segundo Michel Foucault. E-Revista Facitec - Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas, v. 2, n. 2, Art.2, dez. 2008.

MARQUES, A. M. A.; COELHO, A. F. M. A emergência das práticas relacionais vista à luz das estratégias genéricas de porter: um estudo no contexto empresarial português. In: 27º Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD, 2003. **Anais...**, Atibaia: ANPAD, 2003.

MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2006, 307p.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, G. S. A medida de confiar é confiar sem medida? Estudo sobre o efeito da confiança na criação e na captura de valor na relação comprador-fornecedor. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2013. **Tese** (Doutorado em Administração) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2013.

MARTINS, J. L. T. P.; PAZ, M. das G. T. Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 61-71, 2000.

MARTINS, S. P. **Cooperativas de trabalho**. 3. ed., São Paulo: Atlas 2008, 149 p.

MARUYAMA, G. M. **Basics of structural equation modeling**. London: Sage Publications, 1998, 328 p.

MAY, N.L. **Compêncio de cooperativismo UNIMED**. Porto Alegre: Ws Editor, 1998.

MAYER, R.C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integration model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MCEVILY, B. Reorganizing the boundaries of trust: from discrete alternatives to hybrid forms. **Organization Science**, v. 22, n. 5, 1266-76, 2011.

MELLAT-PARAST, M.; DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n.2, p. 820-9, 2008.

MELO, D. Aquém do Marão: O associativismo regionalista transmontano em Portugal e na diáspora. **Sociologia, Problemas e Práticas**, p. 67-87, 2006.

MELO JR, J. S. de M. Longevidade das micro e pequenas empresas prestadoras de serviços: um estudo das dimensões organizacionais e suas implicações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012. **Tese** (Doutorado em Administração Pública e de Empresas). Escola de Administração Pública e de Empresas, FGV-EBAPE, 2012.

MELO SOBRINHO, et all (2009).Governança cooperativa: diretrizes para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Elvira Cruvinel Ferreira Ventura, coordenação geral; Joaquim Rubens Fontes Filho. Marden Marques Soares, coordenação, Brasília, BCB, 2009, 256p.ISBN: 978.85.99863-09-1

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991.

MIGUEL, P. L. S. Criação e apropriação de valor em relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2012. **Tese** (Doutorado em Administração) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2012.

MIGUEL, P.L.S., BRITO, L.A.L.; REIS, M.A. Impacto dos recursos relacionais na criação de valor. In: XVII SIMPOI 2014, São Paulo.

MILAN, G. S., TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. **RAE Eletrônica, Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 2, art. 17, jul./dez. 2005.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Network organizations: new concepts for new forms. **Management Review**, v. 28, n. 2, p. 62-73, 1986.

MILLER, D.; DROGE, C. Psychological and traditional determinants of structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, n. 4, p. 539-60, 1986.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983, 700 p.

_____. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006, 496 p.

MOHR, J.; FISHER, R. J.; NEVIN, J. R. Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 3, p. 103-15, 1996.

_____. SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

- MOLINER, M.A., SANCHEZ, J., RODRIGUEZ, R.M., & Callarisa, L. (2007). Relationship quality with a 7 travel agency: The influence of the post-purchase perceived value of a tourism package. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3/4), 194-211.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESPHANDE, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, v. 29, p. 314-29, 1992.
- MORESI, E. **Metodologia de pesquisa. série didática**, UCB, 2003. 108 p. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2012.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996, 380 p.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- _____. Relationship marketing and marketing strategy. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (Ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- MORRIS, M.; CARTER, C. R. Relationship marketing and supplier logistics performance: an extension of the key mediating variables model. *Journal of Supply Chain Management*, v. 41, n. 4, p. 32-43, 2005.
- MOWDAY, R.; PORTER, L.; STEERS, R. **Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982, 253 p.
- MULLINS, L. **Management and organisational behaviour**. 5. ed. New York: Financial Times, 1999.
- MYERS, M. B.; CHEUNG, M. S. Sharing global supply chain knowledge. *MIT Sloan Management Review*, v. 49, n. 4, p. 67-73, 2008.
- MYTELKA, L. K. **Strategic partnerships and the world economy**. London: Pinter, 1991, 216 p.
- NAUDE, P.; BUTTLE, F. Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 4, p. 351-61, 2000.
- NAKANO, D. N. **Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência**. In: João Amato Neto. (Org.). *Redes entre organizações*. São Paulo, v. 1, p. 54-67, 2005.
- NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração - RAUSP*, v. 47, n. 1, p. 22-37, 2012.
- NIELSEN, B. The role of trust in collaborative relationships: a multidimensional approach, *Management*, v. 7, n. 3, p. 239-56, 2004.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Orgs.). **Network and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992, 560p.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967, 701 p.

_____. BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory** (3rd ed.) New York: McGraw-Hill, 1994, 736 p.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Brasília. 2011. Disponível em <www.ovb.org.br> .Acesso em dez/2014.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Brasília. 2013. Disponível em <www.ovb.org.br> .Acesso em dez/2014.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Brasília. 2014. Disponível em <www.ovb.org.br> .Acesso em dez/2014.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Brasília. Disponível em <www.ovb.org.br> .Acesso em jan/2015.

OLAVE, M. E.; AMATO NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**. v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.

OLIVER, M. **The Politics of Disablement**. Basingstoke: Macmillan, 1990, 166 p.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

OLIVEIRA, José Rudnei de. O comprometimento do cooperado com a cooperativa. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria: UFSM, 2006.

OÑATE, C. A.; LIMA, R. A. de S. Importância das cooperativas de crédito para fornecedores de cana-de-açúcar: um estudo de caso. **Revista Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 2, 2012.

OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement**. Londres e Nova Iorque: Continuum, 2001 312 p.

O'RELLY, C. A.; CHATMAN, D. J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro-social behaviour. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, p. 492-499, 1986.

OTTONE, S.; PONZANO, F. Competition and cooperation in markets. The experimental case of a winner-take-all setting. **Journal of Socio-Economics**, v. 39, n.2, p. 163-70, 2010.

OVIEDO, H. C., CAMPO-ARIAS, A. Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach, **Revista Colombiana de Psiquiatría**. v. 34, n. 4. p. 572-80, 2005.

OWEN-SMITH, J.; COTTON-NESSLER, N. C.; BUHR, H. Network effects on organizational decision-making: Blended social mechanisms and IPO withdrawal. **Social Networks**, v. 41, p. 1-17, 2015.

PALISZKIEWICZ, J. O. Organizational trust – a critical review of the empirical research, w: Proceedings of 2010. **International Conference on Technology Innovation and Industrial Management**, p. 16-18, 2010.

PALISZKIEWICZ, J. O. The relationship between social perspective and knowledge management. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 7, n. 4, 2010.

PALMATIER, R. W. Interfirm Relational Drivers of Customer Value. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 4, p. 76-89, 2008.

PALMATIER, R. W.; DANT; R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analyses. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 70, n. 4, p.136-53, 2006.

PALMER, R. The transaction-relational continuum: conceptually elegant but empirically denied. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 22, n. 7, p. 439-51, 2007.

PAPADOPOULOS, A.; CIMON, Y.; HÉBERT, L. Asymmetry, heterogeneity and inter-firm relationships: organizing the theoretical landscape. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 16, n. 2, p. 152-65, 2008.

PAYAN, J.M.; SVENSSON, G. 2007. Co-operation, coordination, and specific asses in inter-organisational relationships. **Journal of Marketing Management**, v. 23, n. 7-8, p. 797-814, 2007.

PAWLOWSKI, J.; REMOR, E.; SALLES, J. F. de.; PARENTE, M. A. de.; FONSECA, R. P.; BANDEIRA, D. R. Evidência de validade de construto do NEUPSILIN utilizando análise fatorial confirmatória. **Actualidades en Psicología**, v. 28, n. 117, p. 37-52, 2014.

PEDROZO, E. A. Análise de Cooperativas Agrícolas através da Utilização de Estratégias Industriais. In: 17º ENAPAD, 27 a 29 de setembro de 1993, v.5, Administração Rural, Salvador, **Anais...** Bahia: ENAPAD, p.122-136, 1993.

PEREIRA, A. C. Contribuição à análise e estruturação das demonstrações financeiras das sociedades cooperativas brasileiras: ensaio de abordagem social. In: **Revista Belo Horizonte**, v. 6, n. 1, p. 33-41, 1995;

PETTER, R. R. H.; RESENDE, L. M.; ANDRADE JUNIOR, P. P.; DENICOL, J. Estrutura de análise da cooperação de redes de cooperação horizontais. **Produto & Produção**, v. 15, n.2, p. 01-10, 2014.

PFEFFER, J. **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**, Boston: Harvard Business Press, 1992, 391 p.

_____. **Vantagem Competitiva através das pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994, 276 p.

PIGATTO, G. Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica. 2005. 241f. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. ed., Brasília, DF: BCB, 2008. 92 p.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalistas e socialistas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1966, 161 p.

PISANO, G. P. The governance of innovation: Vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry. **Research Policy**, v. 20, n. 3, p. 237–249, 1991.

PORTAL DA COOPERATIVA BRASILEIRA. Cenário Brasileiro. <cooperativismodecredito.coop.br/cenario-brasileiro> Acesso em fev/2015.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. (2014) Disponível em www.cooperativismodecredito.com.br Acesso em fev 2015.

POWELL, W. W.; KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-45, 1996.

_____. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. **Research In Organizational Behavior**, New York, v. 12, p. 295-336. 1990.

PRADO, P. H. M. A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em bancos de varejo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas). Pós-Graduação em Administração de Empresas, FGV, 2004.

PREARO, L. C. O uso de técnicas estatísticas multivariadas em dissertações e teses sobre o comportamento do consumidor: um estudo exploratório. 116 f. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008. **Dissertação** (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia e Administração, USP, 2008.

_____. ROMEIRO, M. do C. Avaliação do emprego da técnica de modelagem de equações estruturais em teses e dissertações de algumas instituições de ensino superior. In: **Anais...** do XXXIV ENANPAD, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

QUESTER, P. G.; FARRELLY, F. J. Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. **Industrial Marketing Management**, v.34, n. 3, p. 211-19, 2005.

RAHMAN, N.; KORN, H. J. Alliance Structuring Behavior: Relative Influence of Alliance Type and Specific Alliance Experience. **Management Decision**, v. 48, n. 5, p. 809-25, 2010.

RAŠKOVIĆ , M., BRENČIČ, M.M., FERLIGOJ, A., FRANSOO, J.C. relationship learning as a dimension of relationship quality: tentative evidence from transnational buyer-supplier relationships. **market**, v.25, n.1, 2013.

RAUYRUEN, P.; MILLER, K. E. Relationship quality as a predictor of BSB customer loyalty. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 21-31, 2007.

RAVEN, B. H. The basis of power: origins and recent developments. **Anais...**, Annual Meeting of the American Psychological Association (100a), Washington, DC. ago. p.14-8, 1992.

RAWWAS, M. Y. A. Culture, personality and morality - a tipology of international consumers' ethical beliefs. **International Marketing Review**, v. 18, n. 2, 2001.

REYES JR, E.; BRANDÃO, C. do N.; SANTO, L. S. do E. Condicionantes para a formação de redes interorganizacionais no setor de confecção de Boa Vista-RR. **Revista de Administração de Roraima – RARR**, v. 1, p. 110-20, 2010.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**, New York, v. 19, n. 1, p. 90-118. 1994.

RING, P.S., VAN DE VEN, A. H. Structuring Cooperative Relationships between Organizations Author(s): and. Source: Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 7 (Oct., 1992), pp. 483-498 Published by: John Wiley & Sons Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2486599>

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, maio 2014.

_____. WENDE, S.; WILL, A. SmartPLS 2.0, 2005. Disponível em: <www.smartpls.de>. Acesso em: 15 ago. 2014.

RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M., STRAUB, D. W.. A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly. MIS Quarterly Vol. 36 No. 1 pp. iii-xiv/March 2012.

RITCHIE, B.; BRINDLEY, C. The information-risk conundrum. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 1, p. 29-37, 2001.

RITTER, T.; FORD, D. Interactions between suppliers and customers in business markets. in H Håkansson, D Harrison & A Waluszewski (eds), **Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets**, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, p. 99-116, 2004.

_____. GEMÜNDEN, H. G. Rede de Competência : o seu impacto no sucesso das inovações e seus antecedentes. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 9, p. 745-55, 2003.

ROBERTS, K.; VARKI, S.; BRODIE, R. Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 1-2, p. 169-196, 2003.

ROBICHEAUX, R. A.; COLEMAN, J. E. The structure of marketing channel relationships. **The Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 1, p. 38-51, 1994.

RODRIGUES, A. M. Cluster e competitividade: um estudo da concentração de micro e pequenas empresas no município de Marília/SP. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 2003. **Tese** (Doutorado em Engenharia Mecânica), Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 2003.

ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S.; CAMERER, C. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

ROTH, A. L.; et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista Administração**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 112-23, jan./fev./mar. 2012.

RUNGTSUNATHAN, M. et al. Supply-chain linkages and operational performance. A resource-based-view perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 23, n.9, p.1084-1099, 2003.

RUST, R.T; ZEITHAML, V.A.; LEMON, K.N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. São Paulo, Bookman, 2001, 280 p.

RUYTER, K.; MOORMAN, L.; LEMMINK, J. Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 30, n. 3, 2001.

SAHAY, B. S. Understanding trust in supply chain management relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v.103, n. 8. 2003.

SANTOS, J.N.; MELO, M.C.O.L.; AKTOUF, O. A liderança no contexto das redes organizacionais. 2003. **Tese** (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais. 2003.

SAKO, M. **Price, Quality and Trust**: Inter-firm Relations in Britain and Japan. Cambridge: Cambridge University Press, 1992, 270 p.

_____. HELPER, S. Determinants of trust in supplier relations: in Japan and the United States. **Journal, of Economic Behavior and Organization**. v. 34, p. 387-417, 1998.

SCANZONI, J. Social Exchange and Behavioral Independence. In R.L. Burgess and T.L. Hudson (eds), *Social Exchange in Developing Relationships*, New York: **Academic Press**; p. 61–99, 1979.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito: Instrumento de Organização Econômica da Sociedade**. Porto Alegre: Rigel 2003, 128p.

SCHERMERHORN JUNIOR, J. R. Determinants of Interorganizational Cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n.. 4, p. 846-856, 1975.

SCHMIDT, S. M.; KOCHAN, T. A. Interorganization relationships: patterns and motivations. **Administrative Service Quarterly**, v. 2, p. 220-34, 1977.

SCHUMACKER, R. E., & LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1996, 536p.

SCHWAB, E. A. As Relações entre Confiança, Valor e Lealdade: um estudo qualitativo. Rio Grande do Sul: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009. **Dissertação** (Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia), PUCRS, 2009.

SCOTT, W. R. **Unpacking institutional arguments**. In POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press. p. 164-82, 1991.

SEGARS, A. H.; GROVER, V. Re-examining perceived ease of use and usefulness: a confirmatory factor analysis. *MIS Quarterly*, v. 17, n. 4, p. 517-25, 1993.

SEIBEL, T. L.; BORGES, G. da R.; RASIA, I. C. R. B. Avaliação da qualidade do atendimento prestado por uma cooperativa de crédito em uma pequena cidade da serra gaúcha. **Estudo & Debate**, v. 21, n. 1, 2014.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social**. São Paulo: EPU, v. 2, 2005, 150p.

SEPPÄNEN, R.; BLOMQVIST, K.; SUNDQVIST, S. Measuring Inter-Organizational Trust: A Critical Review of the Empirical Research in 1990-2003. **Industrial Marketing Management**, v. 36, 1990-2003, n. 2, p. 249-265, 2007.

SHAMDASANI, P. N.; BALAKRISHNAN, A. A. Determinants of relationship quality and loyalty in personalized services. **Asian Pacific Journal of Management**, v. 17, p. 399- 422, 2000.

SHARMA, S. **Applied multivariate techniques**. 1st ed., New York: John Wiley & Sons, 1996, 512 p.

SILVA, A.B.; RABELO, L.M.B. As implicações do pensamento complexo na análise organizacional. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro/RJ. Anais... Rio de Janeiro/RJ, ANPAD, 2007, 1, CD-ROM.

SILVA, A.J.H., DEBOÇÃ, L.P. Diagnóstico Organizacional Em Sociedades Cooperativas De Crédito: Um Estudo De Caso. *Organizational diagnosis in credit society cooperatives: a case study* . *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 9, n. 3, p. 349-361, 2007.

SILVA, D., BIDO, D.S., LOPES, E.L., GABRIEL, M.L.S., CUNHA, R.A.N., BRAGA Junior, S.S.B., 2014. Técnicas Avançadas de Tratamento de Dados Quânticos de Modelos Causais Baseados em Variância (PLS-PM). http://www.singep.org.br/wp-content/uploads/2014/12/PLS_SINGEP_Dirceu.pdf

SILVA, J. F. da; MOTTA, P. C.; COSTA, L. S. de V. Coalinhamento entre estratégias competitivas e colaborativas e desempenho de empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 26-45, 2007.

SILVA, J. S. F. Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma metodologia. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFRGS, 2006.

SILVA, R. S.; GASPAR, M. A.; FARINA, M. C.; SIQUEIRA, J. P. L. Relacionamentos interorganizacionais em rede de cooperação: um estudo dos fatores que influenciam a manutenção de uma rede de pequenas farmácias. In: VIII ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS 2014, **Anais...** EGEPE, 24 a 26 de março, 2014.

SILVA, T. N.; PEDROSO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B.; BEGNIS, H. S. M.; et al. Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 6, p. 37-45, 2004.

SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 150-167, 2000.

SINGH, P. F.; POWER, D. The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 3, p.189-200, 2009.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.

SIVADAS, E.; DWYER, F.R. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes, **Journal of Marketing**, v. 64, p. 31-49, 2000.

SIX, F. E. Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling perspective. **Journal of Management & Governance**, v. 11, n. 3, p. 285–309, 2007.

SKARMEAS, D.; et al. Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 1, p. 23-36, 2008.

SLONGO, L. A.; MUSSNICH, R. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 149-70, 2005.

SMITH, J. B.; BARCLAY, D. W. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 1, p. 3-21, 1997.

SMITH, K. G.; CARROLL, S. J.; ASHFORD, S. J. Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1995.

SOONHU, S.; CHULMO K. The role of partnership in supply chain performance. **II Ryu School of Business Administration and Trade**, 2009.

SOUZA, A. S. **Cooperativismo de crédito: realidades e perspectivas**. Rio de Janeiro: OCB, 1992.

SOUZA, M. M. C. Gestão cooperativa e desenvolvimento local: um estudo de caso na cooperativa de crédito de São Roque de Minas, Sicoob-Saromcredi. **Dissertação**, Universidade Federal de Viçosa, 2008.

SPRENG, R. A.; MACKENZIE, S. B.; OLSHAVSKY, R. W. A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 3, p. 15-32, 1996.

STECCA, Jaime Peixoto. Estratégias genéricas na gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em sociedades cooperativas de crédito. **Tese** (doutorado) – Universidade de São Paulo, 2014, 144p.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, v. 20, n. 5, p. 407-22, 1991.

TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 747-60, 2010.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 32, n. 2, p. 62-72, 1996.

TANAKA, K.; BUSCH, L. Standardization as a means for globalizing a commodity: the case of rapeseed in China. **Rural Sociology**, v. 68, n. 1, p. 25-45, 2003.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, p. 285-305, 1986.

_____. PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 1, n. 3, 1994.

TENENHAUS, M.; VINZI, V.E.; CHATELIN, Y.; LAURO, C. PLS Path Modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v.48, p.159-205, 2005.

TEIXEIRA, J. C. MOREIRA, L. B. CASTRO, C. C. de. Interorganizacionais: uma análise sob a ótica dos conceitos de habitus, campo e capital de Bourdieu. **Perspectiva**, Erechim, v. 35, n.130, p. 113-28, 2011.

TICHY, N; TUSHMAN, M; FOMBRUM, C. Social network analysis for organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507-19, 1979.

TJOSVOLD, D. Cooperative and competitive dynamics within and between organizational units. **Human Relations**, v. 41, n. 6, p. 425-436, 1988.

TOMOYOSE, F. H. A influência do nível de serviço logístico na satisfação do cliente: um estudo em montadora do setor automobilístico. São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014. **Dissertação** (Mestrado em Administração) Pós-Graduação em Administração, USCS, 2014.

TRIVELLONI, C. A. P.; HOCHHEIM, N. Avaliação de Imóveis com Técnicas de Análise Multivariada. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CADASTRO TÉCNICO MULTIFINALITÁRIO, Florianópolis: UFSC, 1998.

UDO, G. J.; EHIE, C. Advanced manufacturing technologies: determinants of implementation success, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 12, p. 6-26, 1996.

ULAGA W, EGGERT A. Relationship value and relationship quality. **Broadening The Nomological Network of Business-to-Business Relationships**. Eur. J. Mark., v. 40, n. 3/4, p. 311-27, 2004.

URDAN, A. T. Qualidade de Serviços médicos na perspectiva do cliente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4 p. 44-55, out./dez. 2001.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n.1, p. 35-67, 1997.

_____. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v. 61, p. 674-698, 1996.

VAN DE VEN, A. H. On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations. **Academy of Management Review**, v. 1, n. 1, p. 24-36, 1976.

VAN DE VEN, A.; RING, P. **Relying on Trust In Cooperative Inter-organizational Relationships In Handbook of Trust Research**. org. ZAHEER, A., UK: Edward Elgar Publishing. 2008.

VANNESTE , B.S., PURANAM, P., KRETSCHMER, T. Trust over time in exchange relationships: Meta-analysis and theory. Article first published online: 11 NOV 2013. DOI: 10.1002/smj.2198. **Strategic Management Journal**, v. 35,n. 12, p. 1891–1902, 2014.

VAN VUUREN, T.; ROBERTS-LOMBARD, M.; VAN TONDER, E. The relationship between selected variables and customer loyalty within an optometric practice environment. **Acta Commercii**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2012.

VARADARAJAN, P. R.; CUNNINGHAM, M. H. Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 282-296, 1995.

_____. RAJARATNAM, D. Symbiotic Marketing Revisited. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 1, p. 7-17, 1986.

VENETIS, K. A.; GHOURI, P. N. The importance of service quality on customer retention: an empirical study of business service relationship. In: **Marketing in Global Economy Conference**, 2000, Buenos Aires. Proceedings... Chicago: AMA, p. 215-224, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERSCHOORE, J.R. Redes de cooperação interorganizacional: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006. **Tese** (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

_____. BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Rio Grande do Sul, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

VIANA JUNIOR, A.P., GHIZZI, L.C., ZANQUETTO FILHO, H. (2013). Variáveis Causais Da Qualidade Do Relacionamento Interorganizacional No Setor De Hortifrúti. Simpoi 2013. [Http://Www.Simpoi.Fgvsp.Br/Arquivo/2013/Artigos/E2013_T00370_Pcn25245.Pdf](http://www.Simpoi.Fgvsp.Br/Arquivo/2013/Artigos/E2013_T00370_Pcn25245.Pdf)

VICENTE, N. A. Fatores intervenientes da lealdade em uma agência bancária: um estudo de caso com correntistas servidores da prefeitura de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004. **Dissertação** (Mestre em Ciências) Departamento de Administração Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, 2004.

VIEIRA, K. M.; MILACH, F. T.; HUPPES, R. D. (2008). Equações estruturais aplicadas à satisfação dos alunos: um estudo no curso de ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Maria. **Revista de Contabilidade e Finanças** da USP, v. 19, n. 48, p. 65-76

WAGNER III, J. A. Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation. **Academy of Management Journal**, v.38, p. 152-168, 1995.

WAGNER, J.; RYDSTROM, G. Satisfaction, trust and commitment in consumers: relationship with online retailers. In: European Advances in Consumer Research, v.5, ed. Andrea Groeppel-Klein and Franz-Rudolf Esch, Berlin, Germany: **Association for Consumer Research**, p. 276- 81, 2001.

WALTER, A.; et al. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 159-69, 2003.

WATHNE, K. R.; KROGH, V. Towards a theory of knowledge transfer in a cooperative context. *Managing Knowledge. Perspectives on Cooperation and Competition*. London: Sage Publications, 1996, 235 p.

WEBER, M. **Sociologia**. 7. ed. São Paulo: editora Ática, 2003.

WEBSTER JR, F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3. p. 1-17, 1992.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRODER, G.; VAN OPPEN, C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 177-95, 2009.

WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-44, 1979.

WHITE, D.R.; OWEN-SMITH,J.; MOODY,J.; POWELL,W. W.. Networks, Fields and Organizations: Micro-Dynamics, Scale and Cohesive Embeddings. Kluwer Academic Publishers. Manufactured in The Netherlands. Computational & Mathematical Organization Theory, 10, 95–117, 2004.

WILKINSON, I.; YOUNG, L. The space between: towards a typology of interfirm relations. **Journal of Business to Business Marketing**, v. 4, n. 2, p. 53-97, 1997.

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust, and economic organization. **Journal of Law and Economics**, v. 34, n. 1, p. 453- 486, 1993.

_____. **Market and Hierarchies**: analysis and antitrust implications firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1975.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Simon and Schusters, 1985, 468 p.

WILSON, D. An integrated model of buyer seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

WONG, K.K.K.. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, 2013, 24, Technical Note 1. Page 2 of 32. <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>

YANG, Z.; PETERSON, R. T. Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs. **Psychology & Marketing**, v. 21, n. 10, p. 799–822, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, L.; DENIZE, S. A concept of commitment: alternative views of relational continuity in business service relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.10, n. 5, p. .22 – 37, 1995.

ZAHEER, A.; GÖZÜBÜYÜK, R.; MILANOV, H. It's the Connections: the Network Perspective in Interorganizational Research. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 62-77, 2010.

ZAHEER, A.; HARRIS, J. Interorganizational trust. In Shenkar, O.; Reuer , J. J. (Eds.), **Handbook of Strategic Alliances**, Sage Publications, Thousand Oaks, California, p. 169-97, 2006.

_____. MCEVILY, W.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, 9, 141-59, 1998.

ZANCAN, C. Redes de cooperação: um estudo de relações interorganizacionais na associação dos produtores de vinhos finos do vale dos vinhedos (APROVALE). Brasília: Universidade de Brasília, 2010. **Tese** (Doutorado em Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação) Pós-Graduação em administração, UnB, 2010.

_____. SANTOS, P. C. F.; COSTA, A. C. S. Redes de meios de hospedagem no nordeste brasileiro. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 13, n. 1, p. 85-104, 2013.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 35-48, 1988.

APÊNDICE A

Carta de Apresentação da Pesquisa



Of. Nr^o 02/Pesquisa

São Caetano do Sul, 30 de abril de 2014.

De:

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Municipal de São Caetano do Sul (SP)

Doutoranda em Administração: Prof^a. Ms. Denise Maria Martins

Prof^a. Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Cristina de Faria

Para: Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB

Assunto: Solicitação de autorização para desenvolvimento de projeto de pesquisa.

Vimos, por meio desta carta, solicitar o apoio necessário para levantar dados, realizar entrevistas e aplicar instrumento de pesquisa com os cooperados (atores envolvidos na rede cooperativa). O projeto será realizado em 2014 com duração de três meses pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) para o desenvolvimento de tese de doutorado em Administração na linha de pesquisa Gestão de Redes de Negócios.

Estamos interessadas, particularmente, no entendimento da relação entre as cooperativas e os cooperados junto à OCB, que permite conduzir a consolidação de parcerias, melhoria contínua das operações e transações e fortalecimento da rede. A abrangência da pesquisa envolve todas as regiões do Brasil, caso haja essa possibilidade. Dessa forma, torna-se relevante a apresentação dos principais aspectos que integram o presente projeto de pesquisa.

Questão-Problema:

A questão norteadora da pesquisa busca o entendimento de: Quais os aspectos decorrentes da confiança e da cooperação influenciam os relacionamentos entre cooperativas e os cooperados (associados à rede)?

Objetivo Geral:

Para responder a esta questão, tal estudo tem por objetivo geral: Analisar a influência das dimensões confiança e cooperação no relacionamento entre cooperativas e cooperados.

Objetivos Específicos:

De forma específica, pretende-se:

(a) avaliar por meio de entrevistas com executivos a confiança, a cooperação e o comprometimento dos relacionamentos na rede;

(b) proceder à investigação empírica, por meio de divulgação de *link* pela internet com o instrumento de pesquisa, dos fatores mais representativos que determinam as dimensões confiança e cooperação;

(c) testar algumas hipóteses advindas da análise sobre os fatores que levam à construção, de uma forma ampla, da confiança e da cooperação na rede de cooperativas; e

(d) desenvolver e testar um modelo em que os aspectos acima citados, entre outros, sejam levados em consideração como influenciadores na confiança e na cooperação entre cooperativas e cooperados.



Aspectos Metodológicos da pesquisa

Estamos preocupadas em entender o processo de relacionamento interorganizacional entre os elos das redes de cooperativas, por meio de modelos teóricos já validados (MORGAN; HUNT, 1994; COOTE; FOREST; TAM, 2003; MAHAMA, 2006; HUTCHINSON, SINGH, 2012) que identificam os principais aspectos influenciadores da confiança e cooperação entre as cooperativas e os cooperados da rede.

Para este estudo, o modelo aplicado na dimensão confiança visa a analisar o impacto da comunicação, conflito e similaridade na confiança e no comprometimento dos atores na rede. No que tange ao modelo de cooperação, busca-se analisar o impacto do compartilhamento de informações, solução conjunta de problemas, disposição para adaptação às mudanças e contenção de uso do poder na cooperação e no desempenho dos relacionamentos dos atores na rede.

No desenvolvimento do estudo serão adotados métodos qualitativos (entrevistas) e quantitativos (questionários), possibilitando explorar os relacionamentos em diferentes perspectivas nos elos que integram a rede de cooperativas e seus cooperados.

Na etapa qualitativa, de caráter dedutivo, solicitaremos dados relativos à rede por meio de indicadores. Serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com diretores das cooperativas para validação do questionário e entendimento dos procedimentos que envolvem os associados à OCB. Pretende-se entrevistar, no máximo, treze entrevistados que integram a respectiva rede, considerando todos os setores da economia.

Os aspectos a serem levantados nas entrevistas são (a) Quais os aspectos decorrentes da confiança e da cooperação que influenciam os relacionamentos entre cooperativas singulares e os associados? (b) Como é feito o controle de gestão na rede? (c) Como ocorre a socialização na rede? (e) Como se percebe o comprometimento entre as cooperativas singulares e os associados?

Na etapa quantitativa, para viabilizar junto à OCB a pesquisa, solicitaremos à mesma a intermediação da aplicação de um questionário eletrônico (via plataforma *Survey Monkey*) junto às cooperativas e os associados da rede.

As questões que compõem o questionário abordam os aspectos: (a) comprometimento, (b) confiança, (c) comunicação, (d) conflito, (e) similaridade, (f) relações contratuais, (g) sistema de mensuração do desempenho, (h) processos de socialização, (i) cooperação e (j) Qualidade do relacionamento. A escala do questionário caracteriza-se de 1 a 10 (escala diferencial semântica) com 50 questões, levando em torno de 10 minutos para serem respondidas.

O questionário será encaminhado via eletrônica com carta de apresentação, se possível da OCB e o *link* com as respectivas questões conforme plataforma *SurveyMonkey*. Para a garantia do número mínimo de 300 respondentes na amostra-alvo, será necessário o contato por *mailing* a ser gerenciado, se possível pela pesquisadora, com intermediação da OCB.

A validação do objetivo geral e a resposta da questão-problema estabelecem a utilização de análise multivariada, com a estimação de múltiplas relações de dependência inter-relacionadas com aplicação da técnica estatística de Modelagem de Equações Estruturais - SEM (HAIR, 2009), tendo como apoio do aplicativo estatístico *Partial Least Squares* - PLS.

Após a conclusão da pesquisa, poderemos realizar um evento para os membros da OCB para divulgar os resultados da pesquisa ou enviá-la por e-mail para total conhecimento dos mesmos. Solicitamos, assim, para dar início aos estudos, ao menos uma carta de autorização confirmando nossas expectativas quanto ao apoio e a viabilidade da *interface* junto às cooperativas da rede.

Diante da importância do projeto, contamos com vossa presença e colaboração. Antecipadamente, agradecemos atentamente,

Doutoranda em Administração - **Denise Maria Martins, Msc.**

Cel.: (11) 9-9300-4567

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7456557750218055>

Professora Orientadora: **Ana Cristina de Faria, Dra.**

Cel.: (11) 9-99126431

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0812507610373175>

APÊNDICE B

Autorização para Realizar a Pesquisa

De: alessandro.arruda@ufms.br

Enviada: Quarta-feira, 23 de Abril de 2014 12:42

Para: denise.ma.m@uol.com.br

Assunto: ENC: Carta e formulário de consentimento para entrevista - Denise Maria Martins

Bom dia Professoras Denise e Ana Cristina,

Acabo de receber boas notícias!

Conforme e-mail abaixo, estou tentando viabilizar a sua pesquisa junto à OCB nacional através do CECO, conselho Consultivo Econômico do Ramo Crédito. O presidente deste conselho é o presidente da minha cooperativa e já está informado sobre sua pesquisa. Você, inclusive, já recebeu um e-mail dele para mim. O nome dele é Celso Ramos Régis. Agora parece que a OCB encampou a pesquisa e está levando ao conhecimento dele. Mas ele já sabe e não se opõe... Assim, estou enviando o contato da Clara, que nos lê em cópia. Por favor informe a ela tudo o que ela precisa sobre a pesquisa.

Att, Prof Alessandro Arruda

De: Clara Pedroso Maffia

Enviada em: terça-feira, 22 de abril de 2014 13:47

Para: Alessandro Gustavo Santos Arruda

Cc: Susan Miyashita Vilela; Thiago Borba Abrantes

Assunto: RES: Carta e formulário de consentimento para entrevista - Denise Maria Martins

Prezado Professor Alessandro,

A Susan nos encaminhou a solicitação abaixo, referente ao apoio da OCB à pesquisa sobre cooperativas de crédito. Vou levar à questão ao Conselho Consultivo do Ramo Crédito para que eles avaliem a possibilidade de colaborarmos. Quais seriam as informações solicitadas? Seria apenas do Sistema Sicredi ou de todas as cooperativas do Ramo?

Atenciosamente,

Clara Maffia - Gerência Técnica e Econômica

De: Susan Miyashita Vilela

Enviada em: terça-feira, 22 de abril de 2014 12:49

Para: Clara Pedroso Maffia Assunto:

ENC: Carta e formulário de consentimento para entrevista - Denise Maria Martins

Clara

O professor Alessandro é um membro da rede de pesquisadores (RBPC).

Ele gostaria de fazer uma pesquisa com o ramo.

Favor verificar a possibilidade de ajudá-lo.

Atenciosamente, Susan

De: Alessandro Gustavo Santos Arruda

Enviada em: quinta-feira, 10 de abril de 2014 11:15

Para: Susan Miyashita Vilela

Cc: Emanuel Malta Falcão Caloete

Assunto: Fwd: Carta e formulário de consentimento para entrevista - Denise Maria Martins

Susan,

Seria possível disponibilizar banco de dados para esta pesquisa?

Att, Prof Alessandro Arruda

De: denise.ma.m@uol.com.br

Enviada: Segunda-feira, 10 de Março de 2014 11:05

Para: alessandro.arruda@ufms.br, alessandro.arruda@uscs.edu.br

Assunto: Carta e formulário de consentimento para entrevista - Denise Maria Martins

Bom dia Prof. Dr. Alessandro,

Seguem documentos conforme último contato.

Agradeço sua ajuda e colaboração.

Desejo-lhe um bom dia, atenciosamente,

Denise Maria Martins

APÊNDICE C

Autorização para Aplicação do Instrumento de Pesquisa

De: clara.maffia@ocb.coop.br

Enviada: Quinta-feira, 13 de Novembro de 2014 09:43

Para:

anacfaria@uol.com.br,celso_regis@sicredi.com.br,thiago.abrantes@ocb.coop.br,tania.zanella@ocb.coop.br

Assunto: RE: Pesquisa de Doutorado - Denise e OCB (Viabilização)

Prezada Professora Ana Cristina,

Primeiramente gostaria de me desculpar pela demora em respondê-la.

Com relação à aplicação, passaremos a lista das cooperativas singulares e centrais para que vocês possam fazer o envio do questionário.

o e o acompanhamento.

Copio na oportunidade o Thiago Borba, coordenador do Ramo Crédito, para que ele encaminhe a referida lista.

Qualquer dúvida, permanecemos à disposição.

Att., Clara Maffia

De: denise.ma.m@uol.com.br

Enviada: Terça-feira, 22 de Julho de 2014 16:31

Para: clara.maffia@ocb.coop.br

Assunto: Alinhamento do questionário -Projeto de Pesquisa

Boa tarde Sra. Clara,

Solicito a gentileza de informar-me a posição da OCB quanto a aplicação dos questionários encaminhados para dar prosseguimento a presente pesquisa.

Desde já agradeço a colaboração e aguardo retorno.

Atenciosamente,

Profª. Me. Denise Maria Martins

De: clara.maffia@ocb.coop.br

Enviada: Quarta-feira, 30 de Abril de 2014 19:46

Para: denise.ma.m@uol.com.br

Assunto: RES: Projeto de Pesquisa - Confiança e Cooperação

Denise, boa tarde!

Confirmo o recebimento do material. Se houver a necessidade de mais informações, encaminho a solicitação na segunda-feira.

Att., Clara Maffia

De: clara.maffia@ocb.coop.br

Enviada: Sexta-feira, 9 de Maio de 2014 21:07

Para: denise.ma.m@uol.com.br

Assunto: RES: RES: Projeto de Pesquisa - Confiança e Cooperação

Prezada Denise, boa tarde!

O pleito foi apresentado ao Conselho Consultivo do Ramo Crédito. Realmente não é possível enviar informações das cooperativas. Contudo, todos os Sistemas e Centrais Independentes se comprometeram em encaminhar o link da pesquisa às suas cooperativas.

Assim que você encaminhar este link, daremos o devido encaminhamento.

Espero que, desta forma, possamos contribuir com a sua dissertação.

Atenciosamente, Clara Maffia

APÊNDICE D

Instrumento de Pesquisa

RCC1 - A avaliação do relacionamento cooperativo entre Singulares e

Primeira Seção: Relacionamento cooperativo entre Singulares e Centrais

Você FOI SELECIONADO a participar desta pesquisa de Doutorado com o apoio da OCB, que muito tem contribuído para o desenvolvimento de trabalhos / pesquisas acadêmicas que versam sobre o cooperativismo brasileiro.

O objetivo deste questionário é avaliar a influência das "DIMENSÕES SOCIAIS DE RELACIONAMENTO" na condução das operações entre as Cooperativas de Crédito Singulares e as Centrais/Confederação.

Este questionário é direcionado aos membros do CAD das Cooperativas Singulares e o tempo previsto para responder a presente pesquisa é de aproximadamente vinte minutos.

Confidencialidade: não é preciso se identificar, contudo, as Cooperativas que se identificarem terão a confidencialidade preservada.

Esta pesquisa é conduzida por:

Doutoranda, Universidade Municipal de São Caetano - USCS:
Denise Maria Martins, Ms.C.

Professora Orientadora:
Ana Cristina de Faria, PhD.

Apoio:
OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras
Sr. Celso Ramos Regis

RBPC - Rede Brasileira de Pesquisadores do Cooperativismo.
Alessandro G.S. Arruda, PhD

Agradecemos antecipadamente por sua contribuição com a pesquisa.

Segunda Seção: PERFIL DA SUA COOPERATIVA DE CRÉDITO SINGULAR

1. Identificação de sua Cooperativa.

Se sua cooperativa não quiser se identificar, então não será necessário responder a questão n.1.
Passe para a questão seguinte.

2. Qual região pertence a sua Cooperativa de Crédito?

- Centro-Oeste
 Norte
 Nordeste
 Sudeste
 Sul

RCC1 - A avaliação do relacionamento cooperativo entre Singulares e

3. Qual o tipo de cooperativa? (artigo 12, parágrafo 1, da resolução CMN 3859)

- Empregados público/privados de uma ou mais empresa/instituição
- Profissionais Liberais
- Produtor Rural
- Micro e pequenos empresários
- Empresários vinculados a uma entidade sindical/ patronal
- Cooperativas de livre admissão de associados (toda a população)

4. Dentre as operações ativas realizadas por sua cooperativa, assinale aquela que possui maior volume financeiro aplicado atualmente:

- Desconto de títulos
- Abertura de crédito, simples e em conta-corrente
- Crédito rural (financiamento de custeio, investimento e comercialização)
- Repasses de recursos de instituições financeiras
- Adiantamento a depositantes

5. Assinale o principal grupo de clientes atendidos por sua cooperativa:

- Produtores Rurais
- Empresário urbano
- Público urbano em geral
- Todos os acima (Cooperativa de livre admissão)
- Grupos pertencentes a uma categoria ou classe específica

Qual ? (especifique)

6. Há quanto tempo a sua Cooperativa foi fundada (em anos)?

- 1 a 5 anos 11 a 15 anos 21 a 25 anos
- 6 a 10 anos 16 a 20 anos mais de 25 anos

Terceira Seção: Relacionamento Cooperativo entre Singulares e Centrais

RCC1 - A avaliação do relacionamento cooperativo entre Singulares e

7. Por favor, identifique seu grau de concordância com as afirmações relacionadas ao comprometimento.

	Discordo Totalmente (1)	2	3	4	5	6	7	8	9	Concordo Totalmente (10)
V07) Esperamos continuar trabalhando com a Central por um longo tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V08) Pretendemos continuarmos comprometidos no relacionamento com a Central.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V09) Julgamos que o relacionamento com a Central será rentável no longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V10) Consideramos existir um comprometimento de ambas as partes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Avalie o papel do relacionamento funcional entre a sua Cooperativa Singular e a Central.

	Discordo Totalmente (1)	2	3	4	5	6	7	8	9	Concordo Totalmente (10)
V11) Temos compreensão mútua sobre como agir no caso de fracasso no desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V12) A Central propicia acordos que garantem a realização de bons negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V13) A Central sempre considera nossas exigências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Avalie o grau de concordância com as ações da Central.

	Discordo Totalmente (1)	2	3	4	5	6	7	8	9	Concordo Totalmente (10)
V14) Não temos conflitos com a Central.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V15) Temos compreensão mútua sobre como lidar com os desentendimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V16) Existem poucas divergências significativas com a Central.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RCC1 - A avaliação do relacionamento cooperativo entre Singulares e

10. Avalie o Nível de Cooperação entre sua Cooperativa e a Central.

	Discordo Totalmente (1)	2	3	4	5	6	7	8	9	Concordo Totalmente (10)
V17) Esperamos que nenhuma das partes faça demanda que possa ser prejudicial para a outra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V18) Desenvolvemos meios para fomentar processos de aprendizagem com nossas experiências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V19) Buscamos compartilhar recursos e competências para redução dos riscos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V20) Trocamos experiências de sucesso e de fracasso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Avalie a ação da Central segundo as afirmações abaixo.

	Discordo Totalmente (1)	2	3	4	5	6	7	8	9	Concordo Totalmente (10)
V21) Os projetos e planejamentos desenvolvidos na Central são cumpridos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V22) A Central está aberta para rediscutir acordos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Avalie o relacionamento com o Dirigente da Central, na qual sua Cooperativa está associada.

	Discordo Totalmente (1)	2	3	4	5	6	7	8	9	Concordo Totalmente (10)
V23) O Dirigente da Central altera os fatos a seu favor quando lhe traz benefícios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V24) A consulta pessoal é norteadora da gestão do relacionamento da Central com a Cooperativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RCC1 - A avaliação do relacionamento cooperativo entre Singulares e

13. Avalie o seu grau de assimilação dos valores divulgados pela Central.

	Discordo Totalmente (1)	2	3	4	5	6	7	8	9	Concordo Totalmente (10)
V25) No geral os valores pessoais do dirigente da Central são muito semelhantes ao da Cooperativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V26) O dirigente da Central se compromete eticamente com os acordos formais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V27) O dirigente da Central deixa claro que comportamento antiético não é tolerado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V28) A Central se compromete eticamente com os acordos formais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V29) A Central assegura que todas as Cooperativas singulares estão agindo de maneira correta nas negociações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Avalie a existência de desvios nos acordos entre a Cooperativa e sua Central.

	Discordo Totalmente (1)	2	3	4	5	6	7	8	9	Concordo Totalmente (10)
V30) A Central altera levemente os fatos quando lhe traz benefícios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V31) A Central esquia-se de certas obrigações quando percebe oportunidades rentáveis para agir dessa forma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V32) A Central divulga informações conforme seu interesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V33) A Central tira vantagem de uma posição mais forte na negociação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RCC1 - A avaliação do relacionamento cooperativo entre Singulares e

15. Agora, avalie a Qualidade do relacionamento de sua Cooperativa com a Central.

	Discordo Totalmente (1)	2	3	4	5	6	7	8	9	Concordo Totalmente (10)
V34) O relacionamento com a Central levou a uma melhor qualidade na realização das atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V35) O relacionamento com a Central levou a uma redução dos custos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V36) O relacionamento com a Central garantiu o atendimento dos prazos de contratos firmados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V37) O relacionamento com a Central levou a tomada de decisões de alta qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V38) O relacionamento com a Central levou a uma melhor qualidade no atendimento das demandas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V39) O relacionamento com a Central levou a uma melhoria da estrutura física da Cooperativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE E

Indicadores da Pesquisa

Questão ANTIGA nº	Questão ATUAL nº	Indicadores	Tipo de Variável	Modelo
V8	V7	Esperamos continuar com a Central por um longo tempo.	Comprometimento Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); COOTE EL. ALT. (2003);GANESAN (1994)
V9	V8	Pretendemos continuarmos comprometidos no relacionamento com a Central.	Comprometimento Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); COOTE EL. ALT. (2003);GANESAN (1994)
V10	V9	Julgamos que o relacionamento com a Central será rentável no longo prazo.	Comprometimento Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); COOTE EL. ALT. (2003);GANESAN (1994)
V11	V10	Consideramos existir um comprometimento de ambas as partes.	Comprometimento Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); COOTE EL. ALT. (2003);GANESAN (1994)
V20	V11	Temos compreensão mútua sobre como agir no caso de fracasso no desempenho.	Poder Interorganizacional	COOTE EL. ALT. (2003)
V28	V12	A Central propicia acordos que garantem a realização de bons negócios.	Poder Interorganizacional	MAHAMA (2006); MORGAN E HUNT (1994)
V29	V13	A Central sempre considera nossas exigências.	Poder Interorganizacional	MAHAMA (2006); MORGAN E HUNT (1994)
V31	V14	Não temos conflitos com a Central.	Poder Interorganizacional	COOTE el. ALT. (2003);MORGAN E HUNT (1994); RAWWAS ET. AL. (1997)
V33	V15	Temos compreensão mútua sobre como lidar com os desentendimentos.	Poder Interorganizacional	COOTE el. ALT. (2003);MORGAN E HUNT (1994); RAWWAS ET. AL. (1997)
V35	V16	Existem poucas divergências singificativas com a Central	Poder Interorganizacional	COOTE el. ALT. (2003);MORGAN E HUNT (1994); RAWWAS ET. AL. (1997)
V40	V17	Esperamos que nenhuma das partes faça demanda que possa ser prejudicial para a outra.	Confiança Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); RAWWAS ET. AL.(1997)
V41	V18	Desenvolvemos meios para fomentar processos de aprendizagem com nossas experiências.	Cooperação Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); MORGAN E CARTES (2005)
V42	V19	Buscamos compartilhar recursos e competências para redução dos riscos.	Cooperação Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); MORGAN E CARTES (2005)
V44	V20	Trocamos experiências de sucesso e de fracasso.	Cooperação Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); MORGAN E CARTES (2005)
V45	V21	Os projetos e planejamentos desenvolvidos na Central são cumpridos.	Cooperação Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); MORGAN E CARTES (2005)
V46	V22	A Central está aberta para rediscutir acordos.	Poder Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); JOHN (1984)
V51	V23	A Central altera levemente os fatos quando lhe traz benefícios. (INVERTIDA)	Confiança Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); RAWWAS ET. AL.(1997)

Questão ANTIGA n°	Questão ATUAL n°	Indicadores	Tipo de Variável	Modelo
V52	V24	A Central esquiva-se de certas obrigações quando percebe oportunidades rentáveis para agir dessa forma. (INVERTIDA)	Confiança Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); RAWWAS ET. AL.(1997)
V53	V25	A Central divulga informações conforme seu interesse. (INVERTIDA)	Confiança Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); RAWWAS ET. AL.(1997)
V54	V26	A Central tira vantagem de uma posição mais forte na negociação.(INVERTIDA)	Poder Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); JOHN (1984)
V55	V27	O relacionamento com a Central levou a uma melhor qualidade na realização das atividades.	Qualidade relacionamento do	MORGAN E HUNT (1994); MORGAN E CARTES (2005)
V56	V28	O relacionamento com a Central levou a uma redução dos custos	Qualidade relacionamento do	MAHAMA (2006)
V57	V29	O relacionamento com a Central garantiu o atendimento dos prazo de contratos firmados.	Qualidade relacionamento do	MAHAMA (2006)
V58	V30	O relacionamento com a Central levou a tomada de decisões de alta qualidade.	Qualidade relacionamento do	MAHAMA (2006)
V59	V31	O relacionamento com a Central levou a uma melhor qualidade no atendimento das demandas.	Qualidade relacionamento do	MAHAMA (2006)
V60	V32	O relacionamento com a Central levou a uma melhoria da estrutura física da Cooperativa.	Qualidade relacionamento do	MAHAMA (2006)
V61	V33	O Dirigente da Central altera os fatos a seu favor quando lhe traz benefícios. (INVERTIDA)	Confiança Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); RAWWAS ET. AL.(1997)
V67	V34	A consulta pessoal é norteadora da gestão do relacionamento da Central com a Cooperativa.	Confiança Interorganizacional	COOTE ET. AL. (2003); MORGAN E HUNT (1994); RING VAN DE VEN (1994)
V68	V35	No geral os valores pessoais do dirigente da Central são muito semelhantes o da Cooperativa.	Comprometimento Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); LACEY (2007)
V69	V36	O Dirigente da Cental se compromete eticamente com os acordos formais.	Comprometimento Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); LACEY (2007)
V70	V37	O Dirigente da Central deixa claro que comportamento antiético não é tolerado.	Comprometimento Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); LACEY (2007)
V71	V38	A Central se compromete eticamente com os acordos formais.	Confiança Interorganizacional	COOTE ET. AL. (2003); MORGAN E HUNT (1994)
V72	V39	A Central assegura que todas as Cooperativas singulares estão agindo de maneira correta nas negociações.	Comprometimento Interorganizacional	MORGAN E HUNT (1994); LACEY (2007)