



# ESTRATÉGIA

# COOPERAÇÃO E PODER NA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

COOPERATION AND POWER IN QUALITY OF RELATIONSHIP OF CREDIT UNIONS

Denise Maria Martins

Universidade Municipal de São Caetano do Sul e Faculdade de Tecnologia do Ipiranga

Ana Cristina de Faria

Universidade Nove de Julho

Milton Carlos Farina

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

---

**Data de submissão:** 26 jun 2015. **Data de aprovação:**

12 fev. 2016. **Sistema de avaliação:** Double blind review.

Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho, Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o nível de influência da cooperação e do poder na qualidade do relacionamento entre cooperativas de crédito singulares e centrais. A pesquisa quantitativa e descritiva, foi desenvolvida em cooperativas de crédito vinculadas ao Banco Central do Brasil – BACEN e a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Os dados foram tratados por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com aplicação do método de estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS-PM). Os resultados obtidos nos coeficientes de determinação ( $R^2$ ) das variáveis latentes endógenas confirmaram os pressupostos dos modelos teóricos de Morgan e Hunt (1994) e Hutchinson e Singh (2012). Constatou-se significância estatística nas relações entre poder e cooperação, influenciando a Qualidade do Relacionamento entre cooperativas de crédito singulares com suas centrais, bem como o quanto os constructos cooperação e poder evidenciam aspectos relevantes para a qualidade dos relacionamentos entre as cooperativas de créditos singulares e suas centrais.

## PALAVRAS-CHAVE

Cooperação. Cooperativas. Poder. Qualidade do Relacionamento.

**ABSTRACT**

*This article aims to analyze the level of influence of cooperation and power in the quality of the relationship between singular credit cooperatives and central. The quantitative and descriptive research was developed in credit unions linked in the Brazilian Central Bank and the Organization of Brazilian Cooperatives - OBC. The data were analyzed by Structural Equation Modeling (SEM), with estimation method of application of partial least squares (PLS-PM). The results obtained in the determination coefficients (R<sup>2</sup>) of the endogenous latent variables, confirmed the assumptions of the theoretical models of Morgan and Hunt (1994) and Hutchinson and Singh (2012). It was found statistical significance in the relationship between power and cooperation influencing the relationship quality between individual credit unions with their central, and how the constructs power and cooperation have evidence relevant to the quality of relationships between the singular credit unions and their central.*

**KEYWORDS**

*Cooperation. Cooperatives. Power. Relationship Quality.*

**INTRODUÇÃO**

A literatura de Administração, focada nos relacionamentos interorganizacionais, evidencia algumas dimensões da Cooperação que, nesta pesquisa é tratada como variável resultante da Confiança, do Comprometimento e do Poder (MORGAN; HUNT, 1994). O termo Cooperação, na formação de redes interorganizacionais, contempla a configuração de componentes essenciais, tais como: a flexibilidade, o compartilhamento de informações, a obtenção e a utilização de recursos compartilhados, as formas de interação para a promoção do equilíbrio mercadológico e a sustentabilidade dos grupos envolvidos (MAHAMA, 2006).

Os valores criados na formação de redes de cooperação são insubstituíveis, trazendo recursos superiores, tanto para a rede quanto para seus integrantes, tais como a legitimação da cooperação como meio

para melhoria do desempenho das relações (BARNEY; HESTERLY, 2007; GULATI; SYTCH, 2008; KLEIN; PEREIRA, 2014).

As organizações que participam dessas redes desenvolvem relacionamentos cooperativos, obtêm melhores resultados que aquelas que não atuam dessa forma (HALL, 2004; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011), pois tanto indivíduos quanto organizações são afetados por esses resultados.

Os princípios que regem o cooperativismo, até os dias atuais, constituem-se como linhas norteadoras que levam as cooperativas à prática dos valores preconizados nessa filosofia (PINHO, 2004). As cooperativas devem servir, de forma mais eficaz, aos seus membros, e darem mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

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

Conforme definição do Banco Central do Brasil (BACEN, 2010) e da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015), as sociedades cooperativas podem ser classificadas como:

(a) cooperativas singulares, ou de 1º grau, que prestam serviços diretamente aos associados;

(b) cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou de 2º grau, formadas 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; e

(c) confederações de cooperativas, ou de 3º grau, constituídas por centrais e federações de cooperativas, que tenham por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcenda 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, tais 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 (BACEN, 2010).

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, 2011). Dessa forma, esta investigação estabeleceu, como objeto de pesquisa, a rede de cooperativas de crédito singulares e central, no Brasil, que tem o apoio da OCB e da Rede Brasileira de Pesquisadores do Cooperativismo (RBPC).

Na perspectiva de evidenciar os diferentes padrões dos relacionamentos com foco na rede de cooperativas de crédito brasileiras, com base em uma abordagem multidimensional, surge a questão que norteia esta pesquisa: *qual o nível de influência do poder e da cooperação na qualidade do relacionamento interorganizacional das cooperativas de crédito singulares com as centrais?*

Para responder a esta questão, a investigação almeja, como objetivo geral, *analisar o nível de influência do poder e da cooperação na qualidade do relacionamento interorganizacional das cooperativas de crédito singulares e centrais.*

Os aspectos tratados permitem reflexões quanto às características de redes interorganizacionais, o cooperativismo e suas dimensões sociais de relacionamentos, especificamente, no que tange aos aspectos de poder, cooperação e qualidade dos relacionamentos entre as organizações (FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005; PALMATIER, 2008; LAMBERT; SCHWIETERMAN, 2012; ALAWNEH, 2012).

## PLATAFORMA TEÓRICA

No paradigma funcionalista, o poder de dominação foi trocado pela autoridade legitimada nas estruturas hierárquicas formais da organização, com o poder usado para vencer conflitos, em vez de evitá-los (HARDY; CLEGG, 2001; SÁTYRO, 2014). Na visão de Foucault (2001), as instituições exercem poder por meio da normatização de procedimentos e da constante vigilância, tendo como finalidade entender a lógica e a racionalidade das ações que criam e estabelecem a ordem, conhecimento e propriedade de poder.

Há a compreensão de que as relações de poder estão atreladas à estruturação das relações e às estruturas institucionais, não sendo uma propriedade de alguém ou de um grupo, mas um aspecto da real ou potencial interação entre atores sociais (KNOKE, 1994). Para Dallari (2013) e Sátyro (2014), as configurações atuais de poder são definidas como: (a) poder reconhecido como necessário, obtido por meio do consentimento dos atores envolvidos; (b) despessoalização do poder, busca de meios sutis de atuação, usando a coação como forma extrema (poder do grupo ou do sistema).

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. Mas, 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.

O poder é um feixe organizado, pirami-

do e coordenado de relações, que contribuem para o desenvolvimento e maturidade das interações entre organizações e que permitem resolver conflitos de interesse (FOUCAULT, 1997). No que concerne à temática do poder, entendê-lo como um aspecto da real ou potencial interação entre atores sociais (KNOKE, 1994) permite predizer as dinâmicas dessas relações cooperativas (PFEFFER, 1992).

Nesta pesquisa, o constructo Poder está considerado da mesma maneira por Morgan e Hunt (1994), como um forte indício de predisposição dos participantes em cooperar uns com os outros.

Na visão de Foucault, o poder “incita, suscita, produz; ele não é simplesmente orelha e olho; ele faz agir e falar” (FOUCAULT, 2003, p. 220), Portanto produz transformações, não sendo entendido apenas como negativo, nem sendo essencialmente ligado à dominação e à repressão. O objetivo das relações de poder consiste em uma troca de exercício de liberdade, implicando em uma profunda consciência da situação dos dois lados ou de um só, na qual a parte consciente deve saber respeitar o grau de não consciência da outra parte, e, por consequência, ajudá-la a crescer (FOUCAULT, 2001). Dessa forma, para o presente estudo, assume-se o entendimento do 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.

**P1) O Poder influencia direta e positivamente a cooperação.**

**P2) O Poder influencia direta e positivamente a Qualidade do Relacionamento.**

Cooperação, sob a ótica da Administra-

ção, é um processo pelo qual as organizações realizam uma ação conjunta, a fim de obter benefício mútuo (SMITH *et al.*, 1995). É conceituada como uma forma estrutural (coletiva) de organizar transações e requer 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, 2001; BRASS *et al.*, 2004; CUNHA, 2006; FIEDLER; WELPE, 2010).

Balestrin e Vargas (2004) e Balestrin, Verschoore e Reyes Jr. (2010) entendem que a cooperação é a dimensão básica 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.

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 onerosas”. Os autores afirmam que os comportamentos e metas são fundamentais para a definição do conceito, considerado como um fenômeno multidimensional. As redes de cooperação são, portanto, arranjos organizacionais de longo prazo entre empresas, que permitem a obtenção ou a sustentação de diferenciais com objetivos comuns em face dos competidores fora da rede (JARILLO, 1988).

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 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.

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). Da mesma forma, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) demonstram que as redes são formas de governança que trazem vantagens na solução dos problemas de adaptação e coordenação.

### **P3) A Cooperação influencia direta e positivamente a Qualidade do Relacionamento.**

Qualidade do Relacionamento (QR) refere-se à avaliação global da força de uma relação entre duas partes (PALMATIER, 2008; 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 confia 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, 2008). Isso considera que o conceito é amplamente visto

como uma 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 QR, 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 (COUSINS *et al.*, 2006; PALMATIER, 2008);

2) Qualidade percebida (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988; GARVIN, 1995; GRÖNROOS, 2009); e

3) Qualidade do serviço (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Esses conceitos, muitas vezes, se aproximam ou se sobrepõem. Exigem, dessa forma, a apresentação de algumas abordagens acadêmicas que envolvem o conceito da QR interorganizacional. Na visão de Gummesson (1987, *apud* Atrek *et al.*, 2014), a QR percebida pelos fornecedores e clientes pode ser interpretada pelo valor acumulado ao longo do tempo. De acordo com a pesquisa de Moliner *et al.* (2007) e de Skarmeas *et al.* (2008), essa qualidade pode ser mensurada por três indicadores: satisfação, confiança e comprometimento.

Na visão de Alawneh (2012), a 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 os componentes distintos, mas relacionados: poder e cooperação. Por outro lado, há também a compreensão

de QR adotada pela cadeia de suprimentos, vista como “o grau em que ambas as partes em um relacionamento estão envolvidas em uma relação de trabalho ativo de longo prazo” (FYNES; VOSS; BURCA, 2005).

Por meio de pesquisa bibliográfica, constatou-se que diversos modelos que abordam os fatores poder, cooperação e QR, entre os quais os modelos de Morgan e Hunt (1994) e de Hutchinson e Singh (2012), foram direcionados como base teórica da presente pesquisa.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

### Classificação da pesquisa

A pesquisa quantitativa realizada neste estudo pode ser caracterizada como uma *survey* interseccional (*cross-sectional*), ou seja, os resultados retratam a situação entre os meses de abril de 2014 e janeiro de 2015. Seguindo a lógica de Babbie (1999), foi desenvolvida a *survey* em cooperativas de crédito vinculadas ao Bacen (2010) e a OCB (2015). A pesquisa de campo foi escolhida pelo fato de ser um método de pesquisa em Ciências Sociais e Aplicadas adequado aos estudos descritivos (OPPENHEIM, 2001).

Para este estudo, o modelo aplicado busca confirmar o impacto das variáveis latentes “confiança, comprometimento, cooperação e poder” (MORGAN; HUNT, 1994; HUTCHINSON; SINGH, 2012) das cooperativas de crédito singulares com suas centrais. Nessa condição, estabeleceu-se que a variável latente “poder” refere-se ao constructo exógeno, uma vez que não existem outras variáveis que exerçam efeito sobre ela. Cooperação e QR são considerados como constructos endógenos, pois recebem a influência de outras variáveis, presentes no modelo.

## Objeto de Estudo (População e Amostra)

A viabilização desta pesquisa foi possível devido à acessibilidade e apoio da OCB e da Rede Brasileira de Pesquisadores do Cooperativismo. A população deste estudo é composta, 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 (BACEN, 2010). Deste total, em torno de 91% das cooperativas de crédito, encontram-se vinculadas à OCB (2015).

O entendimento é de que a relação entre as cooperativas singulares e as centrais ocorre 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 por confederações de cooperativas centrais, que prestam serviços às centrais e suas filiadas.

Buscou-se, conforme sugestão de Faul *et al.* (2007), a tratativa do cálculo do tamanho de amostra por meio de aplicativo G\*Power de Faul em sua terceira versão (3.1.9.2), obtendo-se um total de 12,7% de retorno dos questionários encaminhados. O tamanho de amostra foi de 146 cooperativas de crédito singulares com representatividade em todas as regiões do Brasil, confirmando, nesse contexto, a representatividade estatística da amostra obtida.

Na sequência da análise, conforme sugerido por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), Hair Jr. *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), indicam um nível de significância menor que 0,05 ( $p \leq 0,05$ ).

## Instrumento de Pesquisa para Coleta de Dados

Após a revisão da literatura, foram considerados os modelos teóricos de Morgan e Hunt (1994) e Hutchinson e Singh (2012), considerando seus indicadores como fundamento no desenvolvimento do instrumento de pesquisa.

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, enviado às cooperativas de crédito singulares, o que proporcionou a obtenção de informações em tempo curto e facilitou a tabulação dos dados com maior rapidez que outros instrumentos (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 2005).

O instrumento de pesquisa foi composto por dez questões fechadas, abordando os indicadores dos modelos teóricos, tendo como premissa os indicadores poder, cooperação e Qualidade do Relacionamento, contemplando um total de 16 indicadores (QUADRO 1). Optou-se por utilizar a escala de *Likert*, com dez opções de respostas, considerando que o público-alvo da pesquisa são Diretores das Cooperativas de Crédito Singulares.

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”. A partir da primeira versão do instrumento de coleta de dados, foi realizado um pré-teste por meio de entrevistas com espe-



**QUADRO 1 – Escala dos Indicadores**

Variáveis Latentes	Indicadores dos Constructos
Relações de Poder	V12:A Central propicia acordos que garantem a realização de bons negócios.
	V13:A Central sempre considera nossas exigências.
	V14:Não temos conflitos com a Central.
	V15:Temos compreensão mútua sobre como lidar com os desentendimentos.
	V16:Existem poucas divergências significativas com a Central
	V22:A Central está aberta para rediscutir acordos.
Cooperação Interorganizacional	V18: Desenvolvemos meios para fomentar processos de aprendizagem com nossas experiências.
	V19: Buscamos compartilhar recursos e competências para redução dos riscos.
	V20:Trocamos experiências de sucesso e de fracasso.
	V21:Os projetos e planejamentos desenvolvidos na Central são cumpridos.
	V27: O relacionamento com a Central levou a uma melhor qualidade na realização das atividades.
Qualidade do Relacionamento	V28: O relacionamento com a Central levou a uma redução dos custos
	V29: O relacionamento com a Central garantiu o atendimento dos prazo de contratos firmados.
	V30: O relacionamento com a Central levou a tomada de decisões de alta qualidade.
	V31: O relacionamento com a Central levou a uma melhor qualidade no atendimento das demandas.
	V32: O relacionamento com a Central levou a uma melhoria da estrutura física da Cooperativa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

cialistas em cooperativas de crédito, para a referida adaptação e validação do instrumento de pesquisa.

A versão final 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).

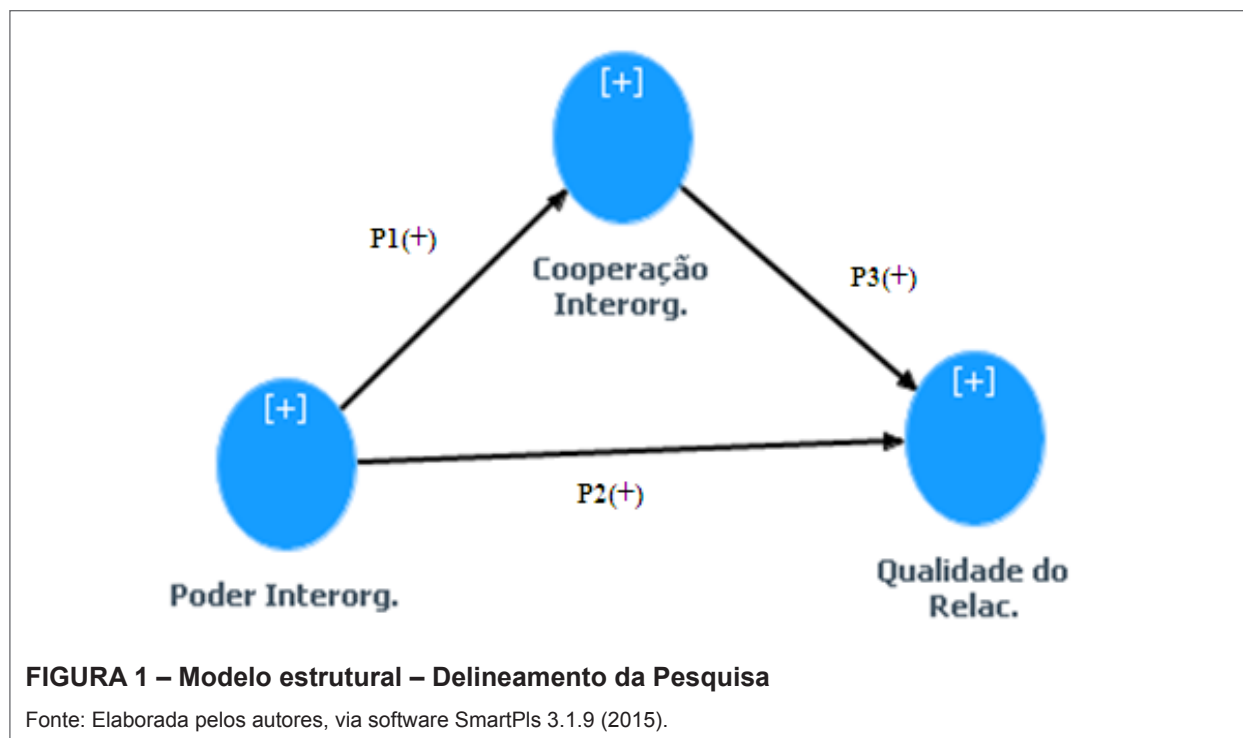
### Tratamento Estatístico dos Dados

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. et al., 2009). Conforme Brei e Liberali Neto (2006), para testar se os itens operacionais utilizados para medir os constructos atingiram níveis aceitáveis de confiabilidade e de validade lógica, são realizadas Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC), tendo como

apoio o método de estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS-PM).

Nesse sentido, delinea-se o modelo estrutural que direciona a base dos constructos por suas variáveis “poder, cooperação e Qualidade do Relacionamento”, das cooperativas de crédito singulares com as centrais.

O modelo estrutural evidenciado na Figura 1 busca estabelecer o nível de influência das dimensões relacionais: poder interorganizacional, cooperação interorganizacional e Qualidade do Relacionamento, conforme adequações dos modelos teóricos de Morgan e Hunt (1994) e Hutchinson e Singh (2012), no contexto das redes cooperativas de crédito. Cabe ressaltar que a direção causal entre as dimensões do relacionamento são variáveis latentes com características reflexivas. A avaliação dos modelos conceituais foi tratada em duas etapas: a validação do modelo de mensuração e, posteriormente, a validação do modelo estrutural.



Os testes estatísticos empregados nesta pesquisa foram: a) Cálculo do tamanho da amostra mínima; b) Modelagem de Equações Estruturais (MEE) pelo método de estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS-PM); c) Análise da Variância Média Extraída (AVE); d) Validade Discriminante; (e) Consistência interna e Confiabilidade Composta; (f) Teste t de *Student*; (g) Avaliação dos coeficientes de determinação ( $R^2$ ); (h) Tamanho do Efeito ( $f^2$ ); (i) Validade Preditiva ( $Q^2$ ); e (j) Aderência do Modelo (GoF) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

## DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

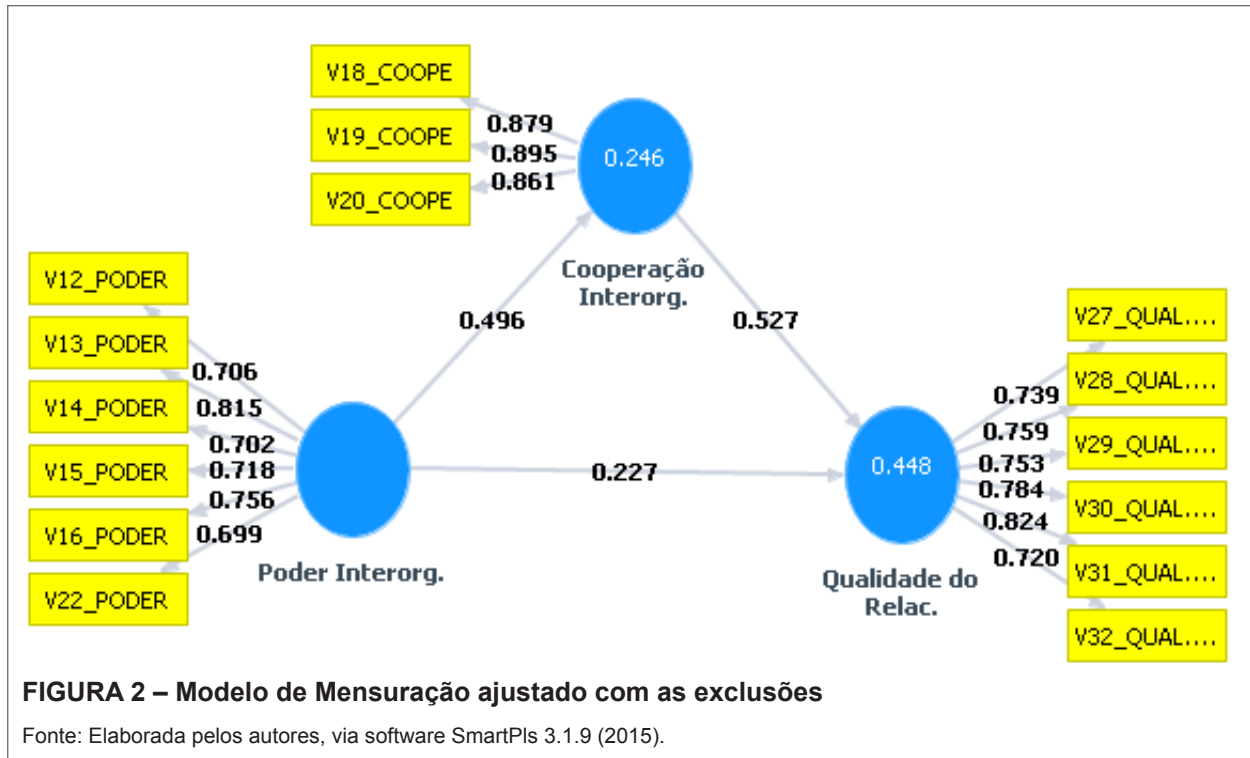
### Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

Considerando-se o modelo a ser testado, deve-se considerar, para o modelo de mensuração PLS-PM, o constructo com mais preditores (“setas chegando”). No caso, há dois constructos: Comprome-

timento e Cooperação, com duas setas. Assim, adotando-se as recomendações de Hair Jr. et al. (2014), com o tamanho do efeito médio ( $f^2$ ) de 0,15 e poder do teste de 0,80, a amostra mínima seria de 143 respondentes (*post hoc*), abaixo da amostra desta pesquisa, com 146 respondentes.

### Avaliação do modelo de mensuração

Para as análises de dados, foi utilizado o software SmartPLS 3.1.9 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015). A análise inicial do modelo, considerando todos os itens do questionário, não apresentou validade convergente ( $AVE < 0,5$ ) e validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981) – com raízes quadradas de  $AVE <$  que as correlações entre constructos. Tal constatação conduziu ao ajuste do modelo, com a exclusão dos indicadores reflexivos com menores correlações, quais sejam: Cooperação (V21). A Figura 2 evidencia o modelo ajustado.



Na Tabela 1, observam-se os resultados obtidos com o modelo ajustado, que corresponderam aos parâmetros referenciais da validade convergente ( $AVE > 0,50$ ) e confiabilidade (confiabilidade composta e consistência interna (Alpha de Cronbach)  $> 0,70$ ).

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 inde-

pendentes um dos outros (HAIR Jr. et al., 2014). A Tabela 2 evidencia a concentração dos indicadores com as maiores cargas fatoriais dos indicadores em seus respectivos constructos.

Para efetividade dos testes de Validade Discriminante, o indicador V21\_COOP da variável cooperação é excluído, pois apresenta baixa carga fatorial. Após a exclusão, o modelo foi reajustado e submetido aos preceitos de Fornell e Larcker (1981), nas relações possíveis de um constructo com os demais e, assim, sucessivamente, com todos (relacionando todos os fatores entre si). Os resultados dessa análise foram

**TABELA 1 – Validade Convergente, Confiabilidade do Modelo Ajustado**

Constructo	AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach
Poder Interorganizacional	<b>0,539</b>	<b>0,875</b>	<b>0,831</b>
Cooperação Interorganizacional	<b>0,772</b>	<b>0,910</b>	<b>0,852</b>
Qualidade do Relacionamento	<b>0,583</b>	<b>0,893</b>	<b>0,857</b>
Valores referenciais	<b>0,50</b>	<b>0,70</b>	<b>0,70</b>

Fonte: Elaborada pelos autores, via software SmartPls 3.1.9 (2015).

**TABELA 2 – Validade Discriminante do Modelo com Cargas Cruzadas**

Indicadores	Cooperação Interorg.	Poder Interorg.	Qualidade do Relac.
V19_COOPE	0,895	0,436	0,596
V18_COOPE	0,879	0,440	0,548
V20_COOPE	0,861	0,430	0,540
V21_COOPE	0,241	0,084	0,194
V13_PODER	0,466	0,815	0,465
V16_PODER	0,422	0,756	0,424
V15_PODER	0,326	0,718	0,314
V12_PODER	0,309	0,706	0,304
V14_PODER	0,229	0,702	0,157
V22_PODER	0,338	0,699	0,357
V31_QUAL.RELAC	0,561	0,379	0,824
V30_QUAL.RELAC	0,434	0,388	0,784
V28_QUAL.RELAC	0,455	0,327	0,759
V29_QUAL.RELAC	0,410	0,323	0,753
V27_QUAL.RELAC	0,497	0,472	0,739
V32_QUAL.RELAC	0,543	0,331	0,720

Fonte: Elaborada pelos autores, via software SmartPls 3.1.9 (2015).

exportados ao MS-Excel, para efetivação analítica. Na Tabela 3, apresenta-se o teste de VD, conforme Fornell e Larcker (1981).

Os resultados mostram que o modelo ajustado possui validade convergente e confiabilidade (HAIR Jr. et al., 2014). Os resultados da qualidade de ajuste que constam na Tabela 3 consideram as raízes da AVE para avaliação da validade discriminante.

Conforme a Tabela 3, nota-se que o modelo ajustado possui as raízes quadradas da variância média extraída (AVE) para os constructos cooperação, poder e Qualidade do Relacionamento apresentam correlações maiores que as correlações destes com outros constructos. Nesse sentido, os resultados, no nível dos constructos,

proporcionam validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981), indicando que as variáveis latentes são independentes uma das outras (HAIR Jr. et al., 2014). Constatadas a validade convergente, confiabilidade e validade discriminante dos modelos de mensuração reflexivos, foi iniciada a análise e validação do modelo estrutural.

### Avaliação do modelo estrutural

Na sequência da análise, conforme sugerido por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), Wong (2013), Hair Jr. et al. (2014), e Ringle, Silva e Bido (2014), foram avaliadas as significâncias estatísticas das cargas dos indicadores reflexivos (modelo de mensu-

**TABELA 3 – Validade Discriminante – Modelo Ajustado**

Constructo	Cooperação Interorg.	Poder Interorg.	Qualidade Relacion.
Cooperação Interorganizacional	<b>0,878</b>		
Poder Interorganizacional	0,496	<b>0,734</b>	
Qualidade do Relacionamento	0,640	0,488	<b>0,764</b>

Fonte: Elaborada pelos autores, via software SmartPls 3.1.9 (2015).

Nota: em amarelo, na diagonal principal, estão os valores das raízes quadradas das AVEs.

ração 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 4 evidencia os resultados obtidos a partir do *Bootstrapping do SmartPls*, considerando os parâmetros

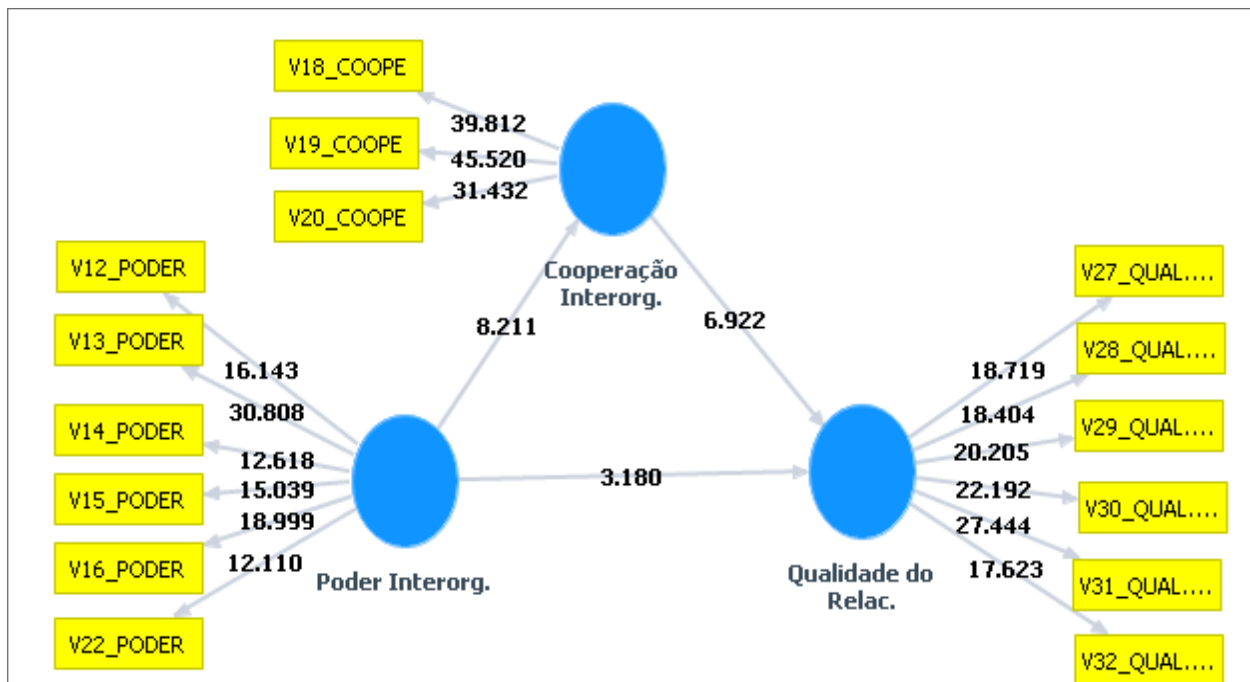
de mudanças individuais e reamostragem de 146 casos.

A Figura 4 apresenta os valores dos testes *t de Student* para os três constructos e suas respectivas variáveis, constatando-se que todas as relações entre Poder Interorganizacional, Cooperação Interorganizacional e Qualidade do Relacionamento apresentam valores maiores que 1,96, levando à aceitação das proposições, conforme evidenciado no Quadro 2.

**QUADRO 2 – Validação das Proposições dos Modelos Teóricos**

Constructos	Proposições dos Modelos Teóricos	Avaliação	Conclusão
Poder Interorganiza-cional	P1) O Poder influencia direta e positivamente a cooperação.	t= 8,211 sinal positivo	Hipótese Aceita
	P2) O Poder influencia direta e positivamente a Qualidade do Relacionamento.	t= 3,180 sinal positivo	Hipótese Aceita
Cooperação Interorganizacional	P3) A Cooperação influencia direta e positivamente a Qualidade do Relacionamento.	t= 6,920 sinal positivo	Hipótese Aceita

Fonte: Elaborado pelos autores.



**FIGURA 4 – Valores do teste t para análise da significância dos indicadores reflexivos e relações entre os constructos**

Fonte: Elaborada pelos autores, via software SmartPls 3.1.9 (2015).

A partir da significância estatística constatada nas relações, o que levou à aceitação das proposições, iniciou-se a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ). Conforme Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), uma das principais análises do modelo estrutural consiste na avaliação dos coeficientes de determinação de  $R^2$  das variáveis latentes endógenas. Na visão de Ringle, Silva e Bido (2014, p. 65), “os  $R^2$  avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural e indicam a qualidade do modelo ajustado”. Os resultados obtidos no modelo dos  $R^2$  demonstram que:

1) O  $R^2$  presente na parte interna da elipse (constructo) da Cooperação Interorganizacional indica que 24,6% da variância, nesse constructo, foram explicados pelo constructo Poder Interorganizacional; e

2) O  $R^2$  presente na parte interna da elipse (constructo) da Qualidade do Relacionamento indica que 45,7% da variância, nesse constructo, foram explicados pelos constructos Poder e Cooperação Interorganizacional.

Os  $R^2$  das variáveis latentes endógenas Cooperação Interorganizacional ( $R^2 = 24,6\%$ ) e Qualidade do Relacionamento ( $R^2 = 45,7\%$ ) mostraram-se adequados com grande coeficiente de determinação pois, conforme Cohen (1988), para a área de Ciências Sociais e do Comportamento, devem ser:  $R^2=2\%$ , efeito pequeno,  $R^2=13\%$ ,

efeito médio e  $R^2=26\%$ , efeito grande. A avaliação das significâncias das correlações e regressões, considerada aceitável no teste t de Student, quando t é maior ou igual a 1,96, apresenta o valor de probabilidade ( $p$ -value) $<0,05$ .

Nessa condição, conforme a Tabela 4, foi encontrada a relação significativa entre os indicadores com seus constructos t Student  $< 1,96$ . Portanto, todas as relações estruturais estão validadas. Na sequência, foram analisados a relevância preditiva e o efeito total do modelo, pelos indicadores de Stone-Geisser ( $Q^2$ ) e de Cohen ( $f^2$ ) (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; WONG, 2013; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Conforme Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), ambos os indicadores podem ser obtidos por intermédio do módulo *Blindfolding* do *SmartPls*.

Os valores de referência para os indicadores de Stone-Geisser ( $Q^2$ ) são considerados  $Q^2$  de 0,02 (efeito pequeno), 0,15 (efeito médio) e 0,35 (efeito grande), indicam o quanto uma variável latente exógena contribui para o valor do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) da variável latente endógena (WONG, 2013, p. 27). No entanto, para Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) e Ringle, Silva e Bido (2014), a obtenção de valores  $Q^2$  maiores do que zero pode indicar a existência de relevância ou qualidade preditiva.

Para a conclusão da avaliação do modelo estrutural, faz-se necessária a ava-

**TABELA 4 – Avaliação das significâncias teste t Student**

Relação entre os Fatores	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	P Values
Poder Interorg. -> Cooperação Interorg.	<b>0,572</b>	<b>0,571</b>	<b>0,078</b>	<b>7,316</b>	<b>0,000</b>
Qualidade do Relac. -> Cooperação Interorg.	<b>0,805</b>	<b>0,802</b>	<b>0,068</b>	<b>11,857</b>	<b>0,000</b>
Qualidade do Relac. -> Poder Interorg.	<b>0,537</b>	<b>0,535</b>	<b>0,071</b>	<b>7,559</b>	<b>0,000</b>

Fonte: Elaborada pelos autores, via software SmartPls 3.1.9 (2015).

liação da aderência do modelo (*Goodness-Of-Fit – GoF*) a que foi aplicado o escore da qualidade global do modelo ajustado. Considerando os modelos em que todos os constructos são reflexivos, Tenenhaus *et al.* (2005) propuseram o índice do modelo (*GoF – Goodness of Fit*) que, basicamente, é a média geométrica (raiz quadrada do produto de dois indicadores) entre o  $R^2$  médio (adequação do modelo estrutural) e a média ponderada das AVE (adequação do modelo de mensuração).

O tamanho do efeito com o indicador de Cohen ( $f^2$ ) é capaz de avaliar a “magnitude ou a força de relacionamentos entre as variáveis latentes” (WONG, 2013, p. 26). Os resultados obtidos por intermédio do módulo *Blindfolding* do *SmartPls*, foram dispostos na Tabela 5.

Nota-se, na Tabela 5, a validação do modelo estrutural, tendo validado a relevância preditiva ( $Q^2$ ), indicando propriedade preditiva com  $Q^2 > 0$  e evidenciando que o modelo ajustado reflete a realidade com erros aleatórios e não aleatórios aceitáveis. Segundo Hair Jr. *et*

*al.* (2014), o modelo perfeito ou teórico apresentaria um  $Q^2 = 1$ .

Na análise da acurácia do modelo ajustado, verifica-se o quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo ( $f^2$ ). Fica evidenciado que a cooperação interorganizacional (38,4%) e a Qualidade do Relacionamento (40,5%) apresentam significativo impacto no modelo estrutural. O próximo passo consiste na análise da validade do modelo, feita, comumente, pela verificação de um conjunto de medidas de Aderência (*Goodness-Of-Fit - GoF*), demonstrado na Tabela 6.

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  $R^2$  médio (adequação do modelo estrutural) e a média ponderada das AVEs (adequação do modelo de mensuração).

Conforme demonstrado na Tabela 6, o

**TABELA 5 – Relevância Preditiva ( $Q^2$ ), Efeito Total ( $f^2$ )**

Constructo	$Q^2$	$f^2$
Cooperação Interorg.	0,137	0,384
Poder Interorg.		0,346
Qualidade do Relac.	0,254	0,405
Valores referenciais	$Q^2 > 0$	$f^2=0,02$ , pequeno $f^2 =0,15$ , médio $f^2=0,35$ , grande

Fonte: Elaborada pelos autores, via software *SmartPls* 3.1.9 (2015).

**TABELA 6 – Aderência do modelo – *Goodness-Of-Fit***

Constructos Reflexivos	AVE	$R^2$	Média $R^2$	Média AVE*NVO	GoF
Cooperação Interorganizacional	0,772	0,246	0,352	0,603	<b>0,461</b>
Poder Interorganizacional	0,539				
Qualidade do Relacionamento	0,583	0,457			

Fonte: Elaborada pelos autores, via software *Minitab*® v.17.1.0.

GoF = 0,461 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 ( $\beta$ ), 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 (e 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 às 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; HUTCHINSON; SINGH, 2012).

## CONCLUSÕES

Um aspecto relevante nos estudos das relações, com foco na cooperação, tal como o que a relaciona com poder e qualidade do relacionamento, é a necessidade de entender a estrutura ou forma da rede, na qual ocorrem as interações. Pesquisas realizadas por Balestrin e Vargas (2004), por exemplo, afirmam que, nas redes horizontais, quando se trata da condição para seu estabelecimento, a competição existe mais tipicamente entre redes.

Nesse aspecto, é importante ressaltar que as cooperativas de crédito, objeto deste trabalho, são arranjos horizontais e se efetivam em virtude do princípio da intercooperação, propiciando relacionamentos interorganizacionais com objetivos comuns e, muitas vezes, complementares (WILKINSON; YOUNG).

Para atingir o objetivo do trabalho, os modelos conceituais concebidos com os constructos de Cooperação Interorganizacional, Poder Interorganizacional e Qualidade do Relacionamento foram utilizados como bases norteadoras da pesquisa à luz dos constructos teóricos de Morgan e Hunt (1994) e de Hutchinson e Singh (2012). O trabalho faz uso da Modelagem de Equações Estruturais para explicar a relação entre as variáveis: relacionamento, cooperação, poder e qualidade, em um contexto da gestão de cooperativas de crédito.

O resultado gerado com a integração dos modelos teóricos (Cooperação, Poder e Qualidade do Relacionamento) resultou na confirmação dos constructos na rede de cooperativas de crédito singulares pesquisada, demonstrando que as variáveis latentes, cooperação e poder, influenciam a Qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito singulares com suas centrais.

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 como um dos objetivos estratégicos, envolvendo fatores como a cooperação e o poder (SERIGATI; AZEVEDO, 2013; STECCA, 2014).

Na busca da resposta para a questão – *Qual o nível de influência do poder e da cooperação na Qualidade do Relacionamento interorganizacional das cooperativas de crédito singulares com as centrais?* – observa-se, no relacionamento interorganizacional das cooperativas de crédito singulares e centrais, que as principais dimensões Cooperação e Poder influenciam, de forma significativa, a Qualidade do Relacionamento.



Os resultados obtidos nos coeficientes de determinação ( $R^2$ ) das variáveis latentes endógenas, confirmaram os pressupostos encontrados nos modelos teóricos. Estes podem ser explicados pela cooperação ( $R^2= 0,246$ ) e Qualidade do Relacionamento ( $R^2= 0,457$ ). Constatou-se, também, significância estatística nas relações entre poder e cooperação ( $0,572$ ;  $p<0,05$ ); poder e Qualidade do Relacionamento ( $0,805$ ;  $p<0,05$ ) e cooperação na Qualidade do Relacionamento ( $0,537$ ;  $p<0,05$ ).

No sentido de realizar um resgate dos modelos teóricos que são a base do presente estudo, faz-se necessária a análise comparativa de cada constructo validado com o modelo teórico. A inter-relação entre poder e cooperação, no modelo de Morgan e Hunt (1994), preconiza que a relação de poder influi negativamente na confiança, mesmo sendo esta uma variável moderadora que, por sua vez, influencia a cooperação, no modelo proposto. Por se tratar de uma rede cooperativa, a relação de poder se caracterizou como positiva.

Conforme a visão de Foucault (1997), 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; MARTINS; PAZ, 2000).

No que tange à cooperação influenciar direta e positivamente a QR das cooperativas de crédito singulares (P3), 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, coordenarem e salvaguardarem 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 a questão que norteia a pesquisa, que envolve a identificação dos fatores que influenciam a Qualidade do Relacionamento nas cooperativas de crédito singulares com as centrais, evidenciou-se, por meio da Modelagem de Equações Estruturais, que a Cooperação e o Poder influenciam a Qualidade do Relacionamento.

O conhecimento das relações das variáveis analisadas, tal como abordado no segundo item deste trabalho, pode ser útil também na gestão das cooperativas de crédito e em outros segmentos. Estudos futuros podem ser propostos, considerando as variáveis latentes: “Cooperação e Poder” como mediadoras de outras variáveis, tais como: compartilhamento de informação, adaptabilidade, similaridade, relações contratuais, relações sociais, conflito, resolução de problemas, não abordadas neste trabalho.

A Modelagem de Equações Estruturais permite, ao pesquisador científico e ao profissional do campo da Administração, a exploração e a identificação de variáveis que influenciam nas questões e nos problemas

enfrentados diariamente, como foi o da Qualidade do Relacionamento entre as cooperativas pesquisadas. Além disso, permite repetir e adequar esses resultados para outras questões de relacionamentos, assim como para outros tipos de organizações.

Portanto, a partir dessas considerações

pertinentes aos domínios conceituais e metodológicos, considera-se que este estudo contribui para um direcionamento de pesquisas e análises coordenadas e integradas sob diversas dimensões, no que tange à compreensão dos relacionamentos interorganizacionais em rede de negócios.

## REFERÊNCIAS

- ALAWNEH, A. A. Assessing the dimensions of relationship quality in B2C E-Banking services: an empirical comparative study. **International Journal of Computer Science**, [S. l.], v. 9, n. 6, p. 290-302, 2012.
- 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. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Pós-Graduação em Administração – PPGA, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2014.
- ATREK, B.; MARCONE, M. R.; GREGORI, G. L.; TEMPERINI, V.; MOSCATELLI, L. Relationship Quality in Supply Chain Management: A Dyad Perspective. **Ege Academic Review**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 371-381, 2014.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução no 3.859, de 27 de maio de 2010**. Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. 2010. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2010&numero=3859>. Acesso em: 30 abril 2015.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 8, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES Jr., E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 459-477, 2010.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: casos brasileiros. São Paulo: Pearson, 2007.
- BOVE, L. L.; JOHNSON, L. W. Customer relationships with service personnel: do we measure closeness, quality or strength? **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 618-34, 2001.
- BRASIL. **Política Nacional de Cooperativismo** - Lei No. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2015.
- BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. **Academy of Management**, [S. l.], 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**, [S. l.], v. 10, n. 4, 131- 151, out./dez. 2006.
- 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**, [S. l.], v. 67, p. 952-959, 2014.
- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 15, n. 1, art. 2, p. 25-46, 2011.
- 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**, [S. l.], v. 49, n. 7, 1998.
- 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**, [S. l.], v. 24, p. 851-863, 2006.
- CUNHA, C. R.; 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, jul./dez. 2006.
- DALLARI, D. A. **Elementos de teoria geral do estado**. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Trust, control, and risk in strategic alliance: an integrated framework. **Organization Studies**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 251-83, 2001.
- DESROCHERS, M.; FISCHER, K. P. The power of networks: integration and financial cooperative performance. **Annals of Public and Cooperative Economics**, [S. l.], v. 76, n. 3, p. 307-54, 2005.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.
- FAUL, F. et al. G\*Power 3: a flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, [S. l.], v. 39, n. 2, p. 175-91, 2007.
- FIEDLER, M.; WELPE, I. Antecedents of cooperative commercialization

- strategies of nanotechnology firms. **Research Policy**, [S. l.], v. 39, n. 3, p. 400-10, 2010.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 382-8, 1981.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 11. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1997.
- FOUCAULT, M. **Os anormais**: curso no Collège de France (1974-1975). São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- FOUCAULT, M. A vida dos homens infames. In: MOTTA, M. B. (Org.). **Estratégia, poder saber**. Tradução de Vera Lúcia Avellar Ribeiro. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.
- FRANZ, C. M.; AZAMBUJA, F. M. de. **A contribuição do cooperativismo de crédito para a eficiência econômica e eficácia social**. 2011. Disponível em: <[http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2006\\_2/cristiane.pdf](http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2006_2/cristiane.pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2015.
- FYNES, B.; VOSS, C.; BÚRCA, S. de. The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance. **International Journal of Operations and Production Management**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 6-19, 2005.
- GARVIN, D. A. Leveraging process for strategic advantage. **Harvard Business Review**, [S. l.], p.77-90, Sept./Oct. 1995.
- HA, J.; JANG, S. Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. **International Journal of Hospitality Management**, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 319-27, 2009.
- HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 260-289.
- HAIR JUNIOR, J.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; TATHAN, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR Jr., J. F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; 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**, [S. l.], v. 40, n. 3, p. 414-433, 2012.
- HAIR Jr., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE Publications, 2014.
- HALL, R. H. **Organização**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HEIDE, J. B.; MINER, A. S. The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. **Academy of Management**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 265-91, 1992.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, [S. l.], v. 20, p. 277-319, 2009.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Thomson, 2003.
- 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**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 229-252, 2012.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 9, p. 34-41, 1988.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 22, n. 4, 1997, p. 911-45, 1997.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **READ**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 305-340, 2014.
- KNOKE, D. **Political networks**: the structural perspective. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, E. M. The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 32, p. 348-56, 1995.
- LAGES, C.; LAGES, C. R.; LAGES, L. F. The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 58, n. 8, p. 1040-1048, 2005.
- LAMBERT, D. M.; SCHWIETERMAN, M. A. Supplier relationship management as a macro business process. **Supply Chain Management: An International Journal**, [S. l.], v. 17, n.3, p. 337-352, 2012.
- MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. **Management Accounting Research**, [S. l.], v. 17, p. 315-339, 2006.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MARTINS, J. L. T. P.; PAZ, M. G. T. Poder e comprometimento em tempo

- de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo v. 35, n. 4, p. 61-71, 2000.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Engle Wood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- MOLINER, M. A.; SANCHEZ, J.; RODRIGUEZ, R. M.; CALLARISA, L. Perceived Relationship Quality and Post-Purchase Perceived Value An Integrating Framework. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 41, n. 11-12, p. 1392-1422, 2007.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- NAUDE, P.; BUTTLE, F. Assessing relationship quality. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 29, n. 4, p. 351-61, 2000.
- OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>> Acesso em: 30 abr. 2015.
- OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement**. London: Continuum, 2001.
- PALMATIER, R. W. Interfirm Relational Drivers of Customer Value. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 72, n. 4, p. 76-89, 2008.
- PFEFFER, J. **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**. Boston: Harvard Business Press, 1992.
- PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, [S. l.], v. 13, n. 2, 2014.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.M. **SmartPLS 3**. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, 2015. <<http://www.smartpls.com>>. Acesso em: 15 ago. 2014
- 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 de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 112-23, 2012.
- SÁTYRO, W. C. **A Questão do Poder na Dinâmica das Redes Interorganizacionais**. Dissertação (Mestrado em Administração). 162 f. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Paulista, São Paulo, 2014.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social**. São Paulo: EPU, 2005. v. 2.
- SERIGATI, F. C.; AZEVEDO, P. F. Comprometimento, características da cooperativa e desempenho financeiro: uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 222-238, 2013.
- SKARMEAS, D.; KATSIKEAS, C. S.; SPYROPOULOU, S.; VE SALEHISANGARI, E. Market and Supplier Characteristics Driving Distributor Relationship Quality in International Marketing Channels of Industrial Products. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 37, p. 23-36, 2008.
- SMITH, K. G.; CARROLL, S. J.; ASHFORD, S. J. Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 38, n. 1, p. 7-23, 1995.
- STECCA, J. P. **Estratégias genéricas na gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em sociedades cooperativas de crédito**. Doutorado (Administração de Empresas) - FEA/USP, São Paulo, 2014.
- TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y.; LAURO, C. PLS Path Modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, [S. l.], v. 48, p. 159-205, 2005.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 52, n. 2, p. 35-48, 1988.
- WILKINSON, I.; YOUNG, L. On co-operating Firms, relations and networks. **Journal of Business Research**, [S. l.], n. 55, p. 123-32, 2002.
- WONG, K. K. K. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Techniques using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, [S. l.], v. 24, p. 1-32, 2013.