

AMBIENTES COMPETITIVOS DINÂMICOS E TOMADAS DE DECISÕES ÁGIL: COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONALCOOPERATIVISTAS

*Dynamic competitive environments and agile decision making:
competencies for cooperative organizational sustainability*

Bibiana Melo Ramborger
Marcelo da Costa Borba
Liris Kindlein
João Armando Dessimon Machado

AMBIENTES COMPETITIVOS DINÂMICOS E TOMADA DE DECISÕES ÁGIL: COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL COOPERATIVISTA

Dynamic competitive environments and agile decision making: competencies for cooperative organizational sustainability

Bibiana Melo Ramborger
Marcelo da Costa Borba
Liris Kindlein
João Armando Dessimon Machado

Resumo: Este artigo tem por objetivo contribuir no levantamento das atuais competências cooperativista na busca pela sustentabilidade organizacional. Analisando os modelos de cooperativismo moderno e tradicional, sua função de gestão e tomada de decisão. Assim, foi realizada uma revisão sistemática nas bases de dados Scopus e Web of Science, com intuito de identificar as práticas de gestão realizada na ambiência cooperativista. Os resultados mostraram que as cooperativas precisam avaliar as atuais estratégias de gestão que envolvem processos longos e burocráticos, na busca por alternativas mais ágeis de tomada de decisão a curto prazo. A profissionalização dos gestores também aparece como gargalo para a sustentabilidade institucional. De modo que, os avanços tecnológicos e a busca de parcerias podem contribuir para o desenvolvimento do planejamento o longo prazo, como forma de sanar a descontinuidade estratégica pela mudança de gestão e perda de competitividade pelo gerenciamento não profissionalizado.

Palavras-chave: Empresa de cooperação agrícola. Equilíbrio estratégico. Ambiente estrutural.

Abstract: This article aims to contribute to the survey of current cooperative competencies in the search for organizational sustainability. Analyzing the modern and traditional cooperation models, their management function and decision making. Thus, a systematic review was performed in the Scopus and Web of Science databases, in order to identify the management practices performed in the cooperative environment. The results obtained, such as cooperatives, should evaluate current management strategies that involve long and bureaucratic processes in the search for more agile short-term decision-making alternatives. The professionalization of managers also appears as a bottleneck for institutional sustainability. How technological advances and the pursuit of partnerships can contribute to long-term development as a way to remedy strategic discontinuity due to management change and performance loss by unprofessional management.

Keywords: Agricultural cooperation company. Strategic balance. Structural environment.

INTRODUÇÃO

O crescimento da população e consumo tem gerado mudanças estruturais nas organizações. Os antigos modelos institucionais tendem a passar por mutações e adequações ao atual momento empresarial. Os acordos comerciais multinacionais e bilaterais junto as novas tecnologias de transporte e comunicação fomentaram as necessidades do comércio para competir nos setores. Para que uma empresa ser bem-sucedida é preciso que ela se ajuste a oferta de produtos, demandando uma constante mudança rápida na capacidade de adaptação. Sendo assim, o empreendimento cooperativista pode e deve ser mais do que um modelo tradicional e passar a utilizar processos contemporâneos. Como instituições, as cooperativas podem oferecer aos envolvidos aprendizagens constantes, ambiente de trabalho encorajador e desenvolvimento profissional do trabalho.

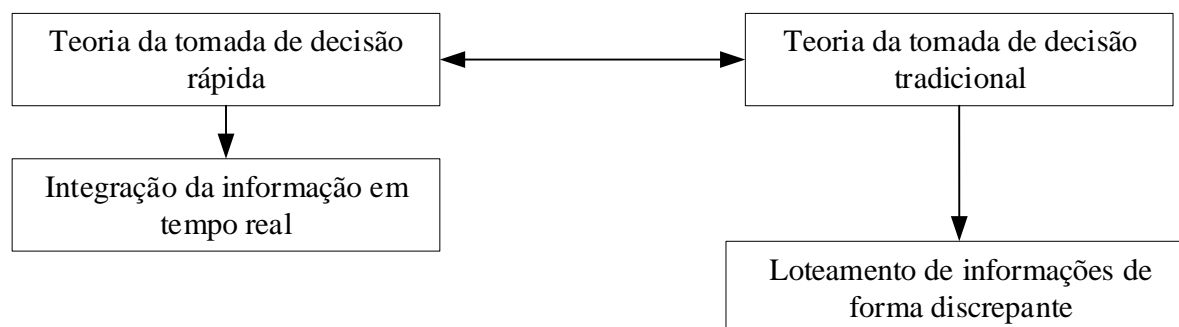
As cooperativas assumem, devido aos seus princípios a função de associação, enquanto reunião de pessoas, de empresa e de capital. Elas são dirigidas pelos cooperados os quais também assumem o papel de dono e de usuário da cooperativa (ANTONIALLI, 2000). Diante dessas características peculiares, ocorre nelas o processo de autogestão - são geridas pelos próprios donos/usuários. As cooperativas são criadas muitas vezes por recessão econômica e desemprego, e tendem a desaparecer em fases de recuperação e crescimento econômico (ARANDO; PEÑA; VERHEUL, 2009; PÉROTIN, 2006). Sua promoção tem o intuito de infundir dinheiro e oportunidades sem ajuda financeira e entrada de receita (STEWART, 2003). A literatura argumenta que a criação e presença de cooperativas em relação as empresas capitalistas, ocorre de forma marginal na maioria dos setores de atividade e países (BEN-NER, 1988; GRAU; HOCKMANN; LEVKOVYCH, 2015).

Assim sendo, sugere-se que a criação de cooperativas depende da existência de instituições formais e informais em maior escala do que as empresas. As cooperativas são condicionadas a existência de instituições formais adequadas que ofereçam serviços específicos - assessoria e experiência jurídica ou financiamento, devido à escassez de informações sobre os aspectos legais, organizacionais e financeiros específicos (ARANDO et al., 2012; BEN-NER, 1988). A criação de cooperativas pode ser impulsionada por uma região ou setor em que alta densidade de união das pessoas já é existente, facilitando assim a legitimidade institucional e quebrando as barreiras de entrada da cooperação como a falta de informação sobre gestão e processos (DÍAZ-FONCEA; MARCUELLO, 2015). O movimento cooperativista está espalhado por todos os países, variando em magnitude e público-alvo, mas buscando o mesmo objetivo de cooperação (ARANDO et al., 2012). Em uma cadeia de fornecimento cooperativista, é importante focar em cada elo, governança é um desses elos que vincula todos os laços de uma cooperativa (SHROFF, 2014). A literatura destaca também algumas ineficiências relacionadas à tomada de decisões coletivas e democráticas, assumindo custos mais elevados do que em empresas (ROTHSCHILD, 2016).

Os custos do uso de mecanismos coletivos de tomada de decisão para reunir as preferências dos membros de uma cooperativa e transformá-los em ações são notavelmente maior do que no caso de uma empresa (ÖSTERBERG; NILSSON, 2009). Isso se baseia no fato de que a disparidade e a heterogeneidade dos membros de uma cooperativa aumentam o custo da tomada de decisão coletiva. Como aponta Hansmann (2003), para levar na íntegra uma decisão coletiva corretamente e implementar essas decisões de forma eficaz, os membros devem investir uma quantidade significativa de tempo e esforço para conhecer a empresa e as preferências dos outros membros, por exemplo, através de comunicação ou participação em reuniões e assembleias. Por outro lado, os diversos trabalhos associam a democracia organizacional e o igualitarismo

com a lentidão na tomada de decisões e com o cancelamento de papéis de liderança; aspectos que podem ser decisivos para a sobrevivência (CHADDAD; COOK, 2004). A crescente complexidade organizacional e os maiores fluxos de informação implicam em aumento dos custos no processo decisório equivocado. Portanto, exigem mecanismos eficientes para o processamento de informações e tomar as decisões corretas com base na relação de causa e efeito (LUO, 2005), ver Figura 1.

Figura 1 - Formas como são tomadas as decisões



Fonte: Adaptado de Kedia, Nordtvedt e Pérez (2002)

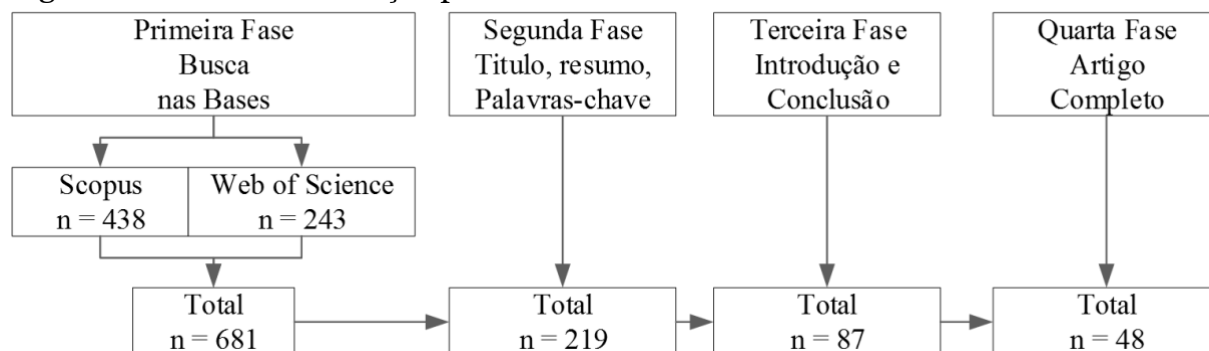
A tomada de decisão estratégica deve ser realizada por um pequeno grupo de pessoas, pois isso a torna ágil principalmente em ambientes dinâmicos e competitivos (SANDERS; CARPENTER, 1998; WOODS; JOYCE, 2003). Tendo sempre em vista que, a decisão deve ser desenvolvida em um ambiente mutável e complexo (KEDIA; NORDTVEDT; PÉREZ, 2002). Contudo, a lenta tomada de decisão é inevitavelmente uma verdade nas cooperativas com predomínio em alguns níveis e setores. Pois, as decisões ao serem realizadas conjuntas, exige que ações administrativas são de responsabilidade de cada membro da cooperativa em seu próprio campo de forma relativamente independente (HUI; HUANG; YIJUN, 2013; ROYER, 2015). Os movimentos que exigem discussão em conjuntos ou que significam mudanças nos modelos da cooperativa é algo que ainda requer uma decisão complexa e demorada. Por outro lado, a existência de gestão contemporânea não necessariamente leva a melhores resultados financeiros, mas sua combinação se faz necessária para reforçar a estruturada e conciliar os interesses diferentes.

2 METODOLOGIA

Esta revisão contempla uma análise da literatura científica mundial sobre cooperativas, agricultura e decisão, buscando identificar tendências e perspectivas na temática, através da busca de artigos indexados na base de dados Elsevier *Web of Science* e *Scopus*. Primeiramente, realizou-se uma revisão com análise sistemática do conteúdo dos artigos, seguindo os critérios científicos sugerido por *Knowledge Development Process – Cronstructivist (ProKnow-C)* (ENSSLIN et al., 2010). Na primeira etapa, pesquisou-se nas duas principais bases de dados bibliográficas, *Web of Science* e *Scopus*, elas foram escolhidas por terem o maior número de trabalhos indexados. Foram usados as combinações de palavras-chave em inglês: (“cooperative” AND “decision-making” OR “decision making” OR “decision maker” OR “decision” AND “agric*”). Restrito a artigos publicados na língua inglesa e cujo acesso ao texto completo fosse livre, não sendo definido limite de tempo para a triagem dos trabalhos e tendo como limite o ano de 2018. Considerou-se como primeira etapa a seleção do material a busca dos ternos a serem localizados no título, resumo e palavras-chave, apenas em artigos científicos, sendo encontrados 681 artigos. Na segunda etapa foi

utilizado o software START 3.4, como forma de ranquear e selecionar os artigos que mais se adequavam aos quesitos da pesquisa, bem como descartar artigos que estivessem duplicados. A Figura 2 ilustra o procedimento para definir a amostra total do estudo.

Figura 2 - Processo de seleção para levantamento de literatura.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O processo de construção da revisão sistemática foi desenvolvida em quatro etapas: a primeira etapa correspondeu a busca nas bases de dados em que foram encontrados 681 artigos (ao todo foram encontrados 704, sendo que 23 trabalhos duplicados); a segunda etapa foram lidos os títulos, resumos e palavras-chave, nesta foram descartados 462 artigos, restando 219; a terceira etapa foram descartados 132 com a leitura da introdução e conclusão; na quarta foram descartados 39 trabalhos, restando assim 48 para que seja feita a releitura e análise dos pontos mais significativos para a realização da revisão.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos resultados encontrados, faz-se necessário contextualizar sobre as perspectivas e situações para melhor compreensão do assunto em pauta, tomada de decisão em cooperativas. Salientando que mesmo com as diversidades, alguns pontos são comuns para o entendimento e diagnósticos das decisões relacionadas às cooperativas e que fazem parte do contexto agrícola nos mais variados lugares do mundo. A cooperação é indiscutivelmente uma habilidade humana básica e um processo fundamental na agricultura. As pessoas têm trabalhado juntas para crescer, distribuir e consumir alimentos ao longo da história. A institucionalização da cooperação na forma jurídica é um desenvolvimento dessas ideias (MOONEY, 2004; SHROFF, 2014).

O que antes era padronizado e muitas vezes informal transformou-se na institucionalização de organizações cooperativas legais das quais tornaram-se propriedade e controle do usuário para a distribuição de benefícios com base no uso (MOONEY, 2004). Embora a forma cooperativa tenha visto seus altos e baixos em termos de popularidade, recentemente houve um ressurgimento de interesse (PÉROTIN, 2015; ROTHSCHILD, 2016). As cooperativas agrícolas são estruturas comerciais mais comumente usada no setor agrícola, por atender à necessidade de reforçar as posições de barganha dos agricultores, no processo de negociação dos mercados agroalimentares e redução dos custos de transação (HALE; CAROLAN, 2018; HENDRIKSE; VEERMAN, 2001).

Por outro lado, essas estruturas não podem ser reduzida necessariamente a relações de mercado - competição firme versus cooperação, imbuídas de relações de

poder e padrões econômicos, pois estão inseridas também em relações sociais e culturais (BOURDIEU; WACQUANT, 1992; GRANOVETTER, 1985). A economia neoclássica enfatiza o papel das cooperativas na proteção dos agricultores contra os riscos, corrigindo as falhas do mercado (NOURSE, 1922; SEXTON, 1990). A economia institucional considera que as cooperativas podem reduzir os custos de transação reduzindo a especificidade dos ativos, a incerteza, a racionalidade limitada e o oportunismo (MATEOS-RONCO; GUZMÁN-ASUNCIÓN, 2018; YIM, 2004). Os membros associados frequentemente se preocupam com o fato de que as cooperativas não retornarão seus lucros devido a falhas de gestão, reservas de capital, maximização do benefício pessoal dos gerentes entre outros fatores (YIM, 2004). Esses problemas são sérios em muitas cooperativas em que a propriedade e a gestão são divididas, ou seja, uma equipe de gerentes profissionais é veiculada para a cooperativa, que tem pouca ligação com os agricultores (HÖHLER; KÜHL, 2018; WANG; PARK; BAKER, 2011).

À medida que o ambiente externo muda, o tamanho da cooperativa se expande e a heterogeneidade na associação aumenta, os riscos inerentes às cooperativas de agricultores tornam-se mais intensos (YIM, 2004). Em muitos países europeus, eles cresceram na cadeia de valor dos alimentos nas últimas décadas, como resultado de sua crescente presença, e isso, por sua vez, levou ao crescimento e a um maior alcance internacional. O fato de as cadeias de commodities agrícolas e de alimentos terem mudado de sistemas controlados pelo Estado para redes de abastecimento globalmente integradas com governança privada significou novas formas de integração vertical para os participantes (BRETOS; DÍAZ-FONCEA; MARCUELLO, 2018; SWINNEN; MAERTENS, 2007).

As cooperativas agrícolas facilitam o acesso dos agricultores a essas cadeias modernas de fornecimento de alimentos (BIJMAN et al., 2013). Direitos de propriedade, mecanismos de governança e estratégias de negócios diferem entre cooperativas tradicionais e modernas. Os dois tipos cooperativos possuem diferentes recursos, como mão de obra; materiais e finanças; redes de relacionamento; capacidades de tomada de decisão, marketing, produção, distribuição e pesquisa; e desenvolvimento na busca por uma vantagem competitiva (ZHANG; HUANG, 2014). Uma comparação dos dois tipos básicos de cooperativas de agricultores é mostrada na Figura 4.

Figura 4 – Quadro das diferenças de modelos cooperativista: tradicional x moderno

	Cooperativismo Tradicional	Cooperativismo Moderno
Colaboração	Produção e marketing	Produção, marketing e capital
Propriedade Estrutural	Patrimônio coletivo e ações pessoais internas	Patrimônio coletivo e ações pessoais internas e uma pequena quantidade de ações externas
Propriedade Individual	Igual	Restrito
Membros Qualificados	Livre	Restrito
Transferência de Ações Pessoais	Incondicional e intransferível	Condicional e transferível
Tomada de Decisão	Uma pessoa, um voto	Diversificado
Distribuição de Benefícios	Proporcional para todos	Proporcional a quantidade de ações
Estratégia do Negócio	Membros orientados	Orientação seguida pelo mercado
Escopo do Negócio	Produção ou venda de produtos em estado bruto	Produção, venda ou produção de valor através do produto manufaturado

Fonte: Zhang e Huang (2014)

De acordo com o tipo, as diferentes cooperativas enfrentam inúmeros riscos, representando enorme efeito na tomada de decisão do negócio. As diferenças entre os arranjos internos das instituições cooperativistas podem ser divididas em dois tipos básicos: tradicional e moderno (ZHANG; HUANG, 2014). As cooperativas tradicionais refletem a cooperação horizontal descentralizada entre os agricultores, o que contrabalança o mercado e protege os interesses dos agricultores (HUANG, 2009). Tais cooperativas foram estabelecidas e operadas de acordo com os princípios clássicos, como a liberdade de aderir e sair, a contribuição igualitária de capital dos membros, os princípios de uma pessoa/um voto na tomada de decisões. Distribuindo com isso os benefícios proporcionalmente ao patrocínio, acumulação pública na distribuição de benefícios e maximização dos interesses dos membros. As cooperativas modernas são caracterizadas pela integração vertical, foco na concorrência de mercado e alto lucro (BRETOS; DÍAZ-FONCEA; MARCUELLO, 2018; ZHANG; HUANG, 2014).

Independentemente de como o desempenho é medido, a viabilidade e sustentabilidade financeira das cooperativas depende claramente de sua capacidade de gerar retorno suficiente para manter os processos organizacionais em funcionamento, compensando adequadamente o custo dos fatores de produção e aos recursos necessários a permitir a continuidade das atividades (KALOGERAS et al., 2013). As fraquezas do modelo cooperativo têm tradicionalmente incluído processos de tomada de decisão ineficientes (a tomada de decisão democrática frequentemente se torna problemática: um membro-um-voto ou voto proporcional) e suas restrições de capital (BENOS et al., 2016).

As cooperativas em geral atuam em um mercado competitivo, juntamente com as organizações que possuem fins lucrativos. Isso representa que essas organizações estão assumindo as características das empresas com as quais competem, tanto em modelos de gestão, como também com equipe de profissionais. O que representa uma nova perspectiva para resistência desse modelo de firma, logo adotar algumas características pode ser significativamente importante para manter o espírito cooperativista nas cooperativas atuais, ver Figura 5.

Figura 5 – Quadro sobre compreensão das atividades do cooperativismo moderno

Cooperativas e Cooperados	Formuladores de políticas e Financiadores
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver processos intencionais para estabelecer e revisar a identidade coletiva. • Trabalhar para garantir que os funcionários e as posições de liderança sejam mantidos por identidades menos favorecidas estruturalmente. • Criar estratégias para incentivar a ligação e o capital social. Isso pode incluir, por exemplo, eventos e reuniões regulares, procurando cultivar espaço exclusivo e inclusivos na certeza de valorizar ambos. • Garantir que o trabalho emocional seja compartilhado ao longo do tempo e do espaço (a intervenção pode ser necessária). • Priorizar todos os capitais (não apenas financeiros) 	<ul style="list-style-type: none"> • Despriorizar a mensuração do sucesso em termos financeiramente “sustentáveis”. Para que as cooperativas possam prosperar financeiramente, muitas vezes é necessário apoio extra para criar capacidade. • Não assumir um modelo de tamanho único. • Priorizar todos os capitais (não apenas financeiros).

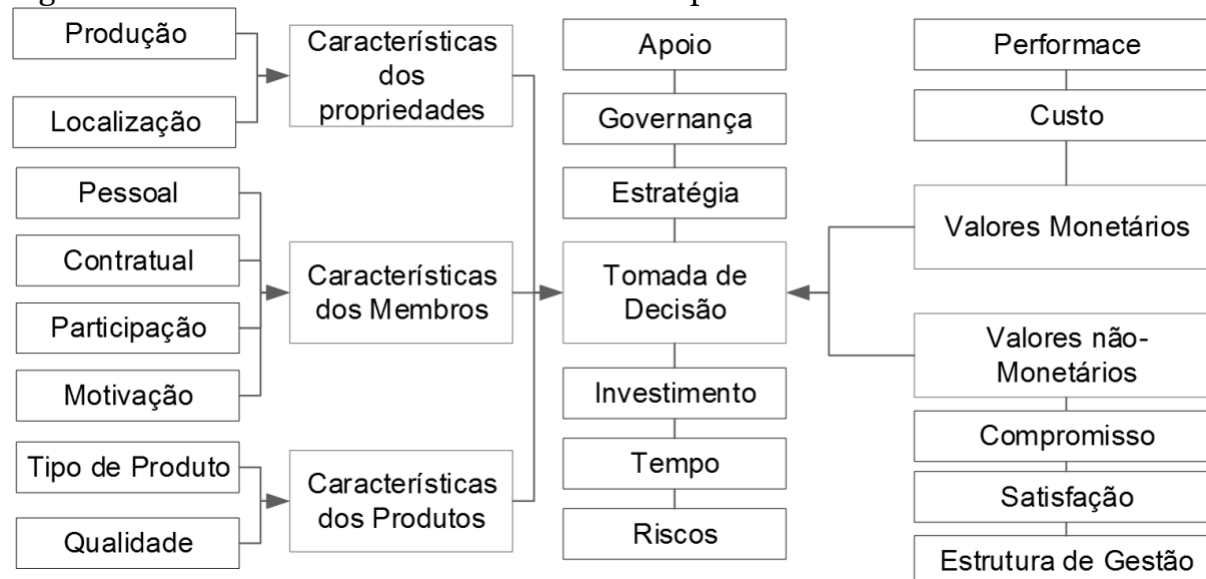
Fonte: Adaptado de Hale e Carolan (2018)

A Figura 5 pode ser usada como perspectiva no desenvolvimento de abordagens fundamentais no processo de organização das cooperativas perante o mercado. Mas, essas notas não podem ser consideradas de forma geral, os vários repertórios culturais em lugares específicos que podem ajudar as cooperativas a serem mais ou menos cooperativas (HALE; CAROLAN, 2018; ZHU et al., 2009). Assim como as práticas culturais em várias regiões ou países que facilitam tende a facilitar/dificultar a cooperação. Por outro lado, é notório que uma profissionalização na gestão das cooperativas tende a gerar um maior equilíbrio nas estruturadas e partes interessadas de interesses conflitantes (REBELO; LEAL; TEIXEIRA, 2017).

A cooperatividade das cooperativas é frequentemente assumida na prática. Afinal, a maioria das pessoas envolvidas em tais formas de organização social provavelmente se considera cooperativista. Mesmo com isso, o status legal e pessoal por si só não garante a instituição cooperativa sua viabilidade financeira. Os processos de tomada de decisão devem ser mais exclusivos a liderança e gestão, como forma de fortalecer o trabalho e a capacidade organizacional. As cooperativas devem praticar a tomada de decisões igualitária para que se mantenha as hierarquias, explore o conhecimento diverso, valorize o compartilhamento e as relações pessoais.

Em se tratando de aspectos financeiros, os gestores assumem mais investimentos e planejamento a longo prazo. As mudanças no modelo de negócios cooperativista contemporâneo levaram o antigo formato a se tornar mais sedutor e passível a inovação (KEMPPAINEN-KOIVISTO et al., 2015), ver Figura 6. O cooperativismo contemporâneo pode ser muito mais do que uma cooperativa tradicional estereotipada com as características do institucionalismo. Os modelos organizacionais cooperativos evoluíram do negócio agrícola tradicional para aqueles que possuem ações proporcionais negociáveis e que podem ser gerenciados de maneira semelhante a uma sociedade limitada, à medida que o pensamento econômico dominante se torna mais importante (NILSSON, 2016; SUSANTY et al., 2017).

Figura 6 – Fatores da tomada de decisão em cooperativas



Fonte: Adaptado de Höhler e Kühl (2018)

Outra questão refere-se à competitividade, a globalização dos negócios, as cifras financeiras fazem com que a gestão seja mais profissional, posto que é imprescindível para continuidade dos negócios. A evolução apresentada pelas cooperativas é verificada como passo significativo de sobrevivência perante análise do meio, e que se mostram mais similares para concorrer com às empresas com fins lucrativas, incluindo entre elas, a utilização de artefatos de contabilidade gerencial no suporte ao processo de gestão (ROYER, 2015). As cooperativas podem adaptar mais características da estrutura de propriedade que facilitem o investimento e a entrada de outros membros como oportunidade de crescimento a longo prazo, assim como usar arranjos estratégicos para designar o controle do negócio de não membros e especialistas em gestão e tomada de decisão (GRASHUIS, 2017; ZHU et al., 2009).

Em suma o cooperativismo é um agente que tem gerado contribuições relevantes para o sistema produtivo mundial, seja proporcionando que seus associados consigam colocar seus produtos com maior competitividade, seja juntando forças para dispor de estrutura para processar ou escoar suas produções ou ainda, criando alternativas para que seus associados possam comprar produtos e insumos com preço mais competitivo. Os resultados obtidos em pesquisas realizadas com organizações cooperativistas acrescentam evidências empíricas sobre como as características substantivas determinam suas decisões, contribuindo assim para a literatura sobre a teoria do cooperativismo. Por fim, fornece evidências sobre qual teoria ou estrutura de capital explica com mais flexibilização organizacional para contribui com o desenvolvimento das cooperativas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de globalização da economia, as mudanças no cenário econômico nacional e o inevitável aumento da competitividade global vêm exigindo das cooperativas uma revisão de seus princípios e doutrinas, como forma de se adaptarem aos atuais contextos. Rever seus produtos, suas estratégias e estruturas administrativas são ações que visam a aumentar a eficácia e a competitividade dessas organizações (GRAMACHO, 1997; MATEOS-RONCO; GUZMÁN-ASUNCIÓN, 2018). As cooperativas, assim como qualquer outra empresa, para terem bons resultados, precisam avaliar constantemente suas estratégias de gestão, em especial as relacionadas com comercialização dos produtos. Elas devem considerar que o volume de venda tem uma relação direta com o preço de venda estabelecido, onde, quanto mais alto for o preço de venda, menor será o volume vendido e vice-versa.

Um dos problemas enfrentados fundamenta-se na mudança de poder como algo que provoca descontinuidade nas estratégias da cooperativa, dificultando seu planejamento e gestão no médio e longo prazo. Essa descontinuidade nas estratégias provoca mudanças nos rumos da organização com riscos e perda de competitividade no mercado. As estratégias adotadas pelos sujeitos sociais não devem ser reduzidas à dimensão econômica, tendo em vista que mesmo que objetivamente as ações sejam orientadas para a obtenção do lucro, subjetivamente, estes sujeitos sociais podem contemplar dimensões que ultrapassam a materialidade econômica (BOURDIEU, 1998).

O associado assim como o gestor do empreendimento comum deve harmonizar a sua participação política, na definição de objetivos/metastratégias, com a sua participação econômica, capital e operações (ROYER, 2015). Portanto, estabelecer esses passos requer maiores conhecimentos sobre os processos administrativos, logo o pensamento de compor uma cooperativa vai além da união e reunião para decidir em conjunto. Os processos administrativos tem de ser geridos de forma mais eficaz e em concordância com o processo de tomada de decisão.

Referências

- ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 1, p. 135–159, 2000.
- ARANDO, S. et al. Do labour-managed firms benefit from agglomeration? *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 84, n. 1, p. 193–200, 2012.
- ARANDO, S.; PEÑA, I.; VERHEUL, I. Market entry of firms with different legal forms: an empirical test of the influence of institutional factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 5, n. 1, p. 77–95, 2009.
- BEN-NER, A. The life cycle of worker-owned firms in market economies: A theoretical analysis. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 10, n. 3, p. 287–313, 1988.
- BENOS, T. et al. Cooperatives' organizational restructuring, strategic attributes, and performance: The case of agribusiness cooperatives in Greece. *Agribusiness*, v. 32, n. 1, p. 127–150, 2016.

- BIJMAN, J. et al. Accommodating Two Worlds in One Organization : Changing Board Models in Agricultural Cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, v. 34, n. 3-5, p. 204–217, 2013.
- BOURDIEU, P. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. J. D. An invitation to reflexive sociology. Chicago: University of Chicago press, 1992.
- BRETOS, I.; DÍAZ-FONCEA, M.; MARCUELLO, C. Cooperativas e internacionalización: Un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, n. 92, p. 5, 2018.
- CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. The economics of organization structure changes: A US perspective on demutualization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 75, n. 4, p. 575–594, 2004.
- DÍAZ-FONCEA, M.; MARCUELLO, C. Spatial patterns in new firm formation: are cooperatives different? *Small Business Economics*, v. 44, n. 1, p. 171–187, 2015.
- ENSSLIN, L. et al. ProKnow-C, Knowledge Development Process - Constructivist: processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010.
- GRAMACHO, A. Cooperativas agrícolas e globalização. *AgroANALYSIS*, v. 17, n. 8, p. 14–15, 1997.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.
- GRASHUIS, N. J. Branding by U.S. Farmer Cooperatives: An empirical study of trademark ownership. *Journal of Co-operative Organization and Management*, v. 5, n. 2, p. 57–64, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2017.09.002>>
- GRAU, A.; HOCKMANN, H.; LEVKOVYCH, I. Dairy cooperatives at the crossroads. *British Food Journal*, v. 117, n. 10, p. 2515–2531, 2015. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/BFJ-12-2014-0399>>
- HALE, J.; CAROLAN, M. Cooperative or Uncooperative Cooperatives? Digging into the Process of Cooperation in Food and Agriculture Cooperatives. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, n. May, p. 1–20, 2018.
- HANSMANN, H. The role of trust in nonprofit enterprise. In: *The Study of the Nonprofit Enterprise*. Boston: Springer, 2003. p. 115–122.
- HENDRIKSE, G. W. J.; VEERMAN, C. P. Marketing cooperatives and financial structure: a transaction costs economics analysis. *Agricultural Economics*, v. 26, n. 3, p. 205–216, 2001.
- HÖHLER, J.; KÜHL, R. Dimensions of Member Heterogeneity in Cooperatives and Their Impact on Organization – a Literature Review. *Annals of Public and*

Cooperative Economics, v. 89, n. 4, p. 697–712, 2018.

HUANG, H. C. Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert Systems with Applications*, v. 36, n. 1, p. 209–218, 2009.

HUI, L.; HUANG, N.-J.; YIJUN, Y. Analysis of the behavior decision on farmers joining in the farmers' specialized cooperatives. *International Journal of Applied Mathematics and Statistics*, v. 45, p. 182–189, 2013.

KALOGERAS, N. et al. Which cooperative ownership model performs better? A financial-decision aid approach. *Agribusiness*, v. 29, n. 1, p. 80–95, 2013.

KEDIA, B. L.; NORDTVEDT, R.; PÉREZ, L. M. International business strategies, decision-making theories, and leadership styles: An integrated framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, v. 12, n. 1, p. 38–52, 2002.

KEMPPAINEN-KOIVISTO, R. et al. Creativity with Institutionalization: Cooperatives as an Alternative Way of Starting a Creative Business – Cases from Finland. In: *Economics*. Finland: IGI Global, 2015. p. 1035–1054.

LUO, Y. How does globalization affect corporate governance and accountability? A perspective from MNEs. *Journal of International Management*, v. 11, n. 1, p. 19–41, 2005.

MATEOS-RONCO, A.; GUZMÁN-ASUNCIÓN, S. Determinants of financing decisions and management implications: Evidence from Spanish agricultural cooperatives. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 21, n. 6, p. 701–721, 2018.

MOONEY, P. H. Democratizing Rural Economy: Institutional Friction, Sustainable Struggle and the Cooperative Movement. *Rural Sociology*, v. 69, n. 1, p. 76–98, 2004. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1526/003601104322919919>>

NILSSON, J. Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments. *LTA*, v. 4, n. 99, p. 449–470, 2016.

NOURSE, E. G. The Economic Philosophy of Co-operation. *The American Economic Review*, v. 12, n. 4, p. 577–597, 1922. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1804796>>

ÖSTERBERG, P.; NILSSON, J. Members' Perception of Their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness: An International Journal*, v. 25, n. 2, p. 181–197, 2009.

PÉROTIN, V. Entry, exit, and the business cycle: Are cooperatives different? *Journal of Comparative Economics*, v. 34, n. 2, p. 295–316, 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147596706000217>>

- PÉROTIN, V. What Do We Really Know About Workers Cooperatives? Research Conference on Cooperatives and the World of Work, v. 9, 2015. Disponível em: <[http://ccr.ica.coop/sites/ccr.ica.coop/files/attachments/5.3Virginie Perotin What Do we Really Know ilo ica.pdf](http://ccr.ica.coop/sites/ccr.ica.coop/files/attachments/5.3Virginie%20Perotin%20What%20Do%20we%20Really%20Know%20ilo%20ica.pdf)>
- REBELO, J. F.; LEAL, C. T.; TEIXEIRA, Â. Management and financial performance of agricultural cooperatives: A case of Portuguese olive oil cooperatives¹. *Revesco - Revista de Estudos Cooperativos*, v. 123, p. 225–249, 2017.
- ROTHSCHILD, J. The Logic of A Co-Operative Economy and Democracy 2.0: Recovering the Possibilities for Autonomy, Creativity, Solidarity, and Common Purpose. *The Sociological Quarterly*, v. 57, n. 1, p. 7–35, 2016.
- ROYER, J. An equity management and planning tool for cooperatives. *Agricultural Finance Review*, v. 75, n. 2, p. 267–281, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/AFR-03-2014-0004>>
- SANDERS, W. M. G.; CARPENTER, M. A. Internationalization and Firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure. *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 2, p. 158–178, 1998. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/257100>>
- SEXTON, R. Imperfect Competition in Agricultural Markets and the Role of Cooperatives: A Spatial Analysis. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 72, n. 3, p. 709–720, 1990.
- SHROFF, S. Role of cooperatives in export promotion of high value crops: A case of pomegranate marketing in Maharashtra. *Indian Journal of Economics and Development*, v. 10, n. 3, p. 211, 2014. Disponível em: <<http://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ijed1&volume=10&issue=3&article=002>>
- STEWART, A. Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 27, n. 4, p. 383–396, 2003.
- SUSANTY, A. et al. The empirical model of trust, loyalty, and business performance of the dairy milk supply chain. *British Food Journal*, v. 119, n. 12, p. 2765–2787, 2017. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/BFJ-10-2016-0462>>
- SWINNEN, J. F. M.; MAERTENS, M. Globalization, privatization, and vertical coordination in food value chains in developing and transition countries. *Agricultural Economics*, v. 37, p. 89–102, 2007.
- WANG, H. H.; PARK, J. W.; BAKER, T. Contracting, negotiation, and the policy change: The conflict between Korean farmers and their agricultural cooperatives. *Agricultural Economics*, v. 57, n. 10, p. 467–473, 2011.
- WOODS, A.; JOYCE, P. Owner-managers and the practice of strategic management.

International Small Business Journal, v. 21, n. 2, p. 181–195, 2003.

YIM, Y. S. New Capital Raising Methods for Cooperatives in the World. In: RESEARCH INSTITUTE FOR COOPERATIVES, NATIONAL AGRICULTURAL COOPERATIVE FEDERATION 2004, Korea. Anais... Korea

ZHANG, Y.; HUANG, Z. H. Identifying risks inherent in farmer cooperatives in China. China Agricultural Economic Review, v. 6, n. 2, p. 335–354, 2014.

ZHU, Y. et al. Agent-based cooperative analysis and assistant decision-making method for regional agricultural economic information. 6th International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery, FSKD 2009, v. 7, p. 317–321, 2009.

Sobre os Autores:

Bibiana Melo Ramborger

Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS/RS, Brasil. E-mail: bmromborger@gmail.com

Marcelo da Costa Borba

Doutorando em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS/RS, Brasil. E-mail: marcelodcborba@gmail.com

Liris Kindlein

Doutora em Ciência Animal e Pastagens pela Universidade de São Paulo - USP, Brasil E-mail: liris.kindleinl@ufrgs.br

João Armando Dessimon Machado

Doutor em Economia Agroalimentar pela Universidade de Córdoba, UCO, Espanha. E-mail: joao.dessimonm@ufrgs.br