

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE — UNESC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
SOCIOECONÔMICO (PPGDS)
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

MANOEL VILSONEI MENEGALI

**O PRINCÍPIO DO INTERCOOPERATIVISMO SOB A ÓTICA CONTINGENCIAL:
ANÁLISE DAS COOPERATIVAS RIZICULTORAS DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2023

MANOEL VILSONEI MENEGALI

**O PRINCÍPIO DO INTERCOOPERATIVISMO SOB A ÓTICA CONTINGENCIAL:
ANÁLISE DAS COOPERATIVAS RIZICULTORAS DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense — UNESC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientador: Prof. Dr. Dimas de Oliveira Estevam

Coorientador: Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo

CRICIÚMA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

M541p Menegali, Manoel Vilsonei.

O princípio do intercooperativismo sob a ótica contingencial : análise das cooperativas rizicultoras de Santa Catarina/ Manoel Vilsonei Menegali. - 2023.
141 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2023.

Orientação: Dimas de Oliveira Estevam.

Coorientação: Jaime Dagostim Picolo.

1. Cooperativismo. 2. Trabalhadores do cultivo de arroz. 3. Teoria da contingência. 4. Fator contingente de ambiente. 5. Cooperativas de produtores. I. Título.

CDD 23. ed. 334.683318

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

MANOEL VILSONEI MENEHALI

O PRINCÍPIO DO INTERCOOPERATIVISMO SOB A ÓTICA CONTINGENCIAL: ANÁLISE DAS COOPERATIVAS RIZICULTORAS DE SANTA CATARINA

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 25 de setembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Dimas de Oliveira Estevam
(Presidente e Orientador – UNESC)



Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo
(Coorientador - UNESC)



Documento assinado digitalmente
Cleyton de Oliveira Ritta
Data: 25/09/2023 17:47:43-0300
CPF: *** 656.279-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Dr. Cleyton de Oliveira Ritta
(Membro – UFSC)

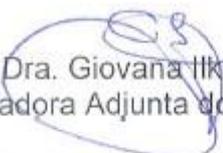
**SILVIO PARODI
OLIVEIRA
CAMILO:36223115091**

Assinado de forma digital por
SILVIO PARODI OLIVEIRA
CAMILO:36223115091
Dados: 2023.09.26 10:43:42 -03'00'

Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo
(Membro – UNESC)



Manoel Vilsonei Menegali
(Discente)



Profa. Dra. Giovana Ilka Jacinto Salvaro
Coordenadora Adjunta do PPGDS – UNESC

A
Sandra
e
João Vitor.

AGRADECIMENTOS

A minha jornada foi permeada por inúmeras incertezas e escassas certezas. Foi um trabalho árduo e solitário. Por mais que se tente explicar, é difícil para alguém compreender as angústias enfrentadas por aqueles que se comprometem a elaborar uma dissertação. Além disso, enfrentei os desafios impostos por uma pandemia e enfermidades que testaram minha determinação. Somente aqueles que vivenciaram essa experiência podem realmente entender o que estou descrevendo.

No entanto, quero expressar minha profunda gratidão a Deus e às pessoas que Ele colocou em meu caminho — verdadeiros anjos —, que me apoiaram nessa difícil jornada. Sou grato a essas pessoas por sua inestimável ajuda, mas em primeiro lugar, agradeço a Ele, que tornou tudo isso possível. Obrigado, Senhor!

Meus pais, desde cedo, souberam inculcar em minha mente que o estudo era importante. Eles não tiveram a chance que tive de estudar, mas sempre me incentivaram, sou eternamente grato por vocês. Muito obrigado!

Minha esposa exerceu um papel muito especial durante o tempo da dissertação. Fez muitos sacrifícios, renunciou a muita coisa, mas nunca deixou de me incentivar nas horas difíceis em que eu achava que não conseguiria. Sandra, é bom demais ter você ao meu lado. Perdoe-me pelas ausências. Obrigado, te amo!

Agradeço ao meu filho, João Victor, por entender a minha ausência e dedico este trabalho com a esperança de que ele encontre inspiração em cada página e aprenda que com dedicação e esforço todos os sonhos podem se tornar realidade. Você é o motivo pelo qual me empenho em ser o melhor possível a cada dia.

O professor Dimas de Oliveira Estevam, meu orientador, é uma pessoa incrível que aprendi a admirar ainda nos tempos dos trabalhos e projetos de extensão. Orientou-me com sabedoria, competência, paciência e generosidade. Percebo humildade no seu jeito de ser e sou muito grato pelo amigo que se tornou. Professor Dimas, Gratidão por tudo. Agradeço igualmente ao meu coorientador, professor Jaime Dagostim Picolo, pela prontidão e disposição em me auxiliar.

Agradeço aos professores Cleyton de Oliveira Ritta e Silvio Parodi Oliveira Camilo pelas contribuições relevantes durante o exame de qualificação. Obrigado pelas sugestões e dicas. Devo muito a vocês.

Ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS), seu corpo docente, a equipe administrativa, aos colegas e amigos, gostaria de expressar minha profunda gratidão pela valiosa oportunidade de me conectar com novas pessoas e reforçar os laços com aqueles que já conhecia. Ao longo dessa jornada pude desfrutar da rica convivência com todos vocês, das enriquecedoras trocas de conhecimento e do apoio inestimável nos momentos desafiadores. Obrigado por tornarem esta experiência tão enriquecedora e significativa.

Agradeço ao meu Anjo Mestre, a professora Milla Lúcia Ferreira Guimarães, pelo apoio, incentivo, generosidade e bom humor. À professora Andreia Cittadin, agradeço pelas conversas de incentivo, e sempre pedindo para focar na dissertação. Aos professores Anderson Benfatto, Ana Paula Silva dos Santos e colegas do Curso de Ciências Contábeis, valeu a pena ter conhecido vocês. Muito obrigado pela amizade e pela força.

Agradeço ao meu grande incentivador, o professor Dorival Giassi, e minha grande amiga, Kátia Dalla Libera Soratto, pelos ensinamentos e amizade. Por fim, agradeço os conselhos, as orientações e as inúmeras palavras de incentivo que recebi de parentes, amigos, colegas de curso e de trabalho que não pude nomear. A todos, que contribuíram com este trabalho, expressei minha gratidão.

“Todos nós temos duas vidas, a segunda começa quando você percebe que só tem uma”.

Confúcio

RESUMO

O presente estudo visa analisar implicações do ambiente contingencial nas práticas de intercooperação nas cooperativas rizicultoras de Santa Catarina, sob a perspectiva da teoria contingencial, com foco no fator contingencial de ambiente. A abordagem qualitativa é utilizada para analisar os fenômenos. Em relação ao enquadramento metodológico, trata-se de uma pesquisa aplicada, de método dedutivo, que se utiliza da abordagem qualitativa para análise dos fenômenos, com objetivo de pesquisa descritiva para a apresentação dos resultados. Esta pesquisa concentrou-se na problemática de como são empregadas as práticas ativistas – internas e externas – de intercooperação nas cooperativas rizicultoras. A análise empírica foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com os seis presidentes das Cooperativas Singulares e da Central. O roteiro, composto por 27 perguntas, foi elaborado com base nos autores abordados na fundamentação teórica de maior relevância para o estudo. Os tópicos abordados no roteiro estavam alinhados aos princípios do cooperativismo e ao fator contingencial de ambiente. Os resultados do estudo evidenciaram que: (i) a intercooperação é considerada relevante para o cooperativismo agropecuário, ao promover a inter-relação entre os presidentes e diretores das cooperativas, além de facilitar a integração entre cooperativas do mesmo ramo e de outros setores; (ii) a intercooperação entre as cooperativas rizicultoras de Santa Catarina surgiu como uma resposta às dificuldades enfrentadas por cooperativas individuais que não conseguiram sobreviver no mercado; (iii) para superar esses tensionamentos e limites, será necessário criar confiança, promover uma visão compartilhada e encontrar soluções que preservem a autonomia das cooperativas singulares; (iv) os presidentes das cooperativas associadas mencionaram a instabilidade jurídica, financeira e ambiental do Brasil como fatores que influenciaram o progresso do projeto da Cooperativa Central; (v) o diálogo e a troca de informações são estratégias para lidar com a contingência do ambiente, permitindo que as cooperativas se adaptem e respondam às incertezas, turbulências e hostilidades desta intercooperação, evidenciando que a cooperação é vista como uma forma de lidar com as contingências do ambiente, aproveitando as oportunidades e superando os desafios impostos pelo mercado e pelos fatores externos. Logo,

conclui-se que as práticas ativistas – internas e externas – de intercooperação nas cooperativas rizicultoras são empregadas para contribuir com o desenvolvimento de uma estratégia política mais eficaz para fortalecer a intercooperação.

Palavras-chave: Teoria da Contingência; Fator Contingente de Ambiente; Tensionamento e Limites; Princípios Cooperativistas.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implications of the contingent environment on inter-cooperation practices in rice cultivation cooperatives in Santa Catarina, from the perspective of contingency theory, focusing on the contingent factor of the environment. A qualitative approach is used to analyze the phenomena. Regarding the methodological framework, it is applied research, using a deductive method, which employs a qualitative approach for the analysis of phenomena, with the objective of descriptive research for presenting the results. This research focused on the problem of how activist practices - both internal and external - of inter-cooperation are employed in rice cultivation cooperatives. The empirical analysis was conducted through semi-structured interviews with the six presidents of the Singular Cooperatives and the Central Cooperative. The script, consisting of twenty-seven questions, was developed based on the authors discussed in the theoretical foundation most relevant to the study. The topics covered in the script were aligned with the principles of cooperativism and the contingent factor of the environment. The study's findings revealed that: (i) inter-cooperation is considered relevant for agricultural cooperativism, promoting the inter-relationship between the presidents and directors of the cooperatives, in addition to facilitating integration among cooperatives in the same branch and from other sectors; (ii) inter-cooperation among Santa Catarina's rice cultivation cooperatives emerged as a response to the difficulties faced by individual cooperatives that could not survive in the market; (iii) to overcome these tensions and limits, it will be necessary to create trust, promote a shared vision, and find solutions that preserve the autonomy of the singular cooperatives; (iv) the presidents of the associated cooperatives mentioned Brazil's legal, financial, and environmental instability as factors that influenced the progress of the Central Cooperative project; (v) dialogue and information exchange are strategies to deal with the contingency of the environment, allowing cooperatives to adapt and respond to uncertainties, turbulences, and hostilities of this inter-cooperation, showing that cooperation is seen as a way to deal with environmental contingencies, seizing opportunities and overcoming challenges imposed by the market and external factors. Therefore, it is concluded that activist practices - both

internal and external - of inter-cooperation in rice cultivation cooperatives are employed to contribute to the development of a more effective political strategy to strengthen inter-cooperation.

Keywords: Contingency Theory; Contingent Environmental Factor; Tensions and Limits; Cooperative Principles.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Vantagens e desvantagens do intercooperativismo	49
Figura 2 Linha do tempo.....	50
Figura 3 Desenho da pesquisa.....	57
Figura 4 Localização das cooperativas	62
Figura 5 Nuvem de palavras das respostas dos presidentes	66
Figura 6 Perfil do respondente	72
Figura 7 Relacionamento com o Estado.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Intercooperação e negócios entre as cooperativas em 2021	26
Quadro 2 Princípios do Cooperativismo segundo ACI	33
Quadro 3 Evolução da legislação cooperativista no Brasil	35
Quadro 4 Ramos do cooperativismo brasileiro	37
Quadro 5 Evolução dos princípios cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional — ACI	41
Quadro 6 Razões socioeconômicas	44
Quadro 7 Tensionamentos e limites da relação de intercooperação.....	45
Quadro 8 Tipos de arranjos intercooperativo	47
Quadro 9 Conceitos dos fatores contingenciais	50
Quadro 10 Características do fator contingencial de ambiente	54
Quadro 11 Etapas da análise de conteúdo	59
Quadro 12 Regiões Geográficas Imediatas e Intermediárias de SC	60
Quadro 13 Pré-teste da entrevista	63
Quadro 14 Categorias de análise (CA) e suas características	65
Quadro 15 Panorama e localização das cooperativas	67
Quadro 16 Período de atuação como presidente	73
Quadro 17 Características do surgimento da cooperativa central.....	74
Quadro 18 Dificuldades para implementar a intercooperação.....	76
Quadro 19 Características da relação das cooperativas com entidades do Estado..	79
Quadro 20 Desafios da normatização que envolvem as cooperativas.....	81
Quadro 21 Características das relações comerciais de demanda, faturamento, preço, inadimplência e logística	83
Quadro 22 Contribuições da intercooperação no desenvolvimento regional	86
Quadro 23 Intercooperação e incertezas	90
Quadro 24 Intercooperação x Turbulência (Continua)	92
Quadro 25 Intercooperação x Hostilidade (Continua)	96
Quadro 26 Resistência dos dirigentes das cooperativas.....	100
Quadro 27 Relação da intercooperação x autonomia	101
Quadro 28 Crise Financeira	104

Quadro 29 Concorrência entre as cooperativas singulares.....	107
--	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT — Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ACI — Aliança Cooperativa Internacional
- CC — Cooperativa Central
- CEPA — Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola
- CS1 — Cooperativa Singular 1
- CS2 — Cooperativa Singular 2
- CS3 — Cooperativa Singular 3
- CS4 — Cooperativa Singular 4
- CS5 — Cooperativa Singular 5
- EPAGRI — Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
- E1 — Entrevistado 1
- E2 — Entrevistado 2
- E3 — Entrevistado 3
- E4 — Entrevistado 4
- E5 — Entrevistado 5
- E6 — Entrevistado 6
- IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICA — *International Co-operative Alliance*
- MAPA — Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- OCB — Organização das Cooperativas Brasileiras
- OCESC — Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina
- OCE — Organizações das Cooperativas Estaduais
- ODS — Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- ONU — Organização das Nações Unidas
- PIB — Produto Interno Bruto
- PPGDS — Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico
- PRONAF — Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
- RS — Rio Grande do Sul
- SC — Santa Catarina
- SESCOOP — Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SICREDI — Sistema de Crédito Cooperativo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	22
1.2	OBJETIVOS.....	25
1.2.1	Objetivo Geral	25
1.2.2	Objetivos Específicos	25
1.3	JUSTIFICATIVA.....	25
1.4	ESTUDOS ANTERIORES	29
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	31
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1	COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS.....	33
2.1.1	Cooperativa agropecuária	39
2.2	INTERCOOPERAÇÃO	40
2.2.1	Intercooperativismo e o desenvolvimento regional	42
2.2.2	Tensionamentos e configurações da intercooperação	44
2.2.3	Vantagens e desvantagens da intercooperação	48
2.3	TEORIA DA CONTINGÊNCIA	49
2.3.1	Fator contingencial de ambiente	53
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
3.1	DESENHO DA PESQUISA	56
3.2	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	58
3.3	DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA	60
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	62
3.5	CATEGORIAS DE ANÁLISE	64
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1	ANÁLISE GERAL DAS ENTREVISTAS	66
4.2	INFORMAÇÕES SOBRE AS COOPERATIVAS.....	67
4.2.1	Cooperativa Central (CC)	67
4.2.2	Cooperativa Singular 1 (CS1)	68
4.2.3	Cooperativa Singular 2 (CS2)	69
4.2.4	Cooperativa Singular 3 (CS3)	70

4.2.5 Cooperativa Singular 4 (CS4)	70
4.2.6 Cooperativa Singular 5 (CS5)	71
4.3 PERFIL DO RESPONDENTE	72
4.4 CARACTERÍSTICAS DA RELAÇÃO DE INTERCOOPERAÇÃO	73
4.4.1 Surgimento do cooperativismo de segundo grau na rizicultura de SC	73
4.4.2 Relacionamento com o Estado	78
4.4.3 Normatização	81
4.4.4 Mercado	83
4.4.5 Fatores do desenvolvimento regional	85
4.5 CARACTERÍSTICAS DO FATOR CONTINGENCIAL DE AMBIENTE	88
4.5.1 Incerteza	89
4.5.2 Turbulência	92
4.5.3 Hostilidade	95
4.6 TENSIONAMENTOS E LIMITES DA RELAÇÃO DA INTERCOOPERAÇÃO ...	99
4.6.1 Resistência dos dirigentes das cooperativas	99
4.6.2 Crise Financeira	103
4.6.3 Concorrência	105
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE — ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	136

1 INTRODUÇÃO

O início do chamado movimento cooperativista ocorreu com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em 1844, em Manchester, Inglaterra. Por meio dessa experiência associativista, surgiram posteriormente as primeiras entidades chamadas cooperativas (Bialoskorski Neto, 2012; Namorado, 2018).

No Brasil, o cooperativismo surgiu entre 1880 e 1930, resultante de eventos políticos e socioeconômicos da época, como a abolição da escravatura e a Proclamação da República. Esses fatos propiciaram a liberdade para a criação das primeiras sociedades cooperativas, a qual foi reforçada pela Constituição Republicana de 1891 (Pinho, 2004).

Cabe ressaltar que o cooperativismo tem como alicerce o trabalho e não o lucro, pois se trata de uma filosofia onde o ser humano se baseia na ajuda mútua. Priorizam-se os valores e anseios, e não o capital individual acumulado. Aliás, as palavras cooperação, cooperativa e cooperativismo têm significados distintos, mas derivam da mesma palavra primitiva: “cooperar” (Pereira, 1994).

A palavra “cooperação” refere-se à prática de pessoas ou organizações que trabalhem conjuntamente, com acordos, metas e possivelmente métodos em comum, em vez de competirem individualmente (Khamis; Kamel; Salichs, 2006).

Os objetivos da cooperação, destacados por Khamis, Kamel e Salichs (2006), são os seguintes: cooperar para atingir objetivos individuais ou coletivos; cooperar para divisão de tarefas; para evitar conflitos; para maximizar recompensas; para integração, manutenção da funcionalidade, coordenação do sistema, aquisição de informações, formação de inteligência coletiva e tomada de decisões coletivas.

Para Benato (1997), o cooperativismo não corresponde a algo novo ou contemporâneo, mas a uma atividade desenvolvida ao longo da história. Há descrições sobre essas práticas em tribos indígenas e em antigas civilizações. Esta atividade surgiu devido à necessidade de sobrevivência; portanto, é válido inferir que a cooperação sempre existiu na sociedade e, com o passar do tempo, essa prática foi se desenvolvendo e se solidificando durante o capitalismo do século XIX (Gayotto, 1976).

A Cooperativa, por sua vez, não busca lucro, mas também não é uma associação caritativa. Conforme Pinho (2004, p. 124), a cooperativa é uma “empresa de serviços” cujo fim imediato é atender às necessidades econômicas de seus usuários. A cooperativa diferencia-se da “empresa capitalista”, pois nela a satisfação das necessidades dos usuários não é o seu fim imediato, mas sim a multiplicação ou rendimento do capital investido.

Dessa forma, cooperativas podem ser definidas como organizações que auxiliam produtores, consumidores ou poupadores na defesa de suas economias individuais, tendo como norte o associativismo e baseando-se em valores e princípios, como: adesão livre e voluntária; controle democrático pelos cooperados; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; intercooperação e preocupação com a comunidade (Cenzi, 2009; OCB, 2023).

Segundo o art. 3º da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, cooperativas têm características de proveito comum, sendo compostas por “pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”. Elas não seguem a mesma lógica de mercado e competição, por serem classificadas como organizações sem objetivo de lucro, mesmo que a lei preveja a distribuição de sobras provenientes de atividades econômicas (Brasil, 1971; Bialoskorski Neto, 2012).

As cooperativas estão inseridas no cenário global ou regional. Em geral, essas organizações são estruturadas em um formato para a competição, adaptam-se ao mercado quando necessário, independentemente de seu caráter jurídico-societário, pois elas não têm finalidades lucrativas (Bialoskorski Neto, 2012). Uma alternativa para enfrentar a dinâmica de mercado acirrado e competitivo seria explorar alguns atributos próprios do cooperativismo, como cooperar entre si em arranjos locais, regionais e (inter) nacionais, para poder enfrentar as dificuldades do cooperativismo no ambiente em que está inserido (Menegotto; Bergozza; Oliveira, 2019).

Para o enfrentamento da dinâmica de mercado, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) estabelece a intercooperação como um princípio do cooperativismo. A intercooperação preconiza que o trabalho em conjunto das

cooperativas dá mais força ao movimento, oportunizando um modelo de desenvolvimento, competitividade e sustentabilidade das cooperativas no ambiente econômico (ACI, 2021).

A possibilidade de cooperar entre si é prevista no art. 6º, inciso II, capítulo III, da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que trata do objetivo e classificação das sociedades cooperativas, também conhecidas como cooperativas de segundo grau, e rege: “II — cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares [...]”, assim as cooperativas têm a possibilidade de se arranjam para unir esforços de interação e integração (Brasil, 1971).

A integração entre cooperativas também é definida como intercooperação, que vai ao encontro dos principais desafios enfrentados pelas cooperativas. A intercooperação é definida como a troca de informações, produtos e serviços, com o intuito de fortalecer o cooperativismo singular. Logo, as cooperativas singulares cooperam entre si, formando-se em arranjos e redes de cooperação (integração horizontal) (Figueiredo, 2000).

Por meio da intercooperação, torna-se viável a implementação de uma administração compartilhada entre as cooperativas que estão associadas. Esse modelo de gestão compartilhada apresenta diversas vantagens, como a criação conjunta de estratégias, o aumento da competitividade e o estímulo ao desenvolvimento da região.

Contudo, é importante salientar que há também desafios que podem surgir com essa abordagem, como a perda de autonomia no processo de decisão e a necessidade de aperfeiçoar a gestão nas centrais intercooperativas (Santos-Souza; Wilhelm, 2020). As cooperativas procuram otimizar suas estruturas organizacionais, no entanto, podem incorrer em alguns equívocos, como não considerar as contingências dos mercados em que atuam e a adoção de práticas ineficientes de gestão organizacional (Gimenes; Gimenes, 2007; Oliveira, 2013).

Para Chenhall (2003), a busca pela melhor compreensão dos fatores que afetam positivamente os resultados organizacionais gerou um corpo teórico que levou à construção de uma base sólida, permitindo categorizar os fatores contingenciais. Assim, na tentativa de explicar o comportamento e o formato das organizações, surge

a Teoria da Contingência, idealizada por Tom Burns e George Macpherson Stalker em 1961, Alfred D. Chandler em 1962 e Joan Woodward em 1965, ao identificarem ambiente, tecnologia e estratégia como fatores contingenciais que impactavam nos resultados e na estrutura das organizações (Guerra, 2007).

A Teoria da Contingência apresenta fatores que contribuem para o melhor entendimento dos motivos que levam uma organização a comportar-se de determinado modo no ambiente em que está inserida. Conforme a Teoria da Contingência, organizações mais flexíveis e adaptáveis funcionam de forma mais eficiente, mantendo o desempenho no nível desejado (Guerreiro; Pereira; Rezende, 2006; Espejo, 2008; Bomfim, 2020).

Os fatores contingenciais mais discutidos na literatura são: ambiente, estratégia, estrutura, tecnologia e porte (Chenhall, 2007). Entretanto, este estudo enfatiza os fatores ambientais devido ao contexto das cooperativas e ao interesse de melhor compreender como as incertezas, turbulências e hostilidade podem interferir nas relações entre cooperativas, uma vez que são elementos que afetam diretamente os resultados das cooperativas (Pletsch *et al.*, 2019).

1.1 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA

A cooperativa é uma associação autônoma de indivíduos que, de modo voluntário, se unem objetivando satisfazer suas necessidades e interesses econômicos, sociais e culturais em comum. Nota-se então as características favoráveis ao desenvolvimento sustentável e a contribuição para reduzir as crescentes desigualdades de renda em todo o mundo. Tem por base a autoajuda, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (ONU, 2020).

Atualmente, as cooperativas ocupam um espaço na economia que foi conquistado em decorrência do seu crescimento, que ocorreu pela atuação diversificada nos ramos de negócios. A Resolução nº 56/2019, emitida pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), regulamenta a classificação dos ramos do cooperativismo em sete, que até então (2019) eram 13, redefinindo alguns ramos e unindo outros (OCB, 2023).

Essas mudanças têm como finalidade: proporcionar ao cooperativismo ramos mais fortes e tornar a comunicação com a sociedade mais eficaz. Essa reestruturação do cooperativismo ocasionou o atendimento à regulação própria, à legislação societária e específica, ao regime fiscal, ao enquadramento sindical e ao ajuntamento das cooperativas por segmento. Os sete ramos de atuação das cooperativas no Brasil são: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; trabalho, produção de bens e serviços; saúde e transporte (OCB, 2023).

Para fins desta pesquisa, destaca-se que as cooperativas agropecuárias têm a necessidade de se adaptar e apresentar resultados econômicos para cumprir sua função social e se manter ativas no mercado (Sales, 2010). Bialoskorski Neto (2012) afirma que o ambiente concorrencial no qual as cooperativas agropecuárias estão inseridas é composto por diversos tipos de organizações.

Destaca-se que a rizicultura, no contexto catarinense, sofreu uma redução significativa no número de estabelecimentos em relação ao censo agropecuário de 2006 e, por conseguinte, reduziu-se o número de produtores, dado que os estudos realizados pela Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI)/Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola (CEPA) em 2017 constataram que cerca de 60% da área comprometida à produção de arroz no Estado é arrendada (IBGE, 2019).

Essa redução ocorreu devido a uma movimentação no mercado que gerou fusões e incorporações em 2019 e o fechamento de cooperativas em 2021, resultando na redução do número de cooperativas (de 5.314 para 4.880 cooperativas) (OCB, 2023a). Ressalta-se que, apesar da redução do número de cooperativas, observou-se um aumento da eficiência do cooperativismo (OCB, 2023).

Em 2017, durante o Censo Agropecuário, foram identificados no Brasil 179.881 estabelecimentos agropecuários envolvidos na produção de arroz. Esses estabelecimentos ocuparam uma área total de 1,7 milhão de hectares e conseguiram uma produção considerável de 11 milhões de toneladas de arroz (IBGE, 2019). Nesse mesmo levantamento evidenciou-se que o estado de Santa Catarina (SC) abriga 5.912 propriedades voltadas à produção de arroz.

A Cooperativa Central (CC), ora estudada, é uma associação de cooperativas de arroz sediada em Santa Catarina. Ela agrega a expertise de cinco

organizações bem estabelecidas no mercado. Por meio dessa união, a entidade conta com conhecimento abrangente em áreas como mercado, produção e gestão de negócios. Por trás dessa estrutura consolidada há inúmeras famílias que adotam práticas sustentáveis na produção do arroz consumido em todo o Brasil. Também proporciona às cooperativas associadas a oportunidade de otimizar todos os estágios da cadeia de produção agroindustrial relacionada ao arroz. Isso, por sua vez, se traduz em uma gestão eficiente na entrega do produto e dos serviços prestados aos consumidores.

A busca pela eficiência e redução de custos intensifica a competitividade, na qual a tomada de decisão assertiva torna-se um diferencial em um ambiente cada vez mais concorrido (Pletsch *et al.*, 2019). Para se manterem ativas, as cooperativas devem se adaptar às pressões geradas pelos fatores contingenciais exercidos pelo ambiente. Assim, por meio de informações sobre o ambiente, dotadas de características qualitativas, como precisão, tempestividade e veracidade, torna-se mais eficaz a tomada de decisões organizacionais (Laudon; Laudon, 1999).

Para Oliveira, Rech, Cunha e Pereira (2016), as organizações são moldadas por fatores (forças externas e internas). A maneira como as organizações são geridas e as respostas estratégicas fornecidas dependem do ambiente em que estão inseridas. No ramo das cooperativas, os fatores ambientais, como incerteza, turbulência e hostilidade, são determinantes na assertividade das operações dessas organizações (Pletsch *et al.*, 2019).

Em relação ao fator contingencial do ambiente, Duncan (1972) afirma que ele é composto por todos os elementos físicos e sociais, diretamente considerados no processo de tomada de decisão por parte dos indivíduos em uma organização. De acordo com Ewusi-Mensah (1981), o êxito de uma organização depende da forma como o ambiente é percebido.

Assim, é necessário estudar os fatores ambientais que influenciam as cooperativas agropecuárias, visando contribuir para seu fortalecimento organizacional. A demanda por estudos que abordem a intercooperação sob a ótica da Teoria da Contingência (fatores contingenciais) surge devido à complexidade de se explorar o processo de intercooperativismo em grupos altamente heterogêneos, como em redes de cooperativas de rizicultura (Zylberstajn, 1994; Costa, Amorim

Junior, Silva, 2015). Portanto, torna-se pertinente estudar a intercooperação entre uma cooperativa de segundo grau¹ e cinco cooperativas singulares agropecuárias de rizicultura associadas.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: Como são empregadas práticas ativistas – internas e externas – de intercooperação nas cooperativas rizicultoras?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar implicações do ambiente contingencial nas práticas de intercooperação nas cooperativas rizicultoras de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as cooperativas e os sistemas de intercooperação das cooperativas rizicultoras de Santa Catarina;
- b) Identificar o fator contingencial de ambiente na relação de intercooperação;
- c) Apontar os tensionamentos e limites da relação de intercooperação das cooperativas associadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

No contexto atual dos negócios, que se apresentam cada dia mais desafiadores, altamente competitivos e em constante mudança, as cooperativas são levadas a buscar alternativas que contribuam para sua permanência em atividade. Isso requer que seus gestores sejam hábeis e competentes, atentos às mudanças tecnológicas e de informações (Espejo, 2008; Bialokorshi Neto, 2012).

¹ Cooperativas de segundo grau são, segundo o art. 6º, inciso II, capítulo III, da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, “II — cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares [...]”.

Quando se fala em desenvolvimento econômico de uma região, a produção agrícola contribui consideravelmente neste processo. No entanto, aspectos regionais podem influenciar nesse contexto, pois o desenvolvimento está intimamente relacionado com as características locais, resultando em movimentos econômicos diversificados (Piacenti; Lima; Eberhardt, 2016).

No Brasil existem 4.880 cooperativas que envolvem os ramos: agropecuário (1.170), consumo (247), crédito (763), infraestrutura (263), saúde (767), trabalho/produção de bens e serviços (688) e transporte (982), com um total de 18.887.168 cooperados e 493.277 empregados (OCB, 2023a). O espaço que as cooperativas agropecuárias ocupam na economia brasileira é relevante. São 1.170 cooperativas agropecuárias, representando 23,97% do total de 4.880. Já em relação a postos de trabalho, atendem a 239.628 profissionais empregados e 1.024.605 produtores cooperados (OCB, 2023a).

Segundo OCB (2023a), em 2021 o ramo agropecuário assumiu uma posição de destaque na intercooperação com os demais ramos, apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Intercooperação e negócios entre as cooperativas em 2021

Intercooperação	Negócios entre cooperativas em 2021
	38% das Cooperativas Agropecuárias fizeram negócios com as cooperativas de Crédito.
	11% das cooperativas agropecuárias adquiriram produtos de cooperativas de Trabalho.
	13% das cooperativas agropecuárias utilizaram serviços de cooperativas de Transporte.
	20% das cooperativas agropecuárias utilizaram planos de saúde de cooperativas de Saúde.

Fonte: Adaptado de OCB (2023).

Segundo Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022, publicado pela OCB, as cooperativas agropecuárias aplicaram um total de R\$ 32,98 bilhões no ano de

2021, divididos em fornecimento de insumos aos cooperados, adiantamento a cooperados e crédito de industrialização (OCB, 2023a).

Dentre os itens que fazem parte das cooperativas agropecuárias encontra-se o arroz, o qual é um dos cereais mais cultivados e consumidos no mundo. Segundo a EPAGRI (2020), o arroz é o segundo cereal mais produzido no mundo, é a base alimentar de mais de 3 bilhões de pessoas, seu consumo médio mundial é de 54 kg/pessoa/ano e sua produção mundial foi de 497,76 milhões de toneladas. No Brasil, o consumo per capita do cereal é, em média, 32 kg/pessoa/ano e sua produção na safra 2019/20 foi de 10.471,8 mil toneladas (EPAGRI, 2020).

Já em SC a produção de arroz na safra de 2019/2020 foi de 1.149,63 mil toneladas, representando um percentual de 10,98% da produção total nacional (10.471,8 mil toneladas), distribuída em 93 municípios produtores. O estado ocupa a segunda posição na produção nacional de arroz, em primeiro está o Rio Grande do Sul (RS), com 7.384,5 mil toneladas, que representa 70,52% da produção nacional (EPAGRI, 2020). Segundo dados do Censo Agropecuário de 2017, divulgados pelo IBGE (2019) e apresentados pela OCB (2020), 66% (607 mil toneladas) de um total de 921 mil toneladas da produção de arroz em SC foram beneficiadas pelas cooperativas agropecuárias catarinenses.

Com essa relevância, as cooperativas agropecuárias rizicultora, na sua maioria, visando cooperar para sanar as necessidades de seus cooperados, produzem e oferecem serviços de auxílio técnico aos agricultores, particularmente nas áreas de gestão e produção, contribuindo desse modo com práticas mais sustentáveis e com mais qualidade da produção agrícola (Gomes, 2020).

A razão do estudo da intercooperação é que os relacionamentos intercooperativos são mostrados como uma manifestação do cooperativismo. Em outras palavras, o estágio primário ou básico do cooperativismo ocorre quando os associados se unem para formar uma cooperativa, enquanto o estágio avançado é quando ocorrem relacionamentos entre cooperativas (Lago, Silva, 2012).

A intercooperação, sexto princípio do cooperativismo, é uma estratégia de negócios que promove a cooperação e os benefícios mútuos. Por meio de parcerias e negócios, duas ou mais cooperativas, seja do mesmo setor ou de setores diferentes, podem estabelecer acordos para transações comerciais, prestação de serviços,

cooperação técnica ou financeira. Durante a crise sanitária provocada pela pandemia do COVID19, a intercooperação desempenhou um papel ainda mais relevante, fortalecendo as cooperativas e permitindo que elas superassem as adversidades de maneira mais resiliente e competitiva (OCB, 2023a).

O estudo de Peroni, Pegloe e Kohler (2018) destaca a dificuldade de integração das cooperativas e que a troca de experiências e ações de intercooperação estavam restritas a um pequeno grupo de cooperativas. Eles sugerem a promoção de reuniões entre cooperativas para criar ou fortalecer laços de atuação nas regiões onde estão situadas, fomentando a intercooperação.

Diante desse contexto, a CC de Arroz de SC surge como uma estratégia crucial para impulsionar o crescimento econômico tanto em SC quanto em áreas onde suas atividades se expandem. Segundo a OCB (2023a), a cooperativa central é composta por cinco cooperativas singulares, totalizando 8.705 associados e 2.472 colaboradores.

A Central foi criada em 2012, visando otimizar as diversas etapas da cadeia de produção agroindustrial do arroz. A missão é apoiar as cooperativas filiadas na manutenção das atividades produtivas de seus associados, por meio da ação integrada para o desenvolvimento e fortalecimento do mercado de arroz. Apesar das inevitáveis implicações (tensões e desafios) que surgem nas relações de intercooperação, a CC de Rizicultoras de Santa Catarina vem enfrentando os desafios da intercooperação e beneficiando seus associados, destaca-se a importância das cooperativas na construção de um desenvolvimento econômico sustentável e inclusivo.

A originalidade da dissertação decorre da utilização do fator contingencial de ambiente, para analisar implicações do ambiente contingencial nas práticas de intercooperação nas cooperativas rizicultoras de Santa Catarina. Apesar das limitações, a revisão de literatura não identificou estudos que investigassem as implicações do ambiente contingencial nas práticas de intercooperação nas cooperativas estudadas.

A presente dissertação é uma das poucas pesquisas científicas no Brasil que se dedicam à investigação da relação entre cooperativas e adotam o conceito de fator contingencial de ambiente para a sua análise.

1.4 ESTUDOS ANTERIORES

Os estudos apresentados abordam a intercooperação e a Teoria da Contingência no contexto das cooperativas agropecuárias, principalmente rizicultoras. A essência desses estudos é investigar as implicações, de diferentes formas, como a intercooperação e o ambiente contingencial influenciam as práticas e o desenvolvimento dessas cooperativas. Diversos estudos anteriores sobre o tema, intercooperação, foram identificados. Em relação aos estudos das cooperativas, são apresentados apenas os que envolvam as cooperativas “agropecuárias”.

Jerônimo (2005) explorou o papel da confiança na cooperação entre cooperativas, visando melhorar a performance competitiva de uma rede formada por sete sociedades cooperativas do agronegócio gaúcho. Ela observou que as cooperativas conseguem reduzir os custos de transação e fortalecer o poder de barganha, a ampliação das economias de escala, melhoramentos contínuos, aprendizagem coletiva e a ampliação de mercados, entre outros benefícios. A confiança é ressaltada como fundamental para aumentar a competitividade, formação e manutenção da cooperação entre as cooperativas.

Kotz (2007) visou identificar os fatores que promovem o crescimento e o desenvolvimento do SICREDI — RS em um mercado competitivo e globalizado, especialmente em relação aos princípios de democracia e intercooperação.

Na continuidade, são apresentados alguns estudos realizados em organizações semelhantes ao presente objeto de estudo, ou seja, cooperativas agropecuárias. No entanto, cabe ressaltar que não se limitam apenas a estudos tratando de cooperativas de rizicultoras, mas abrangendo diversas culturas, tais como relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário (Lago, 2009).

Zucatto (2015) investigou como o empreendedorismo cooperativo e a intercooperação fomentam o Cooperativismo de Eletrificação Rural Gaúcho e a produção de alimentos e de energia elétrica, sob a lógica da sustentabilidade. O estudo de Oliveira (2013) também visou identificar os relacionamentos intercooperativos de quatro cooperativas de produção agrícola. Os resultados encontrados demonstram que a ligação de intercooperação pode ser tratada como

uma inovação social que contribui para: i) melhoria da qualidade de vida dos produtores; ii) o fortalecimento das cooperativas e iii) o desenvolvimento sustentável.

Lago (2009) identificou e analisou as razões e os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário de 30 cooperativas singulares associadas à Cooperativa Central Gaúcha Ltda. Os resultados revelam que o modelo cooperativo agropecuário, embora esteja baseado na cooperação entre pessoas, possui dificuldades para expressar tais relacionamentos entre as cooperativas singulares. Estes obstáculos estão relacionados, basicamente, com o modelo de autogestão dos dirigentes destas organizações.

Já Oliveira (2021) analisou de que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito a lidar com o ambiente institucional. Entre seus achados empíricos nesta observação estão as características positivas da intercooperação, como: (i) a troca de informações e experiências entre as cooperativas de crédito; (ii) o fato de as cooperativas pertencerem a um sistema ocasionou um ganho de potencial, escala e aumento de negócios; (iii) a centralização do atendimento de demandas legais; (iv) a troca de experiências entre as cooperativas; (v) uma maior segurança no atendimento das demandas legais do ambiente; (vi) a intercooperação fortalece as cooperativas pertencentes a um sistema a serem mais competitivas; (vii) o pesquisador identificou algumas dificuldades que as cooperativas podem enfrentar por não estarem incorporadas em uma rede e, conseqüentemente, não exercerem a prática da intercooperação. Agora os pontos negativos: (i) dificuldade no início das atividades; (ii) pouca capacidade para grandes investimentos; (iii) complexidade para a entrada no mercado de grandes centros.

Medina (2015) propôs um *framework* para incentivar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal. Os achados de sua observação mostraram que os fatores impulsionadores da intercooperação foram: (i) presença de marca forte para comercialização dos produtos; (ii) aprendizado organizacional; (iii) geração de economia de escala; (iv) redução de custos; (v) tomada de decisão colegiada; (vi) utilização de mecanismos de governança; (vii) coparticipação societária; (viii) gestão profissionalizada; (ix) criação de unidades de negócios autônomas; (x) cultura organizacional de qualidade e sustentabilidade; (xi)

atendimento de requisitos setoriais; (xii) alto nível de exigência das cooperativas em relação aos cooperados; (xiii) competitividade dos cooperados; (xiv) poder moderador da central/rede; (xv) comercialização centralizada e (xvi) internacionalização das cooperativas.

Os fatores limitativos destacados na pesquisa foram: (i) parcerias equivocadas; (ii) impossibilidade de abrir o capital; (iii) ausência de mecanismos formais de prestação de contas conjuntas; (iv) concorrência entre cooperativas; (v) culturas organizacionais diferentes; (vi) jogos de poder; (vii) resistência à mudança; (viii) falta de visão de mercado; (ix) resistência à inovação e (x) ausência de projetos de internacionalização.

Os estudos que abordam, direta ou indiretamente, a Teoria da Contingência, dos quais a maioria foi realizada em cooperativas agropecuárias e em outros tipos de organizações, buscam identificar, de diversas maneiras, a influência dos fatores contingenciais de ambiente sobre essas organizações. Entretanto, não foram encontradas pesquisas sobre o impacto dos fatores ambientais na rede de cooperações em propriedades rurais de rizicultura. Este estudo em questão se diferencia por analisar, por meio dos pressupostos teóricos da Teoria da Contingência, as implicações do ambiente contingencial nas práticas de cooperação em cooperativas rizicultoras e as mudanças estruturais nas cooperativas ocasionadas pelas relações de intercooperação.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em cinco seções. A primeira trata da introdução, visando apresentar o tema e o contexto do estudo; na sequência, a problematização na qual o objeto de estudo está inserido, seguida da questão de pesquisa. Ainda na primeira seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, seguidos da justificativa que motivou a realização do presente estudo.

Já a segunda seção contempla o referencial teórico, onde são apresentados os principais estudos e publicações sobre o tema. Na terceira seção é apresentada a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados.

A quarta seção consiste na apresentação e análise dos resultados encontrados, contendo também a caracterização do objeto de estudo. Na quinta seção estão as considerações finais, evidenciando os principais achados da pesquisa e, por fim, as referências utilizadas no trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o conceito de cooperativismo e cooperativas, com um foco específico nas cooperativas agropecuárias. Em seguida, aborda a intercooperação, discutindo tanto o seu impacto no desenvolvimento regional como as vantagens e desvantagens desse modelo cooperativo. Finaliza com uma discussão sobre a Teoria da Contingência, enfatizando o fator contingencial do ambiente como um elemento relevante para compreender a dinâmica das cooperativas e da intercooperação.

2.1 COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS

No fim do século XVIII e início do século XIX surge o cooperativismo, resultante das más condições de vida dos trabalhadores ocasionadas pela Revolução Industrial em curso na Inglaterra e outros países da Europa. Esse movimento social surge com o intuito de criar alternativas à concentração de capital individual. Nesse contexto, surgem os pioneiros do cooperativismo moderno: Robert Owen (1771-1858), William Thompson (1775-1833), Charles Fourier (1772-1837), George Jacob Holyoake (1817-1906), Benjamin Buchez (1796-1865), Louis Blanc (1812-1882) e Charles Gide (1847-1932), entre outros (Thenório Filho, 1999).

Segundo a OCB (2023), o cooperativismo pode ser definido como uma filosofia que tem como preceito o desenvolvimento econômico e social local, produtividade e sustentabilidade. As cooperativas são norteadas por sete princípios do cooperativismo, adotados internacionalmente, que são apresentados no quadro 2.

Quadro 2 Princípios do Cooperativismo segundo ACI (continua)

Princípios		Descrição
	1º — Adesão voluntária e livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas capazes de usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de associação, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.
	2º — Gestão democrática	São controladas por seus membros, com participação ativa na formulação das suas políticas e tomadas de decisões.

Quadro 2 Princípios do Cooperativismo segundo ACI (Conclusão)

Princípios		Descrição
	3º — Participação econômica dos membros	Seus membros contribuem igualmente para o capital social. A distribuição das sobras é limitada ao capital integralizado e o excedente é direcionado a outros fins relativos à cooperativa.
	4º — Autonomia e independência	São organizações autônomas, de ajuda mútua, e controladas pelos seus membros.
	5º — Educação, formação e informação	Promovem a educação e a formação de seus membros, representantes eleitos, e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa.
	6º — Intercooperação	O trabalho em conjunto com outras cooperativas locais, regionais, (inter) nacionais fortalecem o movimento cooperativista, atendendo os seus associados de maneira mais eficaz.
	7º — Interesse pela comunidade	Trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, via políticas aprovadas pelos membros, protagonizando um papel de responsabilidade social.

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de ACI (2021, p. 1).

O cooperativismo tem por alicerce o trabalho e não o lucro, pois se trata de uma filosofia, na qual o ser humano baseia-se na ajuda mútua. Observam-se os valores e anseios e não o capital individual acumulado (Pereira, 1994). Nesse sentido, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil traz a definição de cooperativismo como:

[...] um modelo socioeconômico fundamentado na participação democrática, na independência, na solidariedade e na autonomia dos que se unem de forma voluntária em prol de um mesmo objetivo econômico e social. Quando várias pessoas se juntam em busca de um bem comum, com foco no equilíbrio e na promoção de melhores oportunidades, elas formam uma cooperativa, na qual se trabalha para gerar benefícios iguais a todos os membros, os chamados cooperados (MAPA, 2021, p. 1).

No Brasil, o cooperativismo surge entre 1880 e 1930, resultante de eventos políticos e socioeconômicos da época, tais como a abolição da escravatura e a Proclamação da República, fatos que propiciaram a liberdade para a criação das primeiras sociedades cooperativas. A Carta Magna de 1891 reforçou e resguardou o

direito de associação, incentivando a corrente republicana e levando ao surgimento de diversas cooperativas pelo Brasil (Pinho, 1962; Thenório Filho, 1999).

No Quadro 3 apresenta-se a evolução da legislação do cooperativismo brasileiro.

Quadro 3 Evolução da legislação cooperativista no Brasil (Continua)

Legislação	Descrição
Constituição da república do Brasil de 24 de fevereiro de 1891. Art. 72, § 3º	Art. 72, § 3º. Todos os indivíduos e confissões religiosas podem exercer pública e livremente o seu culto, associando-se para esse fim e adquirindo bens, observadas as disposições do direito comum.
Decreto n.º 979, de 6 de janeiro de 1903. Art. 10	Art. 10. A função dos sindicatos nos casos de organização de caixas rurais de crédito agrícola e de cooperativa de produção ou de consumo, de sociedade de seguros, assistência, etc., não implica responsabilidade direta dos mesmos nas transações, nem os bens nelas empregados ficam sujeitos ao disposto no n. 8, sendo a liquidação de tais organizações regidas pela lei comum das sociedades civis.
Decreto n.º 1.637, de 5 de janeiro de 1907	Cria sindicatos profissionais e sociedades cooperativas.
Decreto n.º 22.239, de 19 de dezembro de 1932	Reforma as disposições do decreto legislativo n. 1.637. de 5 de janeiro de 1907, na parte referente às sociedades cooperativas.
Decreto n.º 926, de 5 de dezembro de 1938	Dispõe sobre a constituição, funcionamento e fiscalização das sociedades cooperativas de seguros.
Decreto n.º 1.836, de 5 de dezembro de 1939	Permite a admissão de pessoas jurídicas nas Cooperativas de Indústrias Extrativistas.
Decreto n.º 6.980, de 19 de março de 1941	Aprova o Regulamento para a fiscalização das sociedades cooperativas estabelecidas no Decreto-Lei n.º 581, de 1 de agosto de 1938.
Decreto-Lei n.º 5.154, de 31 de dezembro de 1942.	Art. 1º O Ministério da Agricultura, pelo Serviço de Economia Rural, poderá intervir nas sociedades cooperativas sob sua fiscalização, <i>ex-officio</i> ou a requerimento dos órgãos administrativos, ou fiscais das mesmas.
Decreto n.º 5.893, de 19 de outubro de 1943	Dispõe sobre a organização, funcionamento e fiscalização das cooperativas.
Decreto n.º 6.274, de 14 de fevereiro de 1944. Art. 1º, § 1º	Art. 1º, § 1º Os parágrafos do artigo 3º do Decreto-lei n.º 5.893, de 19 de outubro de 1943, passam a ter a seguinte redação: § 1º A Cooperativa que faça operações reguladas por leis especiais, a estas obedecerá naquilo que não for contrário às prescrições deste Decreto-lei.
Decreto n.º 59, de 21 de novembro de 1966	Define a política nacional de cooperativismo, cria o Conselho Nacional do Cooperativismo e dá outras Providências.
Decreto n.º 60.597, de 19 de abril de 1967. Art. 1º	Art. 1º As cooperativas são sociedades de pessoas com forma jurídica própria, de natureza civil, sem finalidade lucrativa, não sujeitas à falência, organizadas para prestação de serviços ou exercício de outras atividades de interesse comum dos associados.
Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971	Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências.
Constituição da República Federativa do Brasil, 1988, Art. 5º, inciso XVIII	XVIII — a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento.
Decreto 3.017, de 6 de abril de 1999	Aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo — SESCOOP.
Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002 — Código Civil	Que trata no capítulo VII da Sociedade Cooperativa e suas características como sociedade empresarial e capítulo II, art. 1.159 do nome empresarial.

Quadro 3 Evolução da legislação cooperativista no Brasil (Conclusão)

Legislação	Descrição
Constituição da república do Brasil de 24 de fevereiro de 1891. Art. 72, § 3º	Art. 72, § 3º. Todos os indivíduos e confissões religiosas podem exercer pública e livremente o seu culto, associando-se para esse fim e adquirindo bens, observadas as disposições do direito comum.
Lei n.º 12.690, de 19 de julho de 2012	Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho — PRONACOOOP.
Lei n.º 16.834, de 16 de dezembro de 2015	Institui a Política de apoio ao Cooperativismo e estabelece outras providências.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As cooperativas são regidas pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Mais precisamente no seu Art. 4º, traz a definição conceitual normativa sobre cooperativa da seguinte forma: “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades [...]” (Brasil, 1971).

Posteriormente, com a instituição do Código Civil pela Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002, as cooperativas foram reconhecidas como Sociedades Cooperativas, conferindo no capítulo VII, art. 1.094, 1.095 e 1.096, as seguintes características jurídicas, como rege:

Art. 1.094. São características da sociedade cooperativa: I — variabilidade, ou dispensa do capital social; II — concurso de sócios em número mínimo necessário a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo; III — limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar; IV — intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança; V — *quórum*, para a assembleia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado; VI — direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação; VII — distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado; VIII — indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade (Brasil, 2002).

O Código Civil brasileiro apresenta também as variações quanto à responsabilidade dos sócios, mais precisamente no art. 1.095 e 1.096, como segue:

Art. 1.095. Na sociedade cooperativa, a responsabilidade dos sócios pode ser limitada ou ilimitada. § 1º É limitada a responsabilidade na cooperativa em que o sócio responde somente pelo valor de suas quotas e pelo prejuízo

verificado nas operações sociais, guardada a proporção de sua participação nas mesmas operações. § 2º É ilimitada a responsabilidade na cooperativa em que o sócio responde solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais. Art. 1.096. No que a lei for omissa, aplicam-se as disposições referentes à sociedade simples, resguardadas as características estabelecidas no art. 1.094 (Brasil, 2002).

Cooperativa é uma associação de pessoas unidas por suas livres iniciativas, voltada a satisfazer as necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais de seus associados, em um regime formal de empresa de propriedade coletiva e gerida mediante uma gestão democrática (Machinski; Faria; Moreira; Ferraresi, 2016; Schneider, 2010).

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) apresentou em seu portal eletrônico, em 2021, os seguintes números em relação ao panorama das cooperativas brasileiras:

O Censo Agropecuário 2017, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), levantamento feito em mais de 5 milhões de propriedades rurais de todo o Brasil, aponta que **579,5 mil desses estabelecimentos estão associados a cooperativas**, equivalendo a 11,4% de todos os estabelecimentos agropecuários do país. Desses, cerca de 410 mil são da agricultura familiar, ou seja, 71,2% dos estabelecimentos cooperados são do tipo agricultura familiar (MAPA, 2021, p. 1, grifo nosso).

As atividades cooperativas foram divididas por meio da Resolução nº 56/2019, emitida pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que regulamenta a classificação dos ramos do cooperativismo em sete. No Quadro 4 são apresentados os ramos e as descrições que envolvem suas atividades:

Quadro 4 Ramos do cooperativismo brasileiro (Continua)

Ramo	Descrição
 <p>Agropecuário</p>	Reúne cooperativas destinadas a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços ligados às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira.
 <p>Consumo</p>	Reúne as cooperativas destinadas à compra em comum de produtos e/ou serviços para seus cooperados como, por exemplo, os supermercados e as farmácias cooperativas. Vale lembrar a importância do ramo para o cooperativismo, uma vez que o modelo de consumo deu origem ao movimento cooperativista, na Inglaterra, em 1844.

Quadro 4 Ramos do cooperativismo brasileiro (Conclusão)

Ramo	Descrição
 <p>Crédito</p>	Reúne cooperativas destinadas à prestação de serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro. Ao possuírem taxas, tarifas e prazos mais adequados à realidade financeira dos seus cooperados, conseguem oferecer serviços de alta qualidade e diferenciar-se no mercado em que estão inseridas.
 <p>Infraestrutura</p>	É composto por cooperativas que se destinam à prestação de serviços básicos da sociedade como: distribuição de energia elétrica, saneamento básico, telecomunicação, construção civil, irrigação e habitação. Desde 1941 essas cooperativas levam serviços de infraestrutura básica a seus cooperados, promovendo o desenvolvimento e a qualidade de vida nas diversas regiões.
 <p>Saúde</p>	Reúne as cooperativas dedicadas a prover ou adquirir serviços focados na preservação, assistência e promoção da saúde humana. São constituídas por profissionais do setor e seus usuários e atuam em diversas áreas: médica, odontológica, psicológica, de clientes dos serviços de saúde, dentre outras. Englobam cooperativas médicas e de todas as profissões classificadas no CNAE como “atividades de atenção à saúde humana” e plano de saúde.
 <p>Trabalho, produção de bens e serviços</p>	Reúne cooperativas que se destinam à prestação de serviços especializados a terceiros ou à produção em comum de bens. Além de transformarem trabalhadores em empreendedores, unem o capital (posse dos bens de produção) à mão de obra. Nelas, é preciso produzir para ser dono do negócio. Além disso, essas instituições não visam ao lucro, mas a melhoria da qualidade do trabalho e da remuneração de todos. O cooperativismo de trabalho, produção de bens e serviços é o caminho para profissionais de perfil empreendedor e colaborativo, que acreditam na união de forças para chegarem muito mais longe. Os cooperados participam de todos os processos operacionais e administrativos e da divisão dos resultados.
 <p>Transporte</p>	Reúne as cooperativas destinadas a organizar a prestação de serviços de transporte de cargas e/ ou passageiros, cujos cooperados possuem, a qualquer título, a posse ou propriedade do (s) veículo (s). Estas cooperativas nasceram como um caminho para a organização, profissionalização e liberdade dos pequenos e médios transportadores. Seja táxi, moto, van, ônibus ou caminhão, o cooperativismo de transporte oferece condições para que seus cooperados exerçam sua profissão com mais dignidade e oportunidades.

Fonte: adaptado de anuário da OCB (2023).

Essa divisão por ramos de atividade cooperativistas tem por finalidade ocupar um espaço significativo na economia, por meio da diversificação de oferta, resultando em um cooperativismo mais forte e fortalecendo o desenvolvimento local e regional (OCB, 2023).

O cooperativismo promove o favorecimento econômico por meio da contribuição ao cenário de desenvolvimento regional, por meio das políticas que contribuem para o crescimento local. Dessa forma, as cooperativas também visam incentivar as atividades de venda e divulgação de produtos para um número maior de consumidores (Silva; Nunes, 2022). A Organização das Nações Unidas enfatiza a relevância do cooperativismo na agricultura familiar, visando ao desenvolvimento de

ambientes mais sustentáveis que apoiem o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) até o ano de 2030 (ONU, 2017).

2.1.1 Cooperativa agropecuária

O cooperativismo agropecuário reúne as cooperativas envolvidas, “a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços ligados às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, agrícola e pesqueira” (OCB, 2023, p. 25).

O cooperativismo constitui sólido instrumento de acesso a mercados e contribui para manter o agricultor no campo, mediante fomento à comercialização dos produtos e fornecimento de serviços aos cooperados. Vários benefícios são oferecidos aos cooperados [...] (MAPA, 2021, p. 1).

As cooperativas deste ramo são distribuídas em sete segmentos: 1. bens de fornecimento e insumos, 2. escolas técnicas de produção rural, 3. produtos industrializados de origem animal, 4. produtos industrializados de origem vegetal, 5. produtos não industrializados de origem animal, 6. produtos não industrializados de origem vegetal e 7. serviços (OCB, 2023).

Essa integração de cadeias de produção cria modelos de negócios que estão presentes nos setores produtivos de grãos, carnes, lácteos, fibras, oleaginosas e outras. Segundo a OCB (2020, p. 25), as cooperativas “são responsáveis pelas logísticas de fornecimento de insumos, classificação, armazenagem, processamento e comercialização dos produtos de seus associados”.

A diversificação de atuação torna o ramo do cooperativismo mais fortalecido para competir em um mercado concorrencial, sendo fruto de uma economia de escala. A diversificação também fortalece os processos de compra e venda e promove a agregação de valor (Alves; Silva; Bueno, 2020; OCB, 2020).

No Brasil, o cooperativismo agropecuário é caracterizado pelas áreas de atuação da organização, considerando o contexto. As cooperativas agropecuárias podem atuar como uma entidade que pode exercer atividades de compra, venda, produção e crédito ao mesmo tempo. É bastante comum que uma cooperativa adquira insumos para a produção de seus membros, adquira a produção de seus associados, a venda para o mercado, industrialize parte dessa produção, venda os produtos

industrializados para outros membros, organize uma rede de compras, logística ou de exportação, etc. Além disso, as cooperativas brasileiras são consideradas organizações que desempenham funções sociais e, apesar de ser um pressuposto para o seu bom desempenho social, o desempenho econômico nem sempre é alcançado de forma satisfatória (Moreira *et al.*, 2012).

A participação no cooperativismo requer a qualificação da gestão operacional, tática e estratégica das cooperativas agropecuárias, como organizações que precisam ser ágeis e competitivas nos mercados interno e externo (Ferreira, 2009). Segundo Gomes (2020), a agricultura é, de fato, o setor mais fraco da cadeia agroalimentar. Os fornecedores de insumos de produção e as cadeias da moderna distribuição enfrentam um desequilíbrio, reduzindo os operadores, muitos fortemente concentrados e muito competitivos.

Esse desequilíbrio resulta numa distribuição desigual e injusta do valor gerado na cadeia agroalimentar. As cooperativas, ao concentrarem a produção das explorações agrícolas e acrescentarem valor a essa mesma produção por meio dos processos de transformação agroalimentar, facilitam o acesso aos mercados e aprimoram a posição de milhares de produtores rurais na cadeia agrária (Gomes, 2020).

Além disso, há o intercooperativismo, o qual é o tema deste estudo, que deriva do sexto princípio, ou seja, a intercooperação, que une os valores de cooperação entre as organizações cooperativas, visando fortalecer o cooperativismo, atendendo às principais necessidades dos seus associados, em termos locais, regionais e (inter) nacionais. Seguem na subseção os conceitos que permeiam o intercooperativismo e a intercooperação.

2.2 INTERCOOPERAÇÃO

No Estatuto de Rochdale já era presente o princípio da Intercooperação, denominado como Cooperativização Global, com a inspiração nas ideias de Robert Owen, grande influenciador das ideias cooperativistas (Schneider, 1999). Para Burtual, Cançado e Souza (2013), a criação de federações e confederações mostra a aderência e a relevância do sexto princípio no movimento cooperativista.

A própria concepção da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) veio reforçar os princípios do cooperativismo, com um destaque à intercooperação, que foi um sinal da necessidade, sobrevivência e integração das cooperativas, já que a ajuda entre elas faz com que as envolvidas tenham maior possibilidade de crescimento e robustez nos negócios (ICA, 2023; Burtual, Cançado e Souza 2013). Esta evolução está apresentada no Quadro 5:

Quadro 5 Evolução dos princípios cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional — ACI

EVOLUÇÃO DOS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS			
Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos da Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris)	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1. Adesão livre. 2. Gestão democrática. 3. Retorno pró rata das operações. 4. Juro limitado ao capital investido. 5. Vendas a dinheiro. 6. Educação dos Membros. 7. Cooperativização Global.	1. Adesão aberta. 2. Controle ou gestão democrática. 3. Retorno pró rata das Operações. 4. Juros limitados ao capital. 5. Compras e vendas à vista. 6. Promoção da educação. 7. Neutralidade política e religiosa.	1. Livre adesão e livre retiro. 2. Gestão democrática. 3. Distribuição das Sobras. 4. Taxa limitada de juros ao capital social. 5. Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral. 6. Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional.	1. Livre adesão voluntária. 2. Gestão Democrática. 3. Participação econômica dos sócios. 4. Autonomia e independência. 5. Educação, capacitação e informação. 6. Intercooperação. 7. Compromisso com a comunidade.

Fonte: Adaptado de Benato (1997), Schneider (1999), Crúzio (2002) e Pinho (2004), grifo nosso.

No Quadro 5, que apresenta a evolução da ACI, é possível ver a evolução dos princípios, com destaque especificamente à intercooperação, que não estava presente em 1937, sendo retomado em 1966, denominado como Ativa Cooperação entre as Cooperativas em Âmbito Local, Nacional e Internacional, sugerindo ser fundamental nas ações e planejamentos das cooperativas. Em 1995 é novamente mudada a nomenclatura e passa a se chamar Intercooperação (ou Cooperação entre Cooperativas). Apesar das mudanças, seu significado é o mesmo (Burtual; Cançado; Souza, 2013).

De acordo com Crúzio (2002), a aplicação do princípio cooperativo permite uma distribuição mais eficiente de produtos em conjunto, o que frequentemente viabiliza o comércio com outras organizações, inclusive em outros países, resultando em economia para as cooperativas. As entidades de representação, como a

Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e as Organizações das Cooperativas Estaduais (OCE), podem facilitar essa intercooperação ao intermediar reuniões e encontros entre cooperativas, embora isso não impeça que as próprias cooperativas estabeleçam contato diretamente.

Além disso, esse princípio é fundamental para mobilizar as cooperativas em prol de mudanças legislativas ou programas governamentais que favoreçam o seu desenvolvimento. Portanto, trata-se de um conceito que deve sempre nortear as decisões estratégicas dos conselhos das cooperativas.

Dessa forma, com a estratégia de intercooperação alguns resultados podem ser esperados, como o aumento das forças internas da cooperativa, as economias externas, o surgimento de sinergias, o efeito de aprendizagem, que surge a partir do contato entre os associados e suas diretorias, para atingir ou aumentar o poder de escala na utilização de unidades fabris e de seus recursos, inovação e tecnologia, melhoria da gestão e da governança, bem como a diminuição dos riscos nos investimentos (Bialoskorski Neto, 2016).

2.2.1 Intercooperativismo e o desenvolvimento regional

A intercooperação é um dos principais caminhos para o fortalecimento do cooperativismo e uma das tendências do cooperativismo contemporâneo. É a formação de redes de cooperativas, que tratam a intercooperação como ação estratégica para o futuro do negócio (Bialoskorski Neto, 2004; Lago; Silva, 2012).

Para que a filosofia e os princípios cooperativistas possam de fato conquistar espaço no mercado, se fortalecer e desempenhar seu papel social, é necessário haver união entre todos que compartilham com os ideais cooperativistas. Essa união pode acontecer entre pessoas, entidades e instituições que compartilham da doutrina cooperativista, no entanto, para o enfrentamento da dinâmica de mercado a ACI apresenta a união entre as cooperativas como um fator essencial (Benato, 1997; ACI, 2021).

A ACI estabelece a intercooperação como um princípio do cooperativismo. Esse princípio visa nortear as ações das cooperativas para realizarem trabalhos em conjunto, propiciando mais força ao movimento, e oportunizando condições para a sobrevivência das cooperativas na totalidade (Benato, 1997; ACI, 2021).

A intercooperação participa como um princípio do cooperativismo, que, na prática, visa criar métodos de integração, nos quais as cooperativas cooperam entre si, em arranjos locais, regionais e (inter) nacionais. A intercooperação também pode ser definida como as sociedades cooperativas constituídas por cooperativas do mesmo ramo ou de ramos diferentes (Soler, 2010; Poyatos; Gámez; Hernández, 2010; Bialoskorski Neto, 2012; Lago; Silva 2012; OCB, 2023).

Esses métodos de integração de cooperativas que se unem com outras cooperativas visam estabelecer a troca de informações, produtos e serviços, com intuito de fortalecer as cooperativas singulares e os sistemas cooperativos em todas as suas instâncias, por meio de arranjos e redes de cooperação (Figueiredo, 2000). Essa integração entre cooperativas é definida como intercooperação (Cançado; Gontijo, 2005).

O processo de intercooperação traz consigo algumas características e elementos para o sistema de cooperativas irmãs, ao trabalharem em conjunto as cooperativas participantes desse processo servem melhor umas às outras, fortalecendo o cooperativismo (Campos-Climent; Apetrei; Chaves-Ávila, 2012).

As cooperativas que participam de maneira intercooperada, ou seja, em redes de cooperação, participam da troca de informações entre si, facilitando o acesso a atualizações da legislação e normas pertinentes, programas de governo e financiamentos direcionados, essa comunicação facilitada fortalece a estrutura das cooperativas interoperadas (ICA, 2022; Davies; Burt, 2007; Bertuol; Cançado; Souza, 2012).

Richel e Alzuru (2004) enfatizam que, ao incentivar o cooperativismo, a intercooperação promove valores e princípios já estabelecidos. No entanto, ao longo do processo de cooperação valores tornam-se mais evidentes, como a solidariedade no desenvolvimento humano inclusivo e integrador, bem como a colaboração entre os membros e as comunidades, as trocas que fortalecem a defesa dos interesses dos membros e a defesa dos interesses das organizações cooperativas (Baggio, 2009; Braga, 2010). Essas características favorecem valores de confiança nas trocas e a interdependência fortalece o trabalho em conjunto (Lago, 2009).

Segundo Poyatos, Gámez e Hernández (2010, p. 5), no Quadro 6 são apresentadas algumas razões socioeconômicas que levam as cooperativas a se integrarem por meio da intercooperação.

Quadro 6 Razões socioeconômicas

Razões	Descrição
Econômicas	<ul style="list-style-type: none"> - A necessidade de ser competitivo, após a globalização e a liberalização das economias; - Tendência à concentração empresarial do resto das empresas; - Acesso a novas tecnologias de informação e comunicação; - Obtendo vantagens que vêm com um tamanho maior na empresa; - Economias de escala; - Acesso a fontes de financiamento; - Maior poder de mercado e aumento de poder diante da concorrência.
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Defesa do movimento cooperativo; - Apoio às sociedades cooperativas de base; - Apoio a causas sociais.

Fonte: Poyatos, Gámez e Hernández (2010, p. 5).

Ferreira e Braga (2004) argumentam que as cooperativas agropecuárias têm um papel econômico e social significativo, especialmente por serem, em diversas áreas, uma das escassas opções para adicionar valor à produção rural. Eles também destacam a importância dessas cooperativas para facilitar a entrada de produtores de pequeno e médio porte em mercados que são tipicamente dominados por poucos. Diante da sua importância econômica e social, as cooperativas estão assumindo características de organizações com fins lucrativos, para garantir a continuidade nos negócios (Almeida *et al.*, 2009). Cooperativas agropecuárias, por concorrerem com empresas multinacionais e grandes empresas nacionais, devem ser gerenciadas profissionalmente (Reis; Teixeira, 2013).

Diante de um mercado bastante competitivo e controlado por grandes estruturas, tem-se na intercooperação a conjuntura de tornar-se mais antagonista frente ao ecossistema demasiadamente complexo e em constante renovação (Lago; Silva, 2012). As cooperativas agroindustriais destacam-se nesse processo, propiciando a permanência do homem no campo, trazendo o desenvolvimento socioeconômico para determinadas regiões e o fomento das novas tecnologias de produção rural associadas às cooperativas de primeiro grau (Lago; Silva, 2012; Seramim; Miura, 2018).

2.2.2 Tensionamentos e configurações da intercooperação

Segundo Lago (2009), as cooperativas agropecuárias são as que mais encontram dificuldades para implantar a intercooperação. O autor apresenta três

elementos característicos, como a resistência dos dirigentes, a crise e a concorrência, que levam à falta de intercooperação entre as cooperativas agropecuárias, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 Tensionamentos e limites da relação de intercooperação

Motivos	Características
Resistência dos dirigentes das cooperativas	Atribuídas especialmente ao receio de perder poder ou posto de trabalho, vaidades pessoais relacionadas à afirmação “sou um bom gestor”, frente às demais cooperativas, associados e sociedade, e a memória negativa de experiências do passado.
Crises financeiras	Algumas cooperativas têm enfrentado crises financeiras, dificultando o desenvolvimento da intercooperação, visto que cada cooperativa não sabe o quanto pode confiar na coirmã, sem que tenha prejuízos em um eventual problema de uma das cooperativas. Em outras palavras, muitas das cooperativas que estão em dificuldade financeiramente tendem a esconder os seus problemas, ao passo que as que estão bem não estão dispostas a correr riscos. Outro problema são as diferenças entre as cooperativas, diferenças financeiras, culturais, produtivas, profissionais, regionais, entre outras. Além das características individualistas, frequentemente presentes em qualquer meio social.
Concorrência	Por fim, as frequentes invasões de área de atuação das cooperativas entre si criam um ambiente de revolta e competitividade acirrada que impede qualquer iniciativa intercooperativa.

Fonte: Lago (2009, p. 151-152).

A configuração da intercooperação pode ser considerada um avanço do cooperativismo, pois a relação da cooperativa central com as cooperativas singulares demonstra que é possível a cooperação mútua, construindo ações estratégicas e sustentáveis para o futuro das cooperativas (Menegotto; Bergozza; Oliveira, 2019; Santos-Souza; Wilhelm, 2020).

A intercooperação como princípio é valor direcionador do cooperativismo. No entanto, esse princípio torna-se mais visível com a união entre as cooperativas. Essa união, no Brasil, é prevista pelo art. 6º, inciso II, capítulo III, da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que trata do objetivo e classificação das sociedades cooperativas, apresentando e definindo os pré-requisitos das possíveis configurações organizacionais, fruto da intercooperação entre elas, aceitando as seguintes classificações, como rege o art. 6º.

I — **singulares**, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas, ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos; II — cooperativas **centrais ou federações** de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3

(três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais; III — confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades (Brasil, 1971, grifo nosso).

É importante destacar as diferenças entre elas. O art. 7º define que “as **cooperativas singulares** se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados”. Já o art. 8 apresenta as características das **cooperativas centrais e federações de cooperativas**, que “objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades”. E por fim, o art. 9º trata das atribuições das **confederações** de cooperativas, que “têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas” (Brasil, 1971, grifo nosso).

Essas configurações de intercooperação também são denominadas como de **cooperativas de primeiro grau** (cooperativas singulares), cooperativas de segundo grau (cooperativas centrais e federações de cooperativas) e **cooperativas de terceiro grau** (confederações de cooperativas) (OCB, 2023, grifo nosso).

Em 2019 o MAPA emitiu a Portaria nº 129, de 04 de julho de 2019, que instituiu o programa de governo Brasil Mais Cooperativo, que define as diretrizes, instrumentos de implementação de ações que visam fortalecer o cooperativismo e o associativismo rurais brasileiros. Dentre essas ações está a promoção de intercooperação, por meio da integração, formação de redes produtivas, beneficiadoras e de comercialização, ou ainda de intercâmbios de conhecimento e de experiências entre cooperativas e associações, considerando as realidades regionais (Brasil, 2019).

A intercooperação pode se dar verticalmente, quando uma cooperativa mantém vínculos com aquelas de grau superior, por exemplo, integrando determinadas atividades por meio de uma cooperativa de 2º grau, ou cooperativa central (Božić, Šprajc, Srblić, 2019; Pachón, 2015). A intercooperação também pode ser empreendida horizontalmente, quando uma cooperativa se relaciona com outras de mesmo nível, como a realização de trabalho em conjunto e as relações comerciais entre cooperativas de 1º grau (Mendina *et al.*, 2019; Sergaki, 2010).

Essas configurações oportunizam as cooperativas a se associarem, gerando diversas formas de arranjos e redes de cooperação. O quadro 8 apresenta algumas dessas formas, como segue.

Quadro 8 Tipos de arranjos intercooperativo

Tipo de arranjo	Tipo de organização cooperativa
Horizontal unissetorial	Organizações cooperativas singulares do mesmo ramo.
	Federações ou centrais estaduais do mesmo ramo.
Horizontal multissetorial	Organizações cooperativas singulares de diferentes ramos.
Vertical unissetorial	Organizações cooperativas singulares e suas federações estaduais.
	Organizações cooperativas singulares e sua confederação nacional.
	Federações estaduais de um mesmo ramo e sua confederação nacional.
	Organizações cooperativas singulares de um mesmo ramo, suas federações estaduais e sua confederação nacional.
Vertical multissetorial	Organizações cooperativas singulares de diferentes ramos e o sindicato estadual.
	Organizações cooperativas singulares de diferentes ramos e organização nacional.
	Federações estaduais de um mesmo ramo e a organização nacional.
	Federações estaduais de diferentes ramos e a organização nacional.
Horizontal e vertical unissetorial	Organizações cooperativas singulares de um mesmo ramo, sua federação e a confederação.
Horizontal e vertical multissetorial	Organizações cooperativas singulares de diferentes ramos, suas federações, o sindicato ou organização estadual, as confederações e a organização nacional.

Fonte: Adaptado de Zucatto (2015, p. 73-74).

Com essa diversidade de arranjos é constituída a intercooperação, e por meio desta é possível criar uma gestão compartilhada entre cooperativas associadas. Essa gestão compartilhada tem algumas características, como a construção conjunta de estratégias, competitividade, fortalecendo ainda mais as cooperativas (Santos-Souza; Wilhelm, 2020).

Com isso, a intercooperação fortalece o desenvolvimento, produtividade e a qualidade na prestação de serviços das cooperativas. A configuração de organizações em centrais, federações e confederações é uma das principais expressões da intercooperação, pois, por meio dessas configurações, surge o intercooperativismo. Destaca-se que a parceria corrobora com o movimento cooperativista, gerando benefícios aos associados (OCB, 2023).

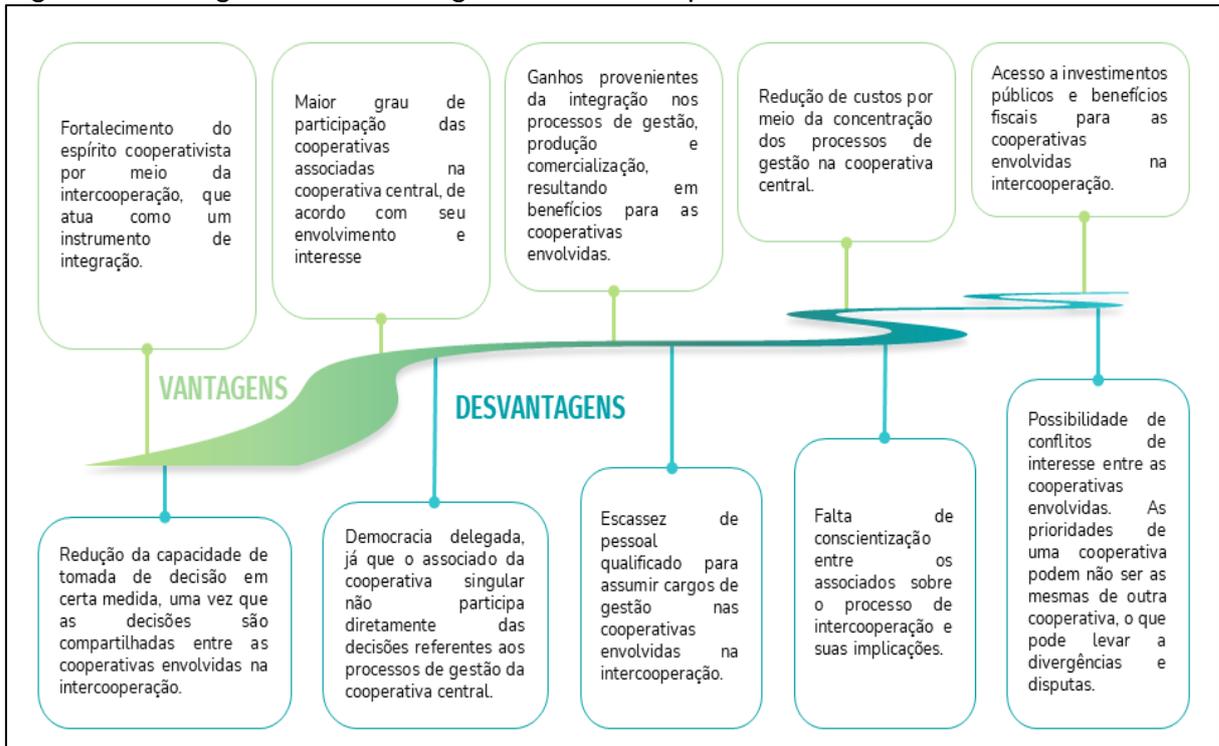
2.2.3 Vantagens e desvantagens da intercooperação

As vantagens da intercooperação são o fortalecimento do espírito cooperativo, a participação relativa da cooperativa central na cooperativa singular, benefícios na gestão, produção e comercialização e a possibilidade de redução de custos. Essas vantagens são apoiadas por diversos estudos semelhantes dos autores: Bialoskorski Neto, 2004; Lago; Silva, 2012; Konzen; Oliveira, 2015; Mendina, 2015; Borges; Domingues, 2017; Mendes, 2017; Souza *et al.*, 2017; Mateos-Ronco; Guzmán-Asunción, 2018; Mendina *et al.*, 2019; Souza; Wilhelm, 2020.

Por outro lado, as desvantagens da intercooperação incluem uma certa perda de autonomia na tomada de decisões, a democracia delegada, a falta de pessoal qualificado para cargos de gestão e a conscientização dos associados em relação ao processo de intercooperação. Esses fatores limitantes também são encontrados na literatura sobre o tema, por meio dos autores: Bialoskorski Neto, 2004; 2007; Lago; Silva, 2012; Mendina, 2015; Mendes, 2017; Souza *et al.*, 2017; Mateos-Ronco; Guzmán-Asunción, 2018; Seramim; Miura, 2018; Mendina *et al.*, 2019.

Na Figura 1 apresenta-se um compilado das vantagens e desvantagens do intercooperativismo.

Figura 1 Vantagens e desvantagens do intercooperativismo



Fonte: Adaptado de Bialoskorski Neto (2004); Lago; Silva (2012); Konzen; Oliveira (2015); Mendina (2015); Borges; Domingues (2017); Mendes (2017); Souza; Wilhelm (2020).

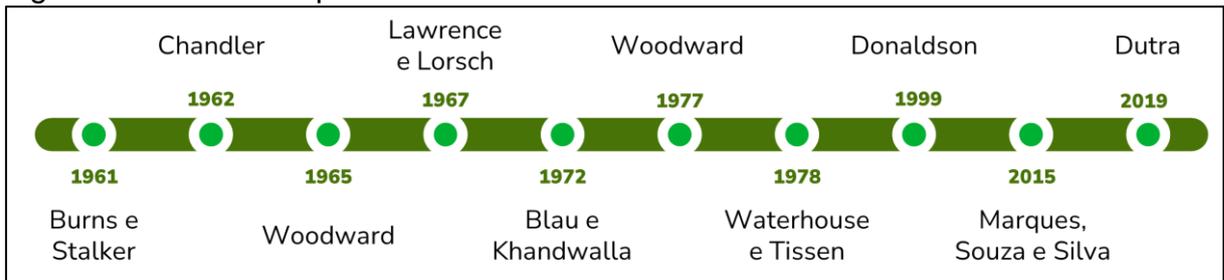
O intercooperativismo pode ser uma estratégia útil para as cooperativas obterem vantagens competitivas, minimizarem as ameaças contingenciais e fortalecerem o espírito cooperativista. Contudo, é necessário que as cooperativas estejam cientes das desvantagens e trabalhem para minimizá-las, a fim de garantir o sucesso da colaboração. Nesse sentido, usando a Teoria da Contingência como base para a evolução do arcabouço de conhecimento produzido até o momento e o método empírico, o resultado deste estudo auxiliará no desenvolvimento socioeconômico das regiões onde as cooperativas agropecuárias estão presentes.

2.3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Os primeiros estudos que formaram a base da Teoria da Contingência surgiram por volta dos anos de 1960 e se consolidaram a partir das décadas seguintes. Dentre os estudos seminais que contribuíram para o desenvolvimento da Teoria Contingencial, destacam-se: Burns e Stalker (1961); Chandler (1962); Blau (1972); Woodward (1965/1977); Lawrence e Lorsch (1967); Thompson (1967);

Khandwalla (1972) e Waterhouse e Tissen (1978). Os estudos traziam como foco a Teoria Contingencial com relação ao ambiente (Donaldson, 1999; Dutra, 2019; Marques; Souza; Silva, 2015; Woodward, 1977). Conforme apresentado na linha do tempo exposta na Figura 2.

Figura 2 Linha do tempo



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os fatores contingenciais, para Donaldson (2001), caracterizam-se pelo conjunto de ocorrências que passam a influenciar as organizações. Esses fatores permitem a interface entre os subsídios que compõem seu meio. O Quadro 9 sintetiza os principais conceitos relacionados aos fatores contingenciais, ambiente, tecnologia, estratégia, porte e estrutura.

Quadro 9 Conceitos dos fatores contingenciais

Fator Contingencial	Autor	Conceito
Ambiente	Lawrence e Lorsch (1973)	Tudo o que é externo à organização.
	Chenhall (2007) e Otley (2016)	Apresenta algumas características como: concorrência de mercado entre as organizações ou pela disponibilidade de matéria-prima e demanda, que é intensificada ou não, pelo grau de incerteza e a capacidade de previsão das organizações, tratando-se de um fator contingencial externo.
	Bonemberger (2017)	Os estudos sobre o ambiente como fator contingencial destacam a influência do ambiente em relação à estrutura organizacional.
Ambiente	Hansen e Van der Stede (2004)	a) atitudes da concorrência; b) competição por mão de obra; c) competição por compra de insumos/componentes; d) tecnologia aplicada ao processo produtivo; e) restrições legais, políticas e econômicas do setor e f) gostos e preferências do cliente do setor.

Quadro 9 — Conceitos dos fatores contingenciais (continua)

Fator Contingencial	Autor	Conceito
Tecnologia	Otley (1980)	É um instrumento informacional, que demonstra dados das demonstrações financeiras das tarefas, fornecendo informações que possibilitam o gerenciamento apropriado para ganho de performance organizacional.
	Hyvönen (2007)	A tecnologia define como o trabalho da organização é concretizado, bem como os membros interagem e se comunicam.
	Chenhall (2007)	As organizações ao executar suas operações utilizam uma configuração de tecnologia para realizar suas tarefas, transformando seus processos em produtos ou serviços, a organização utiliza seus recursos operacionais para atingir seus objetivos.
	Hyvönen (2007)	A tecnologia entende-se que está vinculada às atividades organizacionais e processos de intercâmbio das informações entre os diversos componentes da organização.
Estratégia	Child (1972)	A estratégia representa modelos da performance que a organização pretende estabelecer frente às pressões econômicas encontradas em um ambiente. A Estratégia está vinculada ao comportamento da organização, ou seja, é a decisão adotada pela gestão perante as pressões ambientais.
	Grupta e Goindarajan (1984)	É um fator contingencial interno controlável pela organização.
	Cavichioli, Rovaris, Dall'Vista e Favero (2017)	A empresa cria e aplica estratégia para posicionar-se no mercado concorrente.
Porte	Libby e Waterhouse (1996)	À medida que o tamanho da organização aumenta, os processos de controle tendem a se tornar mais especializados e sofisticados.
	Ferreira e Otley (2009)	As organizações de maior porte têm acesso a uma fonte de maiores recursos financeiros, humanos, conhecimentos técnicos, beneficiando a economia de escala.
	Chenhall (2003) e Jokipii (2010)	O porte pode ser dimensionado pelo lucro, volume de vendas e número de funcionários.
	Hoque e James (2000)	O tamanho de uma organização pode afetar o método da organização de projetar e usar sistemas de gerenciamento.
	BNDES (2010)	O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social classifica porte considerando o faturamento operacional bruto anual.
Estrutura	Child (1972) e Chenhall (2003)	Pode ser definida como a atribuição formal de cada responsável pelas atividades de trabalho, incluindo as ferramentas administrativas que controlam e integram tais atividades e repercutam na eficiência da realização das atividades.
	Ouchi (1977) e Otley (1980)	A estrutura organizacional pode suggestionar múltiplos fatores e informações gerados na organização.
	Silva (2013)	Está relacionada à distribuição formal de papéis e tarefas entre os componentes da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Guerra (2007) afirma que quando pesquisadores passaram a explorar os processos estruturais da organização, aplicando uma abordagem sistêmica, observando o ambiente externo e interno, acabaram por inspirar o surgimento da Teoria da Contingência. O autor destaca que as pesquisas buscavam identificar como variáveis contingenciais (ambiente, tecnologia e estratégia) impactavam nos resultados e na estrutura das organizações.

Donaldson (1999) elucida que a Teoria da Contingência determina não haver uma única estrutura eficaz e definitiva para as organizações. Existe uma combinação de fatores que podem ser alterados em virtude de questões externas e que não podem interferir internamente. A Teoria da Contingência defende que as organizações são impactadas pelo ambiente externo no qual operam suas atividades (Junqueira, 2010).

Os adeptos da Teoria da Contingência defendem que as organizações passam por interferências do ambiente onde estão alicerçadas e que isso pode auxiliar na relação entre a competitividade e o gerenciamento (Donaldson, 1999; Lacombe; Heilborn, 2003).

Guerra (2007, p. 21) relata que “a melhor forma de gerir as empresas requer profunda análise das características das situações que se apresentam para elas”. Donaldson (1999) salienta que, conforme a escola clássica da administração, propagada por Taylor e outros estudiosos, uma única estrutura organizacional era considerada suficiente para qualquer tipo de empreendimento, sem importar o tamanho. No entanto, estudos sobre a Teoria da Contingência indicam não haver um padrão para todas as organizações e que o ambiente determina o sistema organizacional, além de considerar aspectos como estratégia, estrutura e tamanho como fatores que podem influenciar os resultados.

Para Lawrence e Lorsch (1973), a Teoria da Contingência considera que não existe um padrão de estrutura a ser seguido pelas organizações, uma vez que o ambiente no qual se encontram interfere e modifica tais padrões. Os autores apontam ainda que tal teoria orienta que circunstâncias diferentes exigem práticas distintas.

Para Espejo, Costa, Cruz e Almeida (2009), Gorla e Lavarda (2012), no tocante às organizações não há nada imutável e absoluto, sendo esse fato a principal

base da Teoria da Contingência. Nesse cenário, denota-se que podem existir diversos fatores que influenciam a realidade de uma organização.

De acordo com Beuren e Fiorentin (2014), ao enfatizarem que a Teoria da Contingência visa explicar a maneira como as organizações agem. Ao se concentrar no fator contingencial de ambiente, este estudo permite compreender como as cooperativas atuam para manterem a eficiência em seus procedimentos e operações.

2.3.1 Fator contingencial de ambiente

Os fatores contingenciais podem ser considerados elementos que exercem influência na forma como uma organização desenvolve a estrutura organizacional para atender às demandas impostas pelo ambiente (Chenhall, 2003; Dutra, 2019; Junqueira *et al.*, 2016; Otley, 2016). Todas as organizações estão inseridas em um ambiente específico, que exerce uma influência direta ou indireta por meio de pressões, pois “os ambientes organizacionais afetam a estrutura e as decisões” (Aldrich; Pfeffer, 1976, p. 89).

Os autores Aldrich e Pfeffer (1976, p. 89, grifo nosso) apresentam algumas características sobre o ambiente, como segue:

1. O **ambiente fornece muitas das restrições, incertezas e contingências** devido à necessidade de transacionar com o ambiente.
2. **Essas contingências afetam** a distribuição de poder e influência nas organizações, fornecendo algumas subunidades com mais poder e outras com menos.
3. O poder é usado na determinação de estruturas sociais organizacionais, particularmente enquanto há **incerteza e as decisões dizem respeito a questões críticas**² (Aldrich; Pfeffer, 1976, p. 89, grifo nosso, tradução livre).

O fator de ambiente se refere ao contexto externo em que as organizações estão contidas e envolve o ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a organização atua (Cavichioli; Rovaris; Dall'vista; Favero, 2017; Pettigrew, 1987). Chenhall (2003, p. 136) afirma que o fator contingencial de ambiente é considerado

² “*The environment provides many of the constraints, uncertainties, and contingencies because of the necessity for transacting with the environment. 2. These contingencies affect the distribution of power and influence within organizations, providing some subunits with more power and others with less. 3. Power is used in determining organizational social structures, particularly to the extent that there is uncertainty and the decisions concern critical issues*” (Aldrich; Pfeffer, 1976, p. 89).

uma variável externa à organização, apresentando características como “[...] competição de preço de competidores potenciais ou existentes, ou a probabilidade de uma mudança na disponibilidade de materiais³”.

Daft (2014, p. 19) apresenta outros elementos do fator contingencial de ambiente, além dos já apresentados anteriormente, referindo-se “à indústria, o governo, os clientes, os fornecedores e a comunidade financeira”. De acordo com Aldrich e Pfeffer (1976), o ambiente oferece às organizações incertezas e contingências, enquanto Duncan (1972) enfatiza que, além do ambiente, apresentar incertezas, também pode haver graus de incerteza devido às características do ambiente. Chenhall (2003) apresenta algumas dessas características do ambiente, como a própria incerteza, já mencionada, a turbulência e hostilidade. Segue de maneira detalhada as peculiaridades desses aspectos do ambiente no Quadro 10.

Quadro 10 Características do fator contingencial de ambiente

Ambiente	Aspectos
Incerteza	À medida que os ambientes ficam mais incertos, os tomadores de decisão buscam mais informações. Quanto maior for a incerteza do ambiente, maior será a preocupação com o foco externo e mais informações são necessárias para a tomada de decisão (Gordon; Narayanan, 1984).
	Os três componentes da incerteza do ambiente, de acordo com Duncan (1972, p. 318): “(i) a falta de informação sobre os fatores do ambiente associados a uma determinada situação de tomada de decisão; (ii) não saber o resultado de uma decisão específica em termos de quanto a organização perderia se a decisão fosse incorreta e (iii) incapacidade de atribuir probabilidades com qualquer grau de confiança no que diz respeito a como os fatores ambientais vão afetar o sucesso ou fracasso da unidade de decisão no desempenho de sua função.
Turbulência	Decorre de aprovação de normas e leis, novos produtos lançados no mercado, novas tecnologias que modificam o projeto de produtos ou técnicas de produção. Quando ocorre uma mudança veloz do ambiente, as organizações atravessam por um período de turbulência, até se adequarem ao ambiente imposto (Stoner; Freeman, 1994).
Hostilidade	Para Gordon e Miller (1976, p. 572) ⁴ , a “hostilidade resulta de ações ameaçadoras de concorrentes (por exemplo, competição acirrada) ou ameaça de escassez de recursos devido a greves, regulamentações governamentais ou restrições de crédito”.
	Mintzberg e Quinn (2001) destacam que em ambientes hostis as organizações pendem a centralizar a gestão.
	Chenhall (2003) destaca que em ambiente hostil e turbulento maior será a ênfase na utilização de controles formais.

³ “Refer to particular attributes such as intense price competition from existing or potential competitors, or the likelihood of a change in the availability of materials” (Chenhall 2003, p. 136).

⁴ “Hostility results from threatening actions of competitors (e.g., cut-throat competition) or threatening shortages of scarce resources due to strikes, governmental regulations, or credit squeezes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Diante do exposto, pode-se inferir que o ambiente externo, caracterizado pela incerteza, turbulência e hostilidade do ambiente, reflete no relacionamento intercooperativo das cooperativas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se a metodologia aplicada no presente estudo. Inicialmente, apresenta-se o desenho da pesquisa, descreve-se o enquadramento metodológico, seguido da população e amostra da pesquisa, critérios de escolha das cooperativas e o período de coleta de dados. Por fim, são apresentadas as técnicas e procedimentos de coleta de dados, juntamente com os instrumentos utilizados para a coleta e análise.

3.1 DESENHO DA PESQUISA

Com o objetivo de integrar as temáticas principais, como intercooperativismo e Teoria da Contingência com foco no ambiente, foi desenvolvido o desenho da pesquisa, apresentado na Figura 3, que serviu como base para a análise dos construtos e para identificar as características do relacionamento entre as cinco cooperativas singulares que compõem a CC.

O desenho da pesquisa foi estruturado em quatro fases. A primeira abordou a problemática e os objetivos, analisando como são empregadas as práticas de intercooperação internas e externas nas cooperativas rizicultoras. Na segunda fase, denominada Fundamentação Teórica, foram apresentados conceitos sobre cooperativismo agropecuário e as relações e implicações da intercooperação com ênfase no fator ambiente, baseados na Teoria da Contingência.

A terceira fase, intitulada Procedimentos Metodológicos, foi dividida em métodos, delimitações da amostra e procedimentos de coleta de dados, que foram analisados em cinco categorias de análise. Por fim, a quarta fase abrangeu a apresentação e análise dos resultados do estudo, fornecendo informações sobre as cooperativas, o perfil dos respondentes e as características do fator contingencial de ambiente.

Figura 3 Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

3.2 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo está vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS), direcionado à linha de pesquisa “trabalho e organizações”, por meio de uma abordagem interdisciplinar. Essa interdisciplinaridade, segundo Peleias, Mendonça, Slomski e Fazenda (2011, p. 528), é uma nova percepção da realidade como “um novo modo de pensar, resultante em um ato de troca, de reciprocidade e integração entre áreas diferentes de conhecimento, visando tanto à produção de novos conhecimentos, como à resolução de problemas”.

A dissertação adota uma metodologia aplicada e dedutiva, privilegiando a abordagem qualitativa para os fenômenos estudados. O objetivo é descritivo, focando na apresentação minuciosa dos resultados obtidos. Para alcançar tal fim, a pesquisa vale-se de estratégias como estudo de caso, entrevistas, coleta de dados primários e análise de conteúdo, conforme fundamentado em literatura especializada (Gil, 2020; Michel, 2015; Raupp; Beuren, 2004).

O enquadramento metodológico dedutivo é caracterizado pela aplicação do raciocínio lógico, partindo de princípios gerais, para chegar a conclusões específicas. De acordo com Lakatos e Marconi (2019), o método dedutivo baseia-se em leis universais e é utilizado para testar e confirmar hipóteses.

No que diz respeito à interpretação dos significados e experiências dos sujeitos envolvidos na pesquisa, o enquadramento metodológico qualitativo está inserido. Minayo (2014) destaca que, ao captar a essência subjetiva e a complexidade inerente aos fenômenos, este método emprega técnicas como a entrevista, a observação participante e a análise de conteúdo para alcançar seus objetivos.

Para descrever as características de um fenômeno ou de um grupo de indivíduos com clareza e precisão, recorre-se ao método descritivo. Este método é empregado especificamente para detalhar aspectos, qualidades e traços distintivos de forma minuciosa, permitindo uma compreensão aprofundada do objeto de estudo. Gil (2017) esclarece que essa abordagem busca identificar, analisar tendências e examinar as relações entre variáveis, proporcionando um entendimento completo do objeto de estudo.

Por sua vez, o estudo de caso, como método de investigação, permite uma imersão profunda em uma situação específica, facilitando uma compreensão detalhada e contextual do tema abordado. Yin (2015) ressalta que esse enfoque se mostra particularmente valioso quando o interesse reside em desvendar as nuances de um fenômeno complexo dentro de seu ambiente natural, revisitando percepções precisos e ricas em detalhes.

Quando se trata do levantamento de informações, a entrevista é essencial, permitindo a obtenção direta de dados com os participantes. Triviños (2015) salienta que essa metodologia estabelece um diálogo estruturado entre pesquisador e entrevistado, enriquecendo significativamente o estudo com dados detalhados e de grande relevância.

Em relação aos dados coletados diretamente pelo pesquisador, por meio de métodos como questionários, entrevistas ou observação, são considerados como dados primários. Marconi e Lakatos (2019) apontam que tais dados, por serem originais e específicos ao contexto estudado, oferecem uma oportunidade para uma análise mais detalhada e ajustada às necessidades da pesquisa.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2016), permite uma abordagem sistemática e rigorosa para a interpretação de dados qualitativos, possibilitando obter *insights* e compreender a complexidade dos fenômenos estudados, abordado no Quadro 11.

Quadro 11 Etapas da análise de conteúdo

Etapas da análise de conteúdo	Descrição
Pré-análise	Nesta etapa, o pesquisador seleciona os documentos relevantes para a pesquisa, como atas de reuniões, informações disponíveis em sites e dados contábeis. Além disso, são definidas as categorias de análise, que no caso do estudo mencionado são: Princípios cooperativistas, Relação com o estado, Normatização, Mercado e Fatores de desenvolvimento regional.
Exploração do material	O pesquisador realiza a leitura e análise do conteúdo dos documentos selecionados. É feita a codificação da informação de acordo com as categorias de análise definidas anteriormente. Trechos ou elementos nos documentos são identificados e marcados para facilitar a análise e interpretação posterior dos dados.
Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	Nesta etapa, o pesquisador elabora os resultados da análise em quadros, tabelas e citações das evidências encontradas. São realizadas inferências e interpretações com base nos dados coletados e codificados. O pesquisador busca identificar padrões, tendências e relações entre as categorias de análise, relacionando-os com o contexto da pesquisa e as teorias existentes na área de estudo.

Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

Na continuidade, quanto à estratégia de pesquisa, foi utilizada análise de conteúdo por meio de dados primários, coletados de várias organizações cooperativas, ou seja, trata-se de pesquisa de levantamento (Michel, 2015; Yin, 2015). Os dados primários foram coletados por entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas e fechadas. De acordo com Haguette (2003), a entrevista é um processo de intercâmbio social, no qual o entrevistador coleta dados do entrevistado, seguindo um roteiro bem delineado e contendo tópicos que tratam de uma problemática central. Investigou-se o relacionamento de intercooperação das cooperativas rizicultoras de Santa Catarina.

3.3 DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA

Segundo a Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC), existem 49 cooperativas do ramo agropecuário devidamente regularizadas no território catarinense (OCESC, 2023). Para um melhor entendimento, no Quadro 12 apresenta-se um recorte das regiões geográficas intermediárias e regiões geográficas imediatas de Santa Catarina, das sedes das cooperativas estudadas (IBGE, 2017; OCB, 2023).

Quadro 12 Regiões Geográficas Imediatas e Intermediárias de SC

Regiões Geográficas Intermediárias		Regiões Geográficas Imediatas	
Regiões	N.º de Municípios	Regiões	N.º de Municípios
Florianópolis (4201)	17	Florianópolis (420001)	17
Criciúma (4202)	44	Criciúma (420002)	13
		Tubarão (420003)	17
		Araranguá (420004)	14
Joinville (4206)	25	Joinville (420016)	12
		Mafra (420017)	10
		São Bento do Sul / Rio Negrinho (420018)	3
Blumenau (4207)	60	Blumenau (420019)	12
		Itajaí (420020)	12
		Brusque (420021)	7
		Rio do Sul (420022)	17
		Ibirama / Presidente Getúlio (420023)	6
		Ituporanga (420024)	6

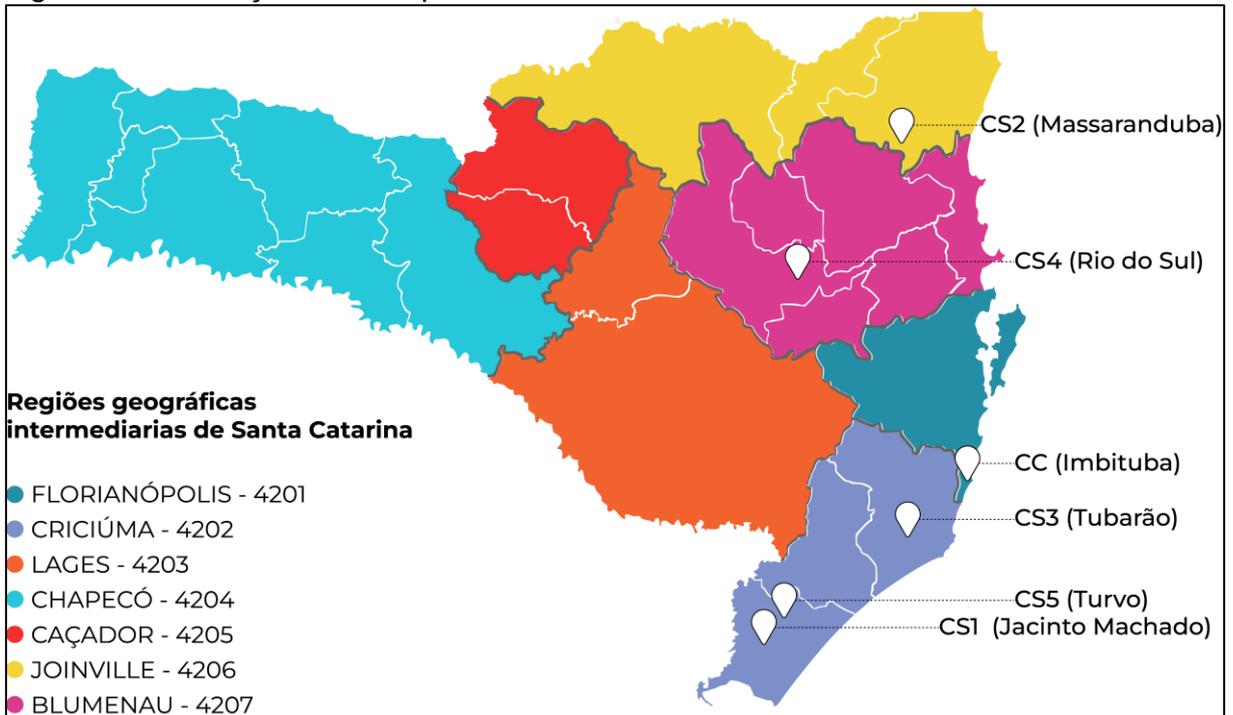
Fonte: Adaptado de IBGE (2017).

O estudo foi conduzido utilizando-se o portal da OCESC com o propósito de reconhecer as entidades envolvidas na intercooperação no setor de rizicultura em Santa Catarina. Foram definidos como critérios para seleção: entidades classificadas como **cooperativas de rizicultura em Santa Catarina** e que estivessem vinculadas a uma cooperativa central associada à OCESC. Dentre 49 cooperativas mapeadas, seis foram selecionadas para o estudo, compostas por cinco cooperativas singulares e uma central. É importante destacar que, na OCESC, existe apenas uma Cooperativa Central com enfoque na rizicultura do estado.

Para a etapa de entrevistas, foram escolhidos exclusivamente os presidentes das cooperativas singulares e da cooperativa central atuantes no setor rizicultor de Santa Catarina. A escolha dos participantes baseou-se no papel ativo desses líderes no processo de implementação da Cooperativa Central (CC), visando ao fortalecimento das dinâmicas cooperativistas diante das grandes cadeias de supermercados.

As conversas com os presidentes ocorreram por meio da plataforma Google Meet entre junho e agosto de 2021. A adoção deste formato digital de entrevistas foi uma resposta direta aos desafios impostos pela pandemia de COVID-19, que continuava afetando globalmente. O tempo médio de cada entrevista foi de aproximadamente 120 minutos. A posição de presidente da Cooperativa Central (CC) é exercida pelo líder da Cooperativa Singular 1 (CS1), que é identificado como Entrevistado 6 (E6), enquanto o líder da CS1 é referido como Entrevistado 1 (E1). Na análise, os depoimentos dos entrevistados serão considerados individualmente. Na figura 4 é representada localização das sete regiões geográficas intermediárias de Santa Catarina, com destaque para a localização das cooperativas estudadas (IBGE, 2017).

Figura 4 Localização das cooperativas



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do IBGE (2017) e OCESC (2023).

É possível notar que três cooperativas singulares estão localizadas na região intermediária de Criciúma, além de uma nas regiões intermediárias de Florianópolis, Blumenau e Joinville.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

As entrevistas tiveram duração total de 12 horas, das quais 10 foram realizadas com os presidentes das cooperativas singulares e o restante com o presidente da central. Os dados foram obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas de perguntas abertas e fechadas. Entrevista semiestruturada é “aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiadas em teorias e hipóteses, que interessa à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas” (Triviños, 2015, p. 146). As interrogativas são respondidas gerando novas hipóteses à medida que são expressas pelo entrevistado (Lima; Almeida; Lima, 1999).

O roteiro e as perguntas da entrevista semiestruturada realizada nesta pesquisa foram formulados com base nos constructos teóricos do fator de ambiente

da Teoria da Contingência. Alinhados entre os objetivos específicos, categorias de análise e perguntas do roteiro de entrevista. Os autores nos quais foram baseados para construir tais perguntas são: Espejo (2008), Gonçalves (2016) e Gupta e Govindarajan (1984).

Um aspecto adicional a ser considerado na validação do instrumento de pesquisa está relacionado à implementação de um pré-teste do roteiro de entrevistas, apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 Pré-teste da entrevista

ETAPA	DESCRIÇÃO	DETALHES IMPORTANTES
1. Seleção dos Participantes	Escolha de um grupo diversificado para o pré-teste.	- Acadêmicos e especialistas do setor. - Participantes devem representar o público-alvo.
2. Preparação do Material	Revisão do roteiro e preparação do formulário de feedback.	- Assegurar alinhamento com objetivos do estudo. - Formulário deve questionar sobre clareza, relevância e sugestões.
3. Realização do Pré-teste	Condução das entrevistas com os participantes selecionados.	- Gravar as sessões para análise posterior. - Pedir que participantes compartilhem pensamentos em voz alta.
4. Coleta e Análise de Feedback	Reunir e analisar o feedback após as entrevistas.	- Identificar questões mal interpretadas ou confusas. - Considerar sugestões para melhorias.
5. Ajustes no Roteiro	Modificar o roteiro com base no feedback.	- Reformular, excluir ou adicionar perguntas conforme necessário.
6. Documentação	Registrar todo o processo de pré-teste.	- Incluir detalhes sobre participantes, feedback e ajustes feitos. - Providenciar transparência e guia para futuras pesquisas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para melhor organização e análise dos dados, o guia de entrevistas (APÊNDICE) foi dividido em três partes principais: **BLOCO I** aborda Informações sobre as cooperativas, focando na sua qualificação; **BLOCO II** detalha o Perfil do respondente, especificamente das informações relativas ao presidente da cooperativa; **BLOCO III** explora as Características da relação de intercooperação, buscando identificar os fatores contingenciais do ambiente que influenciam essa relação, além de destacar possíveis desafios e limitações. Esse arranjo visa destacar os aspectos cruciais discutidos durante as entrevistas, que também foram considerados como categorias de análise.

Realizou-se uma série de seis entrevistas, sendo cinco com os presidentes das cooperativas singulares e uma com o presidente da cooperativa central. É

importante salientar que o presidente da CC também respondeu à entrevista representando a CS1.

3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Os resultados obtidos por meio das entrevistas foram transcritos e tabulados, utilizando a técnica de análise de conteúdo. Na percepção de Bardin (2004, p. 42), a técnica de análise de conteúdo é definida como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Ainda nesse sentido, nessa técnica de análise, no primeiro momento se afastam os elementos, depois os fracionam classificando-os, estabelecendo certa organização por meio de categorias. Em seguida, um reagrupamento das espécies segundo gênero com critérios previamente definidos a partir do marco conceitual da pesquisa, como discorre a autora: “Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros” (Bardin, 2004, p. 118).

Conforme Moraes (1999), o pesquisador utiliza as categorias para atingir os seus objetivos, tais como as questões direcionais, os conteúdos das mensagens, a objetividade e o benefício. O pesquisador pode fazer inferências para a discussão, cabendo esclarecer, ponderar e analisar as informações adquiridas, para além do conteúdo conhecido, mas contemplando aquilo que é velado.

Segundo Bardin (2004, p. 117), a categorização “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com critérios previamente definidos”.

Nesse sentido, foram constituídas categorias de análise. No Quadro 14, são apresentadas as categorias de análise utilizadas. Na primeira coluna são apresentadas as categorias, na segunda os aspectos analisados, na terceira coluna

as características do fator contingencial de ambiente analisado e, na quarta, os autores:

Quadro 14 Categorias de análise (CA) e suas características

Fatores contingenciais de ambiente relacionados ao intercooperativismo			
Categorias de Análise	Aspectos analisados	Características do Fator contingencial de ambiente analisado	Autores
CA1 — Princípios cooperativistas	A1 — O processo de surgimento do cooperativismo de segundo grau na rizicultura catarinense e seus desafios; A2 — Relação de intercooperação que tem como preceito o desenvolvimento econômico e desenvolvimento social local;	Incerteza, turbulência e hostilidade	ACI, (2021); Benato (1997); OCB (2022).
CA2 — Relação com Estado	A3 — Relacionamento de intercooperação com as instituições do Estado.		Lago (2009); Stoner e Freeman (1994).
CA3 — Normatização	A4 — Legislação do ramo agropecuário; A5 — Legislação ambiental, legislações sanitárias e de mercado em todas as esferas; A6 — Tributação, incentivos fiscais e subsídios.		Bertuol, Cançado e Souza (2012); Davies e Burt (2007); ICA (2013); Stoner e Freeman (1994).
CA4 — Mercado	A7 — Características das relações comerciais com ênfase na demanda, faturamento, preço, inadimplência e logística; A8 — Características dos fornecedores na ênfase da logística, custos de aquisição e na qualidade dos insumos utilizados pelos associados.		Chenhall (2003); Chenhall (2007); Duncan, (1972); Gordon e Miller (1976); Gordon e Narayanan (1984); Otley (2016); Poyatos, Gámez e Hernández (2010).
CA5 — Fatores de desenvolvimento regional.	A9 — Contribuição da intercooperação no desenvolvimento regional.		OCB (2020) e Santos-souza e Wilhelm (2020).

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de ACI, (2021); Benato (1997); Bertuol, Cançado e Souza (2012); Chenhall (2007); Davies e Burt (2007); ICA (2013); Lago (2009); OCB (2020); Otley (2016); Poyatos, Gámez e Hernández (2010); Santos-Souza e Wilhelm (2020).

As entrevistas com os presidentes foram gravadas, transcritas para o Microsoft Word e categorizadas por meio de planilhas eletrônicas de *Microsoft Office Excel®*, com as seguintes informações: 1. Dados das cooperativas singulares e Cooperativa Central; 2. Perfil do respondente; 3. Características do relacionamento de intercooperação; 4. Tensionamentos e limites da relação do intercooperativismo e 5. Características do fator contingencial de ambiente.

Observa-se na nuvem que, no relato dos entrevistados, são frequentes as expressões **cooperativa, intercooperação, presidente, mercado, associado (a), arroz, central e relação/relacionamento**. Por um lado, é possível supor que essa alta frequência decorre do contexto e do direcionamento da entrevista; por outro, as outras palavras destacadas podem indicar que outros fatores estão envolvidos no contexto, tais como **região, estado, marca, cadeia, custo e produto**.

4.2 INFORMAÇÕES SOBRE AS COOPERATIVAS

Visando caracterizar a amostra deste estudo, foram considerados critérios como a localização das cooperativas, segmento de atuação, tempo de atuação, número de associados e funcionários. As seis cooperativas selecionadas foram identificadas como atuantes no setor de beneficiamento do arroz em casca. No Quadro 15 é possível visualizar um resumo da distribuição geográfica das cooperativas pesquisadas nas diferentes regiões de Santa Catarina (IBGE, 2017; OCESC, 2023).

Quadro 15 Panorama e localização das cooperativas

Organização	RGI	Número de cooperados	Colaboradores	Faturamento do arroz (%)
CC	Florianópolis (420001)	5	3	—
CS1	Araranguá (420004)	2028	878	65%
CS2	Joinville (420016)	722	163	99%
CS3	Tubarão (420003)	218	116	75%
CS4	Rio do Sul (420022)	3978	989	35%
CS5	Araranguá (420004)	1759	326	65%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As cooperativas de primeiro grau produtoras de arroz em Santa Catarina desempenham um papel relevante na cadeia produtiva, promovendo o desenvolvimento socioeconômico da região, contribuindo para a sustentabilidade ambiental e segurança alimentar (OCESC, 2023).

4.2.1 Cooperativa Central (CC)

Fundada em maio de 2012, a Cooperativa Central (CC) surgiu a partir da união de cinco cooperativas singulares e iniciou suas atividades com três

colaboradores. Atualmente, a CC congrega 8.705 cooperados e 2.472 colaboradores. Conforme informações da Receita Federal (2023), a principal atividade econômica da CC é o comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados, incluindo como atividades secundárias o beneficiamento de arroz e a gestão de armazéns gerais com a emissão de *warrant*⁵.

A missão da Cooperativa Central é coordenar a logística de importação de arroz em casca proveniente do Mercosul e insumos de outros mercados, além de gerenciar a exportação do arroz beneficiado. No mercado nacional, a CC tem o papel de organizar e estimular a intercooperação entre as cinco cooperativas singulares, bem como promover a cooperação mútua com outras cooperativas centrais.

A estratégia de atuação da CC está alinhada com as necessidades e capacidades de seus cooperados, a maioria compostos por pequenos e médios produtores rurais, que são responsáveis pela maioria das propriedades rurais das regiões onde atua. A concentração geográfica de suas atividades está nas regiões geográficas imediatas de Florianópolis, Criciúma, Joinville e Blumenau em Santa Catarina e expande-se para o Rio Grande do Sul nas regiões imediatas de Torres, Vacaria, Tramandaí/Osório, Caxias e Porto Alegre.

A diversificação dos produtos da CC inclui, mas não se limita a, arroz em casca, sementes, maracujá, milho, banana, pitaya, uma variedade de gêneros alimentícios e insumos e equipamentos para o setor agropecuário. Com o beneficiamento do arroz em casca sendo o produto de maior destaque no faturamento, a CC apoia seus associados na maximização da eficiência produtiva e comercial, fortalecendo o setor agrícola nas regiões em que opera.

4.2.2 Cooperativa Singular 1 (CS1)

A cooperativa foi fundada em agosto de 1969, e em dezembro de 2022 contava com 2.028 associados e 878 colaboradores. Segundo a Receita Federal (2023), a atividade econômica principal é o beneficiamento de arroz e mais 97

⁵ Warrant é um documento que comprova também o contrato de depósito entre o dono da mercadoria e o armazém. O recibo declara a natureza, quantidades e qualidade, número e marcas, peso e medida das mercadorias. São títulos de crédito emitidos pelo armazém geral (Walter et al., 2013).

atividades econômicas secundárias, englobando as seguintes unidades de negócios: 04 agroindústrias de beneficiamento de cereais; 05 supermercados; 01 Central de Compras; 01 Campo agroacelerador; 01 Sede Administrativa; 01 Departamento Técnico; 02 Centros de Comercialização de Fruticultura; 02 Unidades de Recebimento de Grãos; 01 posto de gasolina e 01 transportadora.

A gama de produtos comercializados pela CS1 é diversificada, englobando: (i) arroz em casca e beneficiado, (ii) sementes diversas, (iii) maracujá, (iv) milho, (v) banana, (vi) pitaya, (vii) uma variedade de gêneros alimentícios e (viii) insumos e equipamentos para o setor agropecuário. De todos esses produtos, o arroz em casca e beneficiado se destaca no faturamento da cooperativa, sendo responsável por 55% das receitas.

A CS1 conta com mais de 85% dos seus associados categorizados como pequenos e médios produtores, os quais possuem propriedades de escala pequena a média. Em Santa Catarina, a atuação da cooperativa se estende pelas regiões geográficas imediatas de Araranguá e Criciúma. Já no Rio Grande do Sul, a CS1 marca presença em seis regiões geográficas imediatas, que incluem Torres, Vacaria, Tramandaí/Osório, Caxias e Porto Alegre.

4.2.3 Cooperativa Singular 2 (CS2)

A cooperativa foi fundada em março de 1968, e em dezembro de 2022 contava com 722 associados e 163 colaboradores. Segundo a Receita Federal (2023), a atividade econômica principal é o beneficiamento de arroz e mais 16 atividades econômicas secundárias, englobando as seguintes unidades de negócios: 01 unidade administrativa, 01 Unidade de beneficiamento de Arroz, 01 Unidade de beneficiamento de milho, 01 abatedouro de peixes e 01 loja agropecuária.

Os produtos principais ofertados pela Cooperativa incluem arroz beneficiado, tilápia processada, milho beneficiado e uma gama de produtos agropecuários. Notavelmente, o arroz é o destaque da cooperativa, representando 95% do seu faturamento total. A CS2 é predominantemente composta por pequenos e médios produtores rurais, que formam mais de 90% do seu quadro de associados.

A atuação da cooperativa se faz presente com ênfase nas regiões geográficas imediatas de Joinville e Blumenau.

4.2.4 Cooperativa Singular 3 (CS3)

A cooperativa foi fundada em agosto de 1967, e em dezembro de 2022 contava com 218 associados e 116 colaboradores. Segundo a Receita Federal (2023), a atividade econômica principal é beneficiamento de arroz e mais 17 atividades econômicas secundárias, englobando as seguintes unidades de negócios: 01 Armazém Geral, Indústria de beneficiamento de arroz, situada na cidade de Tubarão/SC, Loja Comercial de insumos, peças e implementos agrícolas; Indústria de Conservas de Palmito de Palmeira Real da Austrália com capacidade produtiva de 4.108.000 (quatro milhões, cento e oito mil) potes/ano.

Os produtos carro-chefe da CS3 são o arroz beneficiado e os produtos derivados do processamento do palmito. O arroz, por si só, constitui 75% das receitas. A cooperativa é constituída, majoritariamente, por pequenos e médios produtores agrícolas, que representam mais de 90% dos seus associados e possuem propriedades de pequeno e médio porte. Atua nas regiões geográficas imediatas de Tubarão, Criciúma e Florianópolis.

4.2.5 Cooperativa Singular 4 (CS4)

A cooperativa foi fundada em maio de 1971 e em dezembro de 2022 contava com 3.978 associados e 989 colaboradores. Segundo a Receita Federal (2023), a atividade econômica principal é a moagem e fabricação de produtos de origem vegetal não especificados anteriormente e mais 97 atividades econômicas secundárias. Possui 55 filiais, 17 unidades de recebimento e beneficiamento de cereais e leite, 37 lojas agrícolas e supermercados.

Os principais produtos processados e comercializados incluem uma variedade proveniente da agroindústria, como arroz em casca, arroz beneficiado, sementes, feijão e milho. Além desses, outros produtos de destaque são o leite e a soja. Quanto aos itens comercializados, o foco está em gêneros alimentícios diversos,

materiais variados, insumos agropecuários e equipamentos, abrangendo uma ampla gama de necessidades do setor agrícola e agroindustrial.

A cultura do arroz é responsável por 35% dos rendimentos da cooperativa. Composta em sua grande maioria por pequenos e médios agricultores, que somam mais de 95% do total de seus membros, a cooperativa abrange produtores que possuem áreas rurais de dimensões pequenas a médias. Sua atuação se estende pelas regiões geográficas intermediárias de Blumenau, Florianópolis e Lages, enquanto a sede administrativa está localizada na região geográfica imediata do município de Rio do Sul.

4.2.6 Cooperativa Singular 5 (CS5)

A cooperativa foi fundada em dezembro de 1964 e em dezembro de 2022 contava com 1.759 associados e 326 colaboradores. Segundo a Receita Federal (2023), a atividade econômica principal são os serviços combinados de escritório e apoio administrativo e mais 17 atividades econômicas secundárias. Possui duas unidades de recebimento e beneficiamento do arroz, três unidades de armazenamento, oito lojas agropecuárias; uma loja de peças e acessórios; dois supermercados; uma unidade de beneficiamento de arroz e duas unidades de recebimento do arroz em casca.

Dentro do contexto da agroindústria, os principais produtos processados incluem arroz em casca, arroz beneficiado, sementes e milho. Além disso, a comercialização abrange uma ampla gama que vai desde gêneros alimentícios e materiais diversos até insumos agropecuários e equipamentos, refletindo a diversidade e abrangência do setor em atender diferentes demandas do mercado.

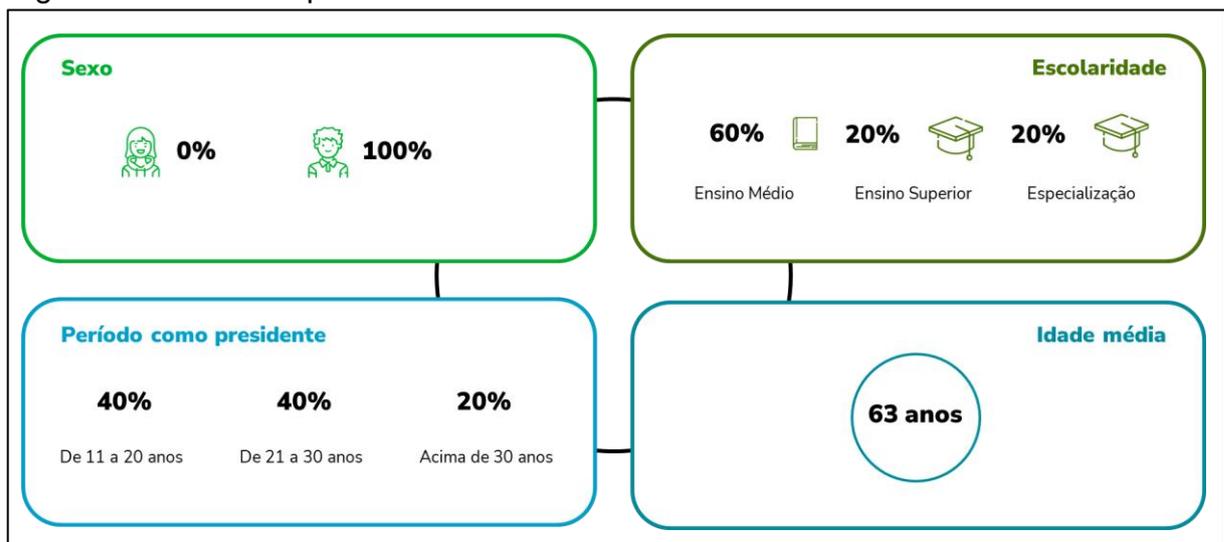
O arroz representa 65% do faturamento da cooperativa. Mais de 94% dos associados da CS5 são pequenos e médios produtores, com pequenas e médias propriedades. Sua atuação em Santa Catarina ocorre nas regiões geográficas imediatas de Araranguá e Criciúma. No Rio Grande do Sul, atua na região geográfica imediata de Torres.

4.3 PERFIL DO RESPONDENTE

Esta seção tem por objetivo apresentar o perfil dos respondentes da entrevista quanto a: (i) sexo; (ii) idade; (iii) formação acadêmica; (iv) tempo no cargo de presidente; (v) tempo de cooperativismo e (vi) função remunerada.

O presidente eleito para a gestão 2021/2024 da Cooperativa Central foi o presidente da CS1. A entrevista do presidente foi dividida em duas partes (CC e CS1). A amostra remete ao fato de que os presidentes entrevistados são todos do gênero masculino. Conforme a Figura 6, no que tange à escolaridade dos presidentes, a maioria tem ensino médio. No entanto, um dos cinco respondentes (20%) tem ensino superior. Destaca-se ainda que 20% dos presidentes possuem pós-graduação.

Figura 6 Perfil do respondente



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os três profissionais com ensino médio atuam em cooperativas de grande porte, com média de 2.150 associados, o tempo médio de atuação na cooperativa é superior a 16 anos e a idade média dos presidentes é de 63 anos. Dois presidentes têm formação superior: um é graduado em Ciências Contábeis e o outro em Medicina Veterinária, sendo que este último também possui um MBA em Gestão Internacional entre os membros da amostra analisada. O período de atuação dos respondentes na função de presidente nas cooperativas é demonstrado no Quadro 16.

Quadro 16 Período de atuação como presidente

Período de atuação como presidente	Frequência	%
Até 10 anos	0	0,00
De 11 a 20 anos	2	40,00
De 21 a 30 anos	2	40,00
Acima de 30 anos	1	20,00
TOTAL	5	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A maioria dos respondentes (60%) atua há mais de 20 anos na presidência da cooperativa. Dentre os cinco respondentes, dois (40%) presidem as organizações entre 11 e 20 anos.

4.4 CARACTERÍSTICAS DA RELAÇÃO DE INTERCOOPERAÇÃO

Os autores ACI (2021), Almeida *et al.* (2009), Benato (1997), Bertuol, Cançado e Souza (2012), Bialoskorski Neto (2004), Braga (2010), Campos-Climent, Apetrei e Chaves-Ávila (2012), Cançado e Gontijo (2005), Davies e Burt (2007), Ferreira e Braga (2004), ICA (2013), Lago (2009), Lago e Silva (2012), Namorado (2018), Pinho (2004). Poyatos, Gámez e Hernández (2010), OCB (2023), Reis e Teixeira (2013), Richel e Alzuru (2004), Seramim e Miura (2018), Soler (2010) trazem a discussão da intercooperação como opção para enfrentar a dinâmica de mercado contumaz e competitivo, para poderem enfrentar as dificuldades do cooperativismo no ambiente que está plantado. A definição de cada autor tem em sua maioria raízes na visão da Associação Internacional do Cooperativismo e da autora Diva Benevides Pinho, uma das maiores estudiosas do assunto.

4.4.1 Surgimento do cooperativismo de segundo grau na rizicultura de SC

A intercooperação é uma conceituação presente para o cooperativismo desde o século XIX, a partir do aparecimento do cooperativismo moderno com os “Pioneiros de Rochdale”. Em 1966, a cooperação entre cooperativas (intercooperação) se concretizou dentre os sete princípios do cooperativismo numa decisão do Congresso da ACI (Bertuol; Cançado; Souza, 2012; ACI, 2022).

As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das

estruturas locais, regionais e (inter) nacionais. A intercooperação, além de ser um princípio doutrinário, consiste numa modalidade de colaboração entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional.

Segundo Baggio (2009), tem como premissa aprimorar os negócios dos associados e da comunidade, fortalecendo a filosofia das cooperativas como a expansão do cooperativismo e ajuda mútua. Dessa forma, para compreender o surgimento do cooperativismo entre as cinco Cooperativas Singulares, questionou-se aos presidentes como surgiu a Cooperativa Central de Rizicultura de Santa Catarina. O Quadro 17 apresenta os resultados alcançados.

Quadro 17 Características do surgimento da cooperativa central

(CA1–03) Como surgiu a primeira Cooperativa Central de Rizicultura de Santa Catarina?	
E6	[...] em maio de 2012, depois de muita conversa, a gente conseguiu se reunir na OCESC . Onde foi marcado a data de fundação da cooperativa central, para ser a comercializadora dos nossos produtos.
E1	A intercooperação também uma questão de sobrevivência e se a gente usasse mais a intercooperação entre as cooperativas, todas cresceriam [...]. Precisamos trabalhar juntas para reduzir custo , melhorar a logística e o poder de negociação junto aos clientes. As dificuldades, a intercooperação das cinco cooperativas ainda não conseguiram ainda mostrar o volume juntas. A gente não quer perder o seu mercado, todo mundo tem medo de perder a sua marca naquele mercado, naquela região.
E2	Hoje o mercado muda muito rapidamente [...]. Estas informações disponibilizadas nas reuniões são rapidamente repassadas para os associados da cooperativa.
E3	O objetivo da Central era um pouco diferente do que é hoje, era para que ela centralizasse todo o trabalho de comercialização das cinco cooperativas.
E5	Acredito que agora com todo o conhecimento que temos hoje, eu penso que a CC também ela é um modelo que veio para ficar, [...] e não precisa desfazer a nossa cooperativa para que a cooperativa de segundo grau tenha êxito.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os presidentes entrevistados destacam que a intercooperação é um dos principais caminhos para o fortalecimento do cooperativismo. É a formação de redes de cooperativas, que tratam a intercooperação como ação estratégica para o futuro do negócio.

As cinco cooperativas, depois de alguns estudos, consultorias com o auxílio da OSESC/SESCOOP e muito debates, cancelam a cooperativa central, não só com objetivo de atender um princípio do cooperativismo, que, na prática, visa criar métodos de integração, onde as cooperativas cooperam entre si, em arranjos locais, regionais e (inter) nacionais.

Os desafios para implementação do intercooperativismo das cooperativas rizicultoras de Santa Catarina são ressaltados por E1:

A CC ainda não tem essa intercooperação. Para nós a intercooperação é um grande elefante parado. Não sabemos da força que temos. É mais ou menos isso a intercooperação, é um elefante que a gente não sabe a força que tem, se houvesse uma maior cooperação entre as cooperativas, saberíamos a força que temos. [...] (E1, 2022).

Quando questionado sobre a origem da cooperativa central agropecuária de rizicultura, E4 afirma:

Nós já éramos quatorze cooperativas de arroz em Santa Catarina. Quando eu era presidente da OCESC, lidava com quatorze cooperativas de arroz. Hoje nós só somos cinco, as demais não sobreviveram nesse período todo acabaram desaparecendo. Claro porque as empresas privadas também cresceram, e as cooperativas também cresceram e tomaram o espaço, então muitas delas desapareceram (E4, 2022).

A intercooperação é importante para o cooperativismo agropecuário por dois motivos encontrados nos resultados das entrevistas. O primeiro é o interrelacionamento entre os presidentes e diretores e o segundo é a integração entre cooperativas do mesmo ramo e outros tipos, como, por exemplo, as cooperativas de agropecuária que trabalham com saúde, transporte e serviços.

No caso estudado, a CS4 fornece semente de arroz para as demais. Os dirigentes salientam que para as cooperativas agropecuárias sobreviverem a intercooperação deveria ser mais ampla, com todos os ramos.

O cenário global ou regional exige produtividade e sustentabilidade das cooperativas, obstante seu caráter jurídico-societário, pois elas não têm as finalidades lucrativas. Embora, em geral, essas organizações sejam desenvolvidas para a competição, se adaptam ao mercado quando necessário (Bialoskorski Neto, 2012).

Os estudos de Poyatos, Gámez e Hernández (2010) apontam que existem várias razões socioeconômicas que elevam as cooperativas à intercooperação, como: (i) necessidade de se tornar competitivo num contexto de globalização e liberalização das economias; (ii) tendência de concentração empresarial; (iii) acesso a novas tecnologias de informação; (iv) vantagens fornecidas pelo aumento da cooperativa, como economias de escala, acesso a fontes de financiamento, maior poder de

mercado e aumento do poder diante da concorrência e (v) apoio às sociedades cooperativas de base.

A intercooperação tem como fundamentos o desenvolvimento econômico e social local, a produtividade e a sustentabilidade, por meio dos sete princípios do cooperativismo. No Quadro 18, os presidentes foram questionados sobre as dificuldades encontradas para implementar a intercooperação no ramo.

Quadro 18 Dificuldades para implementar a intercooperação

(CA1–04) Quais as dificuldades para implementar a intercooperação no ramo agropecuário da rizicultura?	
E6	Precisamos trabalhar juntas para reduzir custo, melhorar a logística e melhorar o poder de negociação junto aos clientes. As dificuldades, a intercooperação das cinco cooperativas ainda não conseguiram mostrar o volume juntas. A gente não quer perder o seu mercado, todo mundo tem medo de perder a sua marca naquele mercado, naquela região.
E5	Todo o segredo da cooperação, começa por ali pela valorização do cooperado com informação, educação e formação. Então não é porque o agricultor ele tem um capital pequeno que ele não é valorizado, ressaltando um papel de responsabilidade social e de segurança alimentar. Em uma assembleia, todo voto associado tem o mesmo peso.
E1	[...] a CC contrata consultorias, de mercados, marketing, tributária e financeira, onde desenha alguns cenários da CC. As associadas tentaram unificar os sistemas de informação, para as cooperativas, não deu certo, pois cada cooperativa tem suas peculiaridades [...] sabemos que temos que transformar este “balaio” confuso de sistemas e fazer eles conversarem [...].
E2	A central representa muitas famílias de agricultores no estado que plantam um alimento importante, para o desenvolvimento da região [...] representa mais de oito mil associados [...]. As decisões tão demorando muito para acontecer. Nada pode-se fazer precipitadamente, tem que tudo fazer o estudo. Mas se você efetua um estudo e decide uma coisa, você faz no tempo oportuno ou se não esse tempo passa do seu tempo e você perdeu a jogada. Então para mim hoje eu não me sentiria bem nesse ritmo que está CC, nada contra a direção da Central, cada um tem um jeito de administrar, mas teria que andar um pouquinho mais determinada nos seus projetos.
E3	O cooperativismo é um modelo econômico que se coloca exatamente, entre os dois, o socialismo puro e simples que é ineficiente e improdutivo e o capitalismo selvagem. De um lado precisa trabalhar, você não remunera o capital, você remunera o trabalho [...]. O mundo e o Brasil sobretudo deveriam estar discutindo o cooperativismo como um modelo econômico e ao invés de estar criando polemizando em direita e esquerda.
E4	[...] a união das grandes empresas produtoras de arroz ou conglomerado, conseguem reduzir os custos de transação para a comercialização do arroz no Nordeste. Chegamos à conclusão de que a união das cinco cooperativas transformaria a CC em uma grande comercializadora de arroz. A principal vantagem seria a forma diferente da relação com a comercialização com o Nordeste. Conseguíramos reduzir os custos de logística, agregaria valor aos produtos e teria maior poder de competição no mercado. As cooperativas separadas serão destruídas.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As dificuldades para implementar a intercooperação no ramo agropecuário da rizicultura, conforme descrito pelos entrevistados, envolvem uma série de desafios estruturais, organizacionais e culturais. Destacam que as principais dificuldades para a implementação da intercooperação no setor de rizicultura incluem a resistência à perda de identidade de mercado de cada cooperativa, desafios na unificação de

sistemas de informação devido às diferenças entre as cooperativas, lentidão nas tomadas de decisão, falta de reconhecimento do cooperativismo como modelo econômico viável e a necessidade de superar barreiras organizacionais para atuar de maneira unificada no mercado.

As considerações de E4 vêm ao encontro de ACI (2021) e Benato (1997), que apontam a intercooperação como um princípio do cooperativismo. Esse princípio guia as ações das cooperativas para executarem trabalhos em bloco, propiciando mais força ao movimento e oportunizando condições para a sobrevivência das cooperativas na totalidade.

Depois de muita discussão entre as cooperativas rizicultoras de primeiro grau, o Entrevistado E4 destaca o seguinte sobre a formação da cooperativa de segundo grau:

As cinco cooperativas singulares associadas de Santa Catarina, fornecem o arroz pronto para a comercialização. Pois a missão da Central é “apoiar” as cooperativas filiadas na sustentação das atividades produtivas de seus associados, por meio da ação integrada para o desenvolvimento e fortalecimento no mercado de arroz (E4, 2022).

Os achados dos pesquisadores Lago e Silva (2012) destacam que, perante um mercado bastante competitivo e controlado por grandes cooperações, tem-se na intercooperação a conjuntura de tornar-se mais adversária frente ao ecossistema demasiadamente complexo e em constante renovação. As cooperativas agroindustriais rizicultoras de Santa Catarina, vinculadas à OCESC, destacam-se nesse processo, propiciando a permanência do homem no campo, trazendo o desenvolvimento socioeconômico para determinadas regiões e o fomento das novas tecnologias de produção rural associadas às cooperativas de primeiro grau. Sempre capitaneadas pela cooperativa central em estudo. O E4 reforça o estudo:

A partir da plataforma da CC, as cooperativas conseguiriam levar a produção para ser comercializada em qualquer canto do Brasil ou exterior. As cooperativas estão perdendo espaço no mercado do arroz. Para enfrentar a concorrência dos grandes conglomerados de arroz e perder individualmente o espaço do mercado. Não tem outra solução para manter as cooperativas vivas para futuro fora da cooperação das cooperativas (E4, 2022).

Os seis entrevistados relatam que quando há uma competição entre as cinco cooperativas agropecuárias de rizicultura de Santa Catarina ocorre uma

diminuição das margens de comercialização, não beneficiando os cooperados das cooperativas. Os grandes conglomerados de arroz serão beneficiados, uma vez que tomam decisões com maior rapidez.

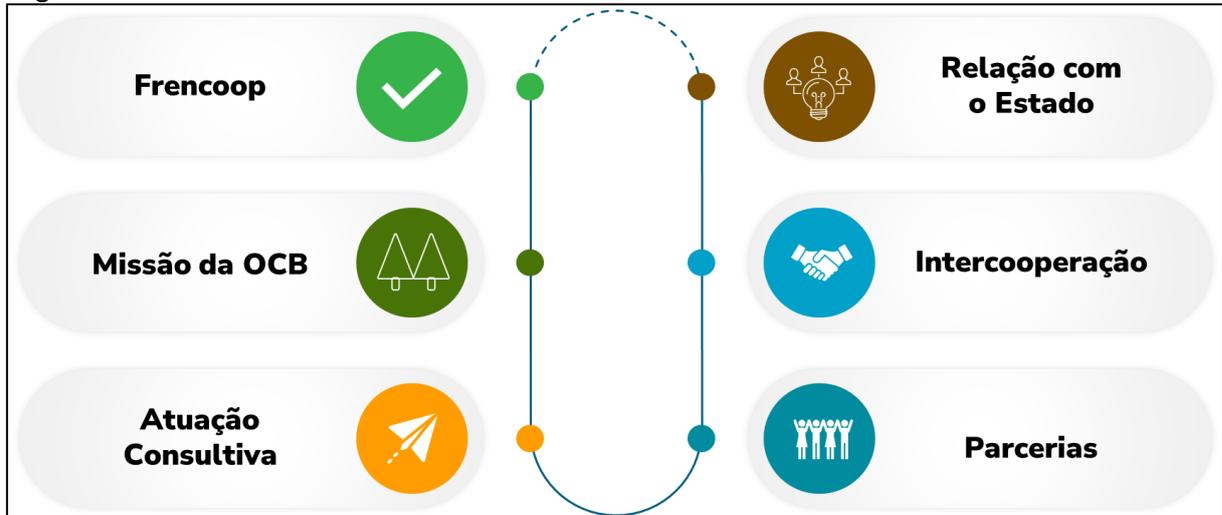
4.4.2 Relacionamento com o Estado

Os presidentes entrevistados ressaltam a atuação da Frente Parlamentar do Cooperativismo (Frencoop) em prol da defesa do cooperativismo perante o Congresso Nacional, atuando conjuntamente com a OCB. No início do 56º mandato legislativo (2019 a 2023), a Frencoop era constituída por um grupo de deputados e senadores comprometidos com os princípios cooperativistas. Atualmente, a Frente desfruta do apoio de 59,6% dos parlamentares, totalizando 297 membros, dos quais 260 são deputados e 37 senadores. Esses membros vêm de diversos partidos e estados, o que estabelece a Frencoop como uma das forças suprapartidárias mais significativas no cenário político do Parlamento (Brasil, 2019; OCB, 2023a).

Já a missão da OCB é fomentar um ambiente favorável para o desenvolvimento das cooperativas, por meio da representação político-institucional. Para que, dessa forma, possa atender aos valores do cooperativismo, como a fidelidade aos princípios, doutrinas cooperativistas, desenvolvimento e valorização das pessoas, respeito às diferenças, transparência, compromisso com a inovação e resultados (OCB, 2023).

As OCBs estaduais, cooperativas e estudos desenvolvidos pelas equipes técnicas apresentam pautas, sempre com uma atuação consultiva. Conforme a OCB (2023b), com base nas pautas apresentadas pelas Organizações Estaduais, cooperativas e por estudos da equipe técnica há uma atuação consultiva e reivindicatória junto ao Poder Executivo, Ministérios, Banco Central e agências reguladoras, onde há uma relação de troca de informações constante, apresentado na Figura 7.

Figura 7 Relacionamento com o Estado



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os resultados sobre os questionamentos de como as cooperativas de segundo grau se relacionam com as instituições do Estado estão no Quadro 19.

Quadro 19 Características da relação das cooperativas com entidades do Estado

(CA2–13) Como funciona a relação das cooperativas com as entidades do Estado?	
E6	Os estados da federação fazem constantes ajustes no ICMS, e para essas alterações precisa-se de força política, [...] precisamos de representatividade, de número para ter força econômica e política. [...] Acredito que para ter força política, econômica, você tem que estar com toda a cadeia unida.
E1	A OCESC junto com a OCB e o Ministério da Agricultura estão realizando um trabalho em cima de intercooperação. Eles pegaram três cooperativas aqui de Santa Catarina, três do Rio Grande do Sul, três de São Paulo e Paraná, para iniciar um processo de intercooperação com as cooperativas do Norte, Nordeste. Seria a integração entre as cooperativas do Brasil.
E2	[...] o estado deveria olhar melhor para as cooperativas, porque as cooperativas não são sonegadas, as cooperativas são arrecadoras de impostos.
E3	Confesso que a CC tem pouca influência nisso. [...] Acredito, que as cooperativas de 1º Grau trabalham individualmente, é uma relação muito personalizada com o estado.
E4	[...] a Constituição de 1988, [...] acabou com essa interferência do estado nas cooperativas, onde as cooperativas independem de autorização, vedada a interferência estatal do seu funcionamento. [...] As cooperativas têm um viés muito interessante, por princípio elas mantêm a neutralidade política, religiosa e racial. Esse princípio ele tem sido mantido principalmente aqui no estado de Santa Catarina.
E5	Temos na Assembleia Legislativa uma bancada de deputados de todos os partidos, simpáticos ao cooperativismo [...]. As cooperativas contam muito com isso porque, queira ou não, as leis estaduais são feitas e precisamos defender o cooperativismo. Temos a OCB, que faz um trabalho no Congresso lá em Brasília [...]. [...] em 2021, sessenta e cinco por cento dos nossos associados são da agricultura familiar . Isso nos beneficia. Pois o agricultor que tem a Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (DAP). Esta declaração é a comprovação de enquadramento do agricultor como pequeno produtor. É indispensável para acesso a políticas públicas como o PRONAF , o Programa de Aquisição de Alimentos, Merenda Escolar e Habitação Rural. (negrito nosso.)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A relação das cooperativas com as entidades do Estado envolve diversos aspectos, desde questões fiscais e políticas até a intercooperação e a promoção de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento sustentável e a agricultura familiar. Os entrevistados destacam que a relação das cooperativas com as entidades do Estado é multifacetada, envolvendo esforços de intercooperação, representatividade política, reconhecimento fiscal e a promoção de políticas públicas que beneficiem tanto as cooperativas quanto os pequenos produtores associados.

As cooperativas de segundo grau e suas cooperadas fazem o monitoramento e atuação em normativas, regulações, políticas públicas e ações administrativas e judiciais, para que o fortalecimento das estruturas e processos com foco na defesa e promoção do cooperativismo perante o poder público aconteça.

E4 salienta que a intercooperação tem contribuído para a conquista de direitos, subsídios, políticas públicas para o setor:

[...] ela tem ajudado nisso, temos efetuado algumas ações, por exemplo, quando nós enxergamos que tem distorções na área tributária. [...] o Estado muitas vezes cria uma tributação equivocada. É uma verdadeira guerra fiscal entre os estados, provocando distorções nos custos do arroz. [...] começamos a atuar em bloco, a cooperação entre as cinco cooperativas é relevante (E4, 2022).

O presidente da Cooperativa Central, E6, reforça nas suas falas o aprimoramento da atuação das Frentes Parlamentares do Cooperativismo.

A cooperação entre as cooperativas, tem a força dos números que a gente usa nessa questão de somar força, mas também tem o peso político. Que eu acho que isso é importante, com isso podemos influenciar e tencionar as leis [...] (E6, 2022).

Então, as Cooperativas Centrais e as cooperativas singulares estimulam as parcerias públicas e privadas para pesquisas em ciência, tecnologia e inovação e desenvolvimento regional na área de atuação do cooperativismo. Em vista dos argumentos apresentados, o cooperativismo orienta as cooperativas para não esperar pelo governo para se desenvolverem. Elas devem tomar suas próprias decisões democraticamente, escolhendo seu próprio caminho planejado, sem qualquer interferência externa. Os vínculos com as cooperativas parceiras não devem limitar as decisões.

Para Burtuol, Cançado e Souza (2013, p. 6), a “cooperativa está subordinada a determinados órgãos governamentais. Este controle deve existir, porém, não deve representar perda de autonomia/independência, embora deva demonstrar confiabilidade no seu funcionamento”.

4.4.3 Normatização

As cooperativas singulares que cooperam formando uma cooperativa de segundo grau, ou seja, em redes de cooperação, colaboram com a troca de informações entre si, acessando o grande volume de modificações das legislações tributária, sanitária, ambiental e as atualizações da legislação e normas pertinentes, programas de governo e financiamentos direcionados aos cooperados. Essa comunicação facilitada fortalece a estrutura das cooperativas cooperadas (Cançado; Souza, 2012; Davies; Burt, 2007; Bertuol; 2013; ICA, 2013).

A participação das cooperativas na economia é uma consequência do seu crescimento, que se deu devido à sua atuação diversificada em diversos ramos de negócios. A fim de tornar o cooperativismo mais forte, a Resolução nº 059/2019 alterou de 13 para sete ramos mais fortes. Este ajuntamento das cooperativas por segmentos facilita: atendimento da regulação própria, regime fiscal, enquadramento sindical, legislação societária específica e eficácia na comunicação do setor (OCB, 2021).

A pergunta no Quadro 20 foi feita aos presidentes sobre os principais desafios que envolvem a intercooperação com a legislação vigente.

Quadro 20 Desafios da normatização que envolvem as cooperativas (Continua)

(CA3–16) Quais os principais desafios que envolvem a intercooperação com a legislação vigente?	
E6	[...] quando o projeto estiver em funcionamento no município de Escada — PE, o incentivo fiscal do ICMS será de 85%, adicionado a uma logística mais barata, pois fica próximo do litoral.
E1	[...] existem umas linhas de créditos [...] específicas para as cooperativas. Mas juro, não é barato, alguma coisa assim você está no mercado você vai buscar uma linha de crédito ou buscar uma reivindicação junto ao Governo. Não vejo muita diferença nesse tratamento do privado ou do cooperativismo.
E2	Na parte fiscal não sou especialista, mas eu acredito que não tenha nenhuma vantagem fiscal em Santa Catarina.

Quadro 20 Desafios da normatização que envolvem as cooperativas (Continuação)

E4	A única coisa que as cooperativas sendo isentas quanto aos atos cooperativos: imposto de Renda (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). [...] Porque quanto menor for a sonegação, será melhor para as cooperativas. Porque nós não temos como praticar a sonegação porque tudo entra com nota e tudo sai com nota. [...], na verdade, é uma grande guerra fiscal no Brasil. O estado de Pernambuco tem apresentado alguns incentivos fiscais para quem instala um empreendimento na região. [...] O diferencial está na comercialização, que será de cinco por cento menor do que levar o produto do sul do Brasil. O benefício está vinculado ao ICMS.
E5	[...] o incentivo que nós já temos com CC é da porta da fábrica para fora, porque o trabalho na base quem faz é a cooperativa singular com o agricultor. É claro que não conseguimos visualizar a CC no futuro [...]. Se teremos incentivos para exportar o arroz.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os principais desafios relacionados à intercooperação e à legislação vigente, conforme as respostas dos entrevistados, são variados e abrangem desde aspectos fiscais e creditícios até questões logísticas e de incentivos para exportação. Os presidentes destacam que os desafios incluem a necessidade de incentivos fiscais mais claros e acessíveis, a questão dos altos juros em linhas de crédito específicas para cooperativas, a complexidade logística e a incerteza quanto à manutenção ou ampliação de incentivos para exportação. Adicionalmente, há uma preocupação com a transparência e a legalidade nas operações, em meio a um cenário de guerra fiscal entre os estados.

Nos estudos de Poyatos, Gámez e Hernández (2010, p. 108), nas cooperativas espanholas, destaca-se que “a concentração, na cooperativa central, dos processos de gestão, permite redução de custos e acesso aos investimentos públicos e benefícios fiscais”. Percebe-se nas falas dos presidentes das cooperativas catarinenses de rizicultura que a cooperação entre as associadas da Cooperativa Central ainda é incipiente, quando tratamos da modificação da legislação. O assunto é tratado nas esferas da OCESC e OCB.

O presidente da CS1 destaca que “uma cooperativa ou uma empresa tem os mesmos direitos de reivindicar qualquer coisa no governo estadual, municipal ou federal” (E1, 2022). Já o presidente da CS4 ressalta que “[...] A sonegação atrapalha muito as cooperativas, pois as empresas que sonegam praticam uma concorrência desleal com as cooperativas” (E4, 2022). As cooperativas contabilizam todas as entradas e saídas das suas transações com os seus agricultores, fornecedores e clientes.

4.4.4 Mercado

Os resultados da pesquisa de Jerônimo (2005) balizam que uma cooperação entre cooperativas, com alto desempenho competitivo de uma rede formada por sociedades cooperativas do agronegócio gaúcho, está vinculada na confiança. O autor ressalta que as cooperativas conseguem aperfeiçoar o poder de barganhar, diminuir os custos de transação, a ampliação das economias de escala, visando tornar sustentável a cooperação entre as cooperativas singulares.

Diante de um mercado altamente complexo e em constante mudança, dominado por conglomerados, tem-se a cooperação entre as cooperativas para enfrentar este ambiente. Esse processo de intercooperação ocorre quando cooperativas agroindustriais se juntam por estratégias e interesses em comum, provocando o desenvolvimento econômico para determinadas regiões, a permanência do homem no campo e a diversificação de atividades nas propriedades rurais associadas às cooperativas singulares (Gimenes; Gimenes, 2007; Lago; Silva, 2012; Borges; Domingues, 2017; Seramim; Miura, 2018).

A sinergia da intercooperação consegue entregar mais valor do que as partes poderiam entregar quando separadas, potencializando os aspectos de escala, padronização, aquisição de tecnologias, volume (Bialoskorski Neto, 2004; Konzen; Oliveira, 2015). No Quadro 21 foram questionadas as características das relações comerciais entre cooperativas singulares.

Quadro 21 Características das relações comerciais de demanda, faturamento, preço, inadimplência e logística (Continua)

(CA4-19) Como ocorrem os processos comerciais relacionados a demanda, faturamento, preço, inadimplência e logística?	
E6	[...] criamos uma marca, para ela comercializar para todas as cooperativas. Porque se nós conseguimos fazer isso, nós seremos a segunda empresa do Brasil em venda de arroz. [...]
E1	[...] tem nichos diferenciados no mercado em arroz especiais, como o arroz arbóreo, cateto e o preto. O varejo ele está mandando no mundo das commodities. A produção do arroz ficou fácil, o difícil é vender o arroz pelo preço justo.
E2	[...] conseguimos diminuir um pouco os custos de logística do produto, saindo da cooperativa até o seu consumidor. Esse é um dos objetivos também da Central [...]. Hoje se manda o arroz para o Nordeste via cabotagem, que é ainda o melhor frete, vai em contêiner. O que se busca lá na frente é um dia ter a capacidade de mandar um arroz para lá a granel, aí sim nós conseguimos ser bem mais competitivos no frete, [...] para isso nós precisamos volume e com isso certamente a Central vai poder operar, e ter um resultado [...] para viabilizar esse transporte. [...] esse processo de mudança de marca, tem que ser introduzido aos poucos em outras regiões que não vendemos, que não somos líder de mercado.

Quadro 21 Características das relações comerciais de demanda, faturamento, preço, inadimplência e logística (Continuação)

E5	O segredo da sobrevivência no mercado está vinculado ao custo. Se você compra mais barato, você terá um lucro maior [...]. O objetivo da união das cooperativas é o mesmo que quando os agricultores se juntaram e formaram a cooperativa singular. É sempre um grande desafio. Em 2020, no início da colheita surgiu uma janela para exportação, esta operação aproximou as cooperativas singulares. Os presidentes das cooperativas envolvidas em uma semana fecharam a carga.
-----------	--

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os processos comerciais relacionados à demanda, faturamento, preço, inadimplência e logística no contexto das cooperativas de arroz envolvem estratégias de união e cooperação para aumentar a competitividade e a eficiência no mercado. Os entrevistados destacam que os processos comerciais no contexto das cooperativas de arroz envolvem a criação de uma marca comum, o foco em nichos de mercado, a redução dos custos de logística, a expansão para novas regiões, a ênfase no controle de custos e a cooperação para aproveitar oportunidades de exportação. Essas estratégias visam melhorar a demanda, o faturamento, o preço, reduzir a inadimplência e otimizar a logística, enfrentando o desafio de serem competitivas em um mercado dominado pelo varejo.

Os estudos de Konzen e Oliveira (2015) e Borges e Domingues (2017) destacam que uma cooperativa singular sozinha tem muitos desafios para enfrentar no mercado em que atua. No processo de intercooperação as cooperativas juntam-se por estratégias em comum para a manutenção do espaço no mercado ou para conquista de novos, de maneira especial, quando, sozinha, teria muitos desafios para posicionar no ambiente concorrido.

O Entrevistado 2 (E2) destaca que a intercooperação é uma opção para atender as demandas do mercado globalizado.

É fundamental, não é só no arroz, não é só no ramo de atividade da minha cooperativa, mas em todos os Ramos. Acredito que a intercooperação nas áreas sociais e econômicas ela é muito importante. Precisamos crescer muito nisso, nós precisamos aprender muito sobre intercooperação (E2, 2022).

Os entrevistados apresentam a preocupação com o futuro das cooperativas singulares, se não aproveitarem as oportunidades de posicionamento e crescimento no mercado proporcionado pela intercooperação. Conforme reforçado pelo Entrevistado 5 (E5):

Hoje as cinco associadas chegam aproximadamente a 1,5 milhão de fardos beneficiados vendidos. O interessante é a gente ter condição de fazer juntas, por meio da CC. [...] As centrais de compra dos supermercados, pressionam reduzir preços, estão querendo comprar volume e barganhar o preço. Então, precisamos de organização e cooperação, daqui a mais cinco ou dez anos, seremos apenas fornecedores de matéria-prima, para alguém que tenha uma marca mais forte que nós no mercado. A CC, foi criada em 2012. Temos que começar a trabalhar a cooperação entre as associadas (E5, 2022).

A sustentabilidade das cooperativas singulares passa pela cooperação, para exercer o poder de barganha, reduzir os custos de transação e a ampliação das economias de escala. Reforçado pelo E1:

Aliança transportes, tinha uma parceria com a CC em virtude do volume que embarcávamos no porto de Imbituba. Com a venda da Aliança para Maersk, não teve mais interesse na parceria. Para o setor é muito ruim. O mercado de insumos hoje de adubo está subindo, é a lei da oferta e procura em ação. Estamos utilizando mais adubo. Com esses preços de arroz, soja, milho o produtor quer plantar mais terra e produzir cada vez mais [...] (E1, 2022).

Os presidentes das cooperativas associadas à CC têm a convicção que se as cooperativas não estivessem alinhadas com a cooperativa de segundo grau dificilmente essa operação de exportação de arroz, em 2020, teria êxito. Essa comercialização beneficiou diretamente o produtor rural, principalmente com os preços do arroz no mercado.

4.4.5 Fatores do desenvolvimento regional

Há seis décadas os agricultores criaram as cooperativas como instrumentos coletivos para o desenvolvimento econômico e fortalecimento regional, mantendo-se acessíveis e próximas aos seus negócios. O estado de Santa Catarina, independentemente de seu pequeno território (1,12% do território brasileiro), está entre os dez estados mais importantes na produção da agropecuária brasileira, onde preponderam os modelos de negócios familiares, em geral, diversificados, com a formação de cooperativas. Os níveis tecnológicos aplicados nas atividades desenvolvidas pelos agricultores são mais elevados e com alto valor agregado (OCB, 2020a; EPAGRI, 2021).

Os estudos desenvolvidos por Schneider e Hendges (2006), Meinen e Port (2014), Santos-Souza e Wilhelm (2020) evidenciam que as ações conjuntas das

cooperativas, norteadas pelo sexto princípio (intercooperação), podem: (i) otimizar a marca do cooperativismo; (ii) proporcionar ganho de escala; (iii) realizar atividades comuns; (iv) gerar competências comuns; (v) otimizar logística. Sendo resultado dessas ações o desenvolvimento das regiões envolvidas.

No Quadro 22 foi questionado qual seria a contribuição da intercooperação para o progresso da região onde as cooperativas estão localizadas:

Quadro 22 Contribuições da intercooperação no desenvolvimento regional (Continua)

(CA5-26) Na sua percepção, como o intercooperativismo tem contribuído para o desenvolvimento regional?	
E6	A Central comprou uma área no município de Escada, estado do Pernambuco, onde está construindo uma unidade de empacotamento de arroz, financiada pelo PRODEPE - Programa de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco. Com o objetivo das cinco associadas a CC, é vender arroz no Nordeste.
E2	[...] quando precisamos de algum insumo, primeiramente buscamos nas cooperativas, se tem o melhor preço, compramos, a gente foca sempre primeiro buscando essa parceria junto às cooperativas fazendo a intercooperação. E provavelmente isso também ajuda no desenvolvimento da região. Aumentando o retorno financeiro dos agricultores e a sustentabilidade da região onde ela atua.
E3	Contribui sem dúvida nenhuma, quando se faz um negócio entre as cooperativas uma hora o associado de lá poderá estar tendo alguma vantagem a mais. Os dois lados ganham, pois estão fazendo uma transação financeira entre as partes. Então sempre existe o lado positivo e o ganho financeiro para os associados, quando acontece a intercooperação.
E4	Nós estamos trabalhando com seis escolas estaduais onde levamos o cooperativismo, toda a ideia da cooperação com os alunos. É assim que conseguimos mostrar para sociedade que não é só competição, também tem a forma e compartilhar valores e resultados. Essa é a grande preocupação que o cooperativismo tem desde o seu início. [...] Na área social, econômico e desenvolvimento, a CS4 coopera com as associadas da CC, com o polo tecnológico irradiando as tecnologias da agricultura, provocando o desenvolvimento socioeconômico das regiões das associadas. A CS4 está conseguindo manter a qualidade das sementes do arroz. Porque a semente que produz é de boa qualidade, são os cuidados que tem com a semeadura, depois com o manejo da produção. Isso traz uma segurança para os associados da CC. As sementes são produzidas por agricultores selecionados especificamente para isso, preparados para produzir sementes e acompanhados diretamente pelos nossos engenheiros e técnicos, que ficam permanentemente visitando essas propriedades e acompanhando.
E1	A CC contribui para o desenvolvimento regional onde a CS atua [...] não só onde a CS atua, mas de todas as cooperativas. A sua área de atuação elas têm uma competitividade maior, pois compartilham as experiências, as técnicas para os seus associados, isto é desenvolvimento. A CC tem um potencial bastante grande de fazer a comercialização da produção. A organização já existe, precisa ser bem conduzida. Ela pode extrapolar as fronteiras da comercialização interna e externa. Na cooperativa tem que conduzir os interesses antagônicos, estes conflitos de dono e cliente. A cooperativa supera, porque ela consegue realizar o trabalho de desenvolvimento e aglutinação das pessoas, com objetivos estabelecidos. Então quanto mais você conseguir aglutinar e servir o interesse da coletividade na totalidade, você cria um sistema defensivo contra qualquer poder econômico, capitalista, esse é o referencial. Porque o poder capitalista ele é muito forte, ele tem muito recursos para investir.

Quadro 22 Contribuições da intercooperação no desenvolvimento regional (Continuação)

E3	As cooperativas são geradoras de conhecimento. O evento “online” está levando aos associados de maneira mais ampla as técnicas, os ensinamentos e orientações para todos os associados. Esta atenção é um diferencial que as cooperativas têm. Hoje conseguir trazer para os nossos associados, os especialistas, professores e instituições com os seus conhecimentos para os nossos agricultores.
-----------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O intercooperativismo tem desempenhado um papel significativo no desenvolvimento regional, conforme expresso pelos entrevistados, por meio de várias iniciativas e estratégias que beneficiam não apenas as cooperativas envolvidas, mas também as comunidades e regiões onde atuam. Os entrevistados destacam ainda que o intercooperativismo contribui para o desenvolvimento regional por meio de investimentos estratégicos, fortalecimento da sustentabilidade econômica e ambiental, vantagens financeiras mútuas, educação, compartilhamento de experiências e técnicas, e a geração e disseminação de conhecimento. Essas iniciativas coletivas promovem não apenas o crescimento econômico, mas também o desenvolvimento social e ambiental das regiões onde as cooperativas atuam.

O estudo de Jerônimo (2005) destaca que a intercooperação, por exemplo, não apenas é um princípio fundamental do cooperativismo, mas também uma estratégia competitiva atualmente utilizada por empresas e uma direção que poderia ser mais adotada pelas cooperativas para alcançar sustentabilidade e competitividade no cenário econômico. E4 argumenta que:

A demanda de trabalho conjunto entre a universidade e as cooperativas reflete em resultados positivos para a construção de conhecimento, [...]. Pois, para enfrentar os desafios, a CS4 busca estes conhecimentos, para poder liderar na produção de sementes de arroz em Santa Catarina, possibilitando o enfrentamento a concorrência das grandes multinacionais produtoras, MONSANTO, BASF e BAYER. [...] As grandes multinacionais têm os seus interesses econômicos de dominar o mercado [...] semente de arroz e milho” (E4, 2022).

Quando do questionamento ao presidente da CS2 com relação à contribuição da intercooperação no desenvolvimento regional, ele destacou o seguinte:

A CS2 fez uma parceria (intercooperação) com CS4 de Rio do Sul, para a produção da semente de arroz. Onde os seus produtores produzem as sementes para os nossos associados. [...] Os gestores da CS4 apresentaram

uma proposta de parceria na produção do peixe, [...] a CS2 vai processar os peixes que os cooperados da CS4 produzem. Então certamente já estamos trabalhando em cima disso e vamos conseguir alguma intercooperação no peixe (E2, 2022).

O estudo de Grizza e Bittenbender (2021) vem reforçar os achados deste estudo. A Cooperativa Central Aurora é composta por 11 cooperativas singulares, distribuídas nos estados de Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul. A Aurora oferece suporte a essas cooperativas, que, por sua vez, auxiliam os produtores rurais. Essas cooperativas atuam em mais de 500 municípios brasileiros, têm mais de 100 mil famílias associadas e seguem os princípios cooperativistas. Para OCB (2023), a intercooperação é uma das chaves para o desenvolvimento dos negócios das cooperativas. Por meio dela é possível impulsionar o desenvolvimento local e regional, aumentar a renda dos cooperados e suas famílias, estimular a colaboração.

Ao longo das últimas seis décadas as cooperativas têm desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento econômico e fortalecimento regional, mantendo-se próximas e acessíveis aos agricultores. O estado de Santa Catarina, mesmo com seu território reduzido, destaca-se como um dos principais produtores agrícolas do país, onde as cooperativas desempenham um papel crucial. Estudos indicam que a intercooperação, baseada no sexto princípio cooperativista, pode otimizar a marca do cooperativismo, gerar ganhos de escala, promover atividades comuns e desenvolver competências compartilhadas. Essas ações colaborativas resultam no desenvolvimento das regiões envolvidas.

4.5 CARACTERÍSTICAS DO FATOR CONTINGENCIAL DE AMBIENTE

A Teoria da Contingência, desenvolvida por Lawrence e Lorsch (1973) e outros pesquisadores, desafia a ideia de que as organizações devem seguir um padrão de estrutura fixo. Segundo essa teoria, a estrutura organizacional é influenciada e modificada pelo ambiente em que a organização está inserida. Em outras palavras, não há uma abordagem única que se aplique a todas as organizações, uma vez que diferentes circunstâncias exigem práticas distintas.

Essa perspectiva ressalta a importância de considerar os fatores contextuais que podem afetar a realidade de uma organização. De acordo com especialistas como Espejo, Costa, Cruz, Almeida (2009) e Gorla e Lavarda (2012), a

Teoria da Contingência reconhece que nada é imutável ou absoluto no contexto organizacional, e que vários fatores podem influenciar a forma como uma organização opera e se adapta ao ambiente em que está inserida.

Os autores Aldrich e Pfeffer (1976), Cavichioli *et al.* (2017), Chenhall (2003), Daft (2014), Duncan (1972), Dutra (2019), Junqueira *et al.* (2016), Otley (2016) e Pettigrew (1987) destacam que o ambiente externo exerce influência sobre as organizações, por meio de fatores contingenciais que afetam sua estrutura e decisões. Essas contingências podem envolver restrições, incertezas e pressões provenientes do ambiente. A distribuição de poder e influência dentro das organizações também é influenciada por essas contingências, resultando em subunidades com diferentes níveis de poder. O poder desempenha um papel na determinação das estruturas sociais organizacionais, especialmente em situações de incerteza e decisões críticas.

Gorla e Lavarda (2012) evidenciam que o ambiente empresarial fornece uma série de restrições, incertezas e contingências que surgem da necessidade de interação com o ambiente externo. Esses fatores contingenciais podem incluir a competição de preços, mudanças na disponibilidade de materiais e outros elementos do ambiente, como a indústria, o governo, os clientes, os fornecedores e a comunidade financeira. A incerteza e a turbulência são características do ambiente que podem influenciar as organizações. Essas características do ambiente devem ser consideradas ao se analisar as peculiaridades do ambiente de uma organização (Duncan, 1972; Dutra, 2019).

4.5.1 Incerteza

À medida que os ambientes se tornam mais incertos, os tomadores de decisão buscam obter mais informações. A incerteza do ambiente está diretamente relacionada à necessidade de focar no ambiente externo e adquirir um maior volume de informações para embasar a tomada de decisão (Gordon; Narayanan, 1984).

De acordo com Duncan (1972), existem três componentes que caracterizam a incerteza do ambiente: (i) a falta de informação sobre os fatores do ambiente relacionados a uma situação específica de tomada de decisão; (ii) a falta de conhecimento sobre as perdas que a organização sofreria caso a decisão fosse

incorreta e (iii) a incapacidade de atribuir probabilidades com grau de confiança em relação à forma como os fatores ambientais influenciarão o sucesso ou fracasso da unidade de decisão no desempenho de suas funções. Conforme o Quadro 23.

Quadro 23 Intercooperação e incertezas (Continua)

(CA1-10) Como as incertezas da intercooperação são enfrentadas pelas cooperativas associadas da cooperativa central?	
E1	<p>A grande dificuldade é os dirigentes das cooperativas desapegar os status, do cargo, das incertezas financeiras. São os medos da mudança. Pois, pelo projeto, todas as cooperativas continuariam com suas marcas.</p> <p>Eu também acredito que a produção já está ajustada e acertada, mas o difícil é comercializar, por isso que nós também hoje temos cinco marcas, mais cinco cooperativas e mais algumas que tem duas, outras mais. O recomendado uma ou duas marcas na CC, para realizar um marketing direcionado, com redução dos gastos de propaganda. Tem possibilidade de ampliação do canal de comercialização, agregação de valor ao produto e estabilidade perante o ambiente de incertezas.</p> <p>Como desapegar desta incerteza do negócio, não é tão fácil. Temos dirigentes com muita experiência no cooperativismo [...]. Acredito que a intenção deles de proteger a sua cooperativa que administram [...]. Então, é esse desapego aí que temos que começar a fazer e nem todo mundo pensa igual. Temos também que convencer o segundo escalão das vantagens, também aqui não está bem alinhado. Sabemos que alguns profissionais das cooperativas têm medo de perder emprego, reduzir salários e vantagens. Mais isto será uma questão de sobrevivência das cooperativas singulares.</p>
E5	<p>[...] estou conversando bastante com os outros presidentes sobre a formação da CC. Sobre enxergar lá na frente, [...] mas com um pouco de cautela. A nossa maior incerteza é porque o Brasil continua em uma situação muito instável. Vivemos uma instabilidade jurídica, financeira e ambiental. [...] Todo esse momento de incerteza do ambiente provoca instabilidade para evolução do projeto da CC. Nas conversas com os meus colegas presidentes, demonstram preocupação com o cenário. Mas acredito que já avançamos bastante aí sobre o nosso local onde será construída a nossa filial da CC.</p>
E5	<p>Cada cooperativa tem as suas incertezas do ambiente, eu acredito que tem receios [...] de se juntar e formar uma organização maior. Mas a troca de informações entre os presidentes está mudando esta cultura, embora um pouco lenta. [...] Com esta organização mais robusta, nós conseguimos trabalhar com volume maiores, custos de mão-de-obra menores, de insumos e logística bem mais otimizada. O segredo da sobrevivência no mercado está vinculado ao custo. Se você compra mais barato você terá um lucro maior [...]. O objetivo da união das cooperativas é o mesmo que quando os agricultores se juntaram e formaram a cooperativa singular. É sempre um grande desafio.</p>
E6	<p>A CC importa arroz do Paraguai, Uruguai, é misturado arroz brasileiro, conforme determina a legislação do Brasil, devido ao acordo do Mercosul. No Brasil será melhor ela importar arroz para vender do que comprar do nosso agricultor brasileiro, que vergonha! O arroz importado, misturado com o brasileiro, vendido no Rio de Janeiro, paga 4% de ICMS. O arroz produzido no Brasil e comercializado no mesmo local é tributado em 12%. Isso é uma injustiça presente na legislação. Mas o que vem de fora é quatro por cento e o que sai de dentro do Brasil é doze ou sete para o Nordeste.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com base nas respostas dos presidentes das cooperativas associadas à Cooperativa Central é possível identificar algumas formas como as incertezas da intercooperação são enfrentadas por essas cooperativas. A seguir estão algumas observações relevantes:

Preocupação com a instabilidade do ambiente: Os presidentes mencionam a instabilidade jurídica, financeira e ambiental do Brasil como um fator que afeta a evolução do projeto da cooperativa central. Essa incerteza é reconhecida como um desafio e pode gerar cautela nas decisões e no avanço do projeto.

Diálogo e troca de informações entre presidentes: Os presidentes estão engajados em conversas e trocas de informações sobre a formação da cooperativa central. Essa comunicação entre os líderes é vista como uma forma de superar incertezas e mudar a cultura existente, embora seja descrito como um processo lento. Conforme destacado pelo presidente da Cooperativa Singular 5: “[...] cada cooperativa tem as suas incertezas do ambiente, eu acredito que tem receios [...] de se juntar e formar uma organização maior. Mas a troca de informações entre os presidentes está mudando esta cultura, embora um pouco lenta [...]” (E5, 2022).

Desafio de desapegar do status e interesses individuais: Alguns dirigentes das cooperativas podem ter dificuldade em desapegar de seus cargos e interesses individuais, o que pode gerar incertezas e resistência à intercooperação. Convencer os dirigentes e o segundo escalão sobre as vantagens e necessidade dessa união é visto como um desafio importante.

Benefícios da cooperação: Os presidentes reconhecem que a união das cooperativas pode trazer benefícios, como trabalhar com volumes maiores, reduzir custos de mão de obra e insumos e otimizar a logística. A redução de gastos com propaganda e a possibilidade de ampliar o canal de comercialização também são mencionadas como vantagens.

Ajustes na produção e comercialização: Os presidentes destacam que a produção está ajustada e acertada, mas que a comercialização é mais desafiadora. A consolidação de uma ou duas marcas na cooperativa central é sugerida como uma forma de realizar um marketing direcionado, reduzir gastos com propaganda e enfrentar as incertezas do ambiente.

Em resumo, as cooperativas associadas enfrentam as incertezas da intercooperação por meio do diálogo entre os presidentes, busca de vantagens coletivas, convencimento dos dirigentes e segundo escalão, além de ajustes na produção e comercialização. A superação dessas incertezas é vista como um desafio importante para a consolidação e sobrevivência das cooperativas associadas.

4.5.2 Turbulência

O ambiente não é estático e previsível. Ao contrário, ele apresenta incertezas e contingências que podem afetar o funcionamento da organização. Essas incertezas podem variar em grau, dependendo das características específicas do ambiente em questão. A turbulência é uma dessas características, que ocorre quando há uma rápida mudança no ambiente, como a aprovação de normas e leis, o lançamento de novos produtos no mercado ou o surgimento de novas tecnologias que modificam a forma como os produtos são projetados ou as técnicas de produção são realizadas (Chenhall, 2003; Daft, 2014; Duncan, 1972).

Para Stoner, Freeman (1994) e Lago (2009), durante períodos de turbulência as organizações enfrentam desafios significativos para se adaptar e responder às mudanças no ambiente. É necessário que sejam ágeis e flexíveis o suficiente para ajustar suas estratégias, processos e operações para se adequarem ao ambiente em constante evolução.

O objetivo desse questionamento, apresentado no Quadro 24 – Intercooperação x turbulência, é investigar como os presidentes das cooperativas singulares de rizicultura enfrentam a turbulência por meio da intercooperação. A partir das respostas dos presidentes, obteve-se *insights* valiosos sobre as estratégias adotadas, as práticas implementadas e os desafios enfrentados pelas cooperativas de rizicultura no enfrentamento da turbulência.

Quadro 24 Intercooperação x Turbulência (Continua)

(CA1-11) Como a intercooperação das cooperativas de rizicultura lidam com a turbulência?	
E3	Só para exemplificar o que coloco dessa dificuldade, um dos objetivos da CC, por exemplo, é acessar mercados internacionais [...] do arroz. Porque toda vez que se tem uma oferta um pouquinho maior de arroz no Brasil, toda vez que o Rio Grande do Sul tem uma safra maior de arroz, um problema seríssimo de preço. Isso é tão verdadeiro que o arroz é a cultura que

Quadro 24 Intercooperação x Turbulência (Continuação)

E3	<p>mais perde área no Brasil. Na década de oitenta, o Brasil plantava seis milhões e seiscentos mil hectares de arroz. Na safra 2020/2021 nós plantamos um milhão e setecentos mil hectares. Perdemos setenta e cinco por cento da área de arroz no Brasil e as projeções da Embrapa são de que daqui a dez anos plantaremos apenas 700 mil hectares de arroz. Isso demonstra o quanto o arroz perde espaço como atividade econômica. [...] é nesse meio que as cinco cooperativas da CC estão inseridas. Teremos que sobreviver a isso. A nossa estimativa é de que o Rio Grande do Sul, que planta hoje ainda um milhão de hectares de arroz, vai daqui a dez anos estar plantando quinhentos mil. E Santa Catarina planta cento e quarenta e três mil hoje, plantará apenas cem mil hectares. Os outros cem mil hectares do restante do país. [...] a intercooperação poderá driblar esta turbulência que a rizicultura terá que enfrentar. [...] o principal objetivo da CC é a inserção do mercado internacional. [...] Se não tiver como base, como centro de tudo, o seu associado, dentro lá da missão da CC está bem claro [...] é justamente buscar oportunidades no mercado que deem sustentabilidade à atividade do produtor rural. Esse é o objetivo, tentar fazer com que se reduza custos, melhore rentabilidade e é claro o resultado disso retorne para o produtor rural, conforme os princípios do cooperativismo. Não se pode admitir que seja essa de realmente valorizar e remunerar o produtor. Não, necessariamente, só financeiro [...], mas o acesso coletivo de problemas ambientais, a solução e a discussão de problemas sociais. Atender o conjunto das necessidades humanas, dizemos, estão inseridos dentro disso. Cooperativismo é uma família [...]. Que tem que embora respeitado e remunerado o trabalho de cada um e proporcional ao que cada um produz, mas não pode nunca esquecer a mutualidade que existe no cooperativismo. Hoje na agricultura vivemos o seguinte dilema, “a soja tem liquidez, e o arroz não tem”. [...] Porque o consumo per capita de arroz no Brasil ano tem caído muito. O consumo de arroz diminuiu, especialmente entre pessoas de baixa renda, à medida que a renda cresce. Antes consumido em grandes quantidades, hoje o arroz perdeu sua predominância na alimentação, apesar de ser um dos carboidratos mais acessíveis.</p>
E1	<p>[...] tem nichos diferenciados no mercado em arroz especiais, como o arroz arbóreo, cateto e o preto. O varejo ele está mandando no mundo das commodities. A produção do arroz ficou fácil, o difícil é vender o arroz pelo preço justo.</p>
E4	<p>[...] atividade econômica ela está em decadência. Por não gerar renda suficiente para os agricultores. A intercooperação pode amenizar os impactos futuros, e pode atender esse mercado globalizado e competitivo [...] O cooperativismo que trabalha com arroz terá que inovar e se adaptar ao novo ambiente. O tensionamento provocado por esta mudança traz muita turbulência ao setor.</p> <p>Para enfrentar esta turbulência [...] a diretoria da CC estabeleceu como objetivo abastecer as capitais do Nordeste que nós não atuamos hoje. Todas as cooperativas atuam no interior do estado do nordeste e não nas capitais. É por isso que estamos começando com a CC atuando nas capitais. Só com duas por enquanto. [...] estamos vivendo insegurança jurídica muito grande com relação à questão ambiental. Temos em Santa Catarina um código ambiental pioneiro no Brasil, nós temos o código florestal e a Lei da Mata Atlântica. O grande receio é o Ministério Público, diz que vale a Lei da Mata Atlântica e o código florestal não vale.</p>
E5	<p>Na discussão de implantação da cooperativa de segundo grau, em dois mil e onze e dois mil e doze, recebemos muita informação do comportamento do mercado de alimentos na União Europeia. Onde as grandes redes de supermercados estavam tencionando as agroindústrias a um nível destrutivo. Recebíamos proposta diariamente para embalar o nosso arroz na marca do supermercado. As grandes redes pressionavam as cooperativas de rizicultura de Santa Catarina a fazer o que eles queriam. As cooperativas resistiram unidas e contra este mercado canibalista [...]. As grandes redes do nordeste monopolizaram por um período de uns dois anos o arroz. Compravam em grande quantidade e vendiam para os pequenos supermercados por um preço menor que compraram de nós, dentro de um ano acabaram com muitos mercadinhos. As cooperativas não caíram na armadilha das grandes redes. Utilizamos a estratégia e a informação da CC, para combater esta ação predatória das grandes redes. [...] Se produzirmos com marca da rede, a nossa marca própria desaparece. A rede inicia a ação predatória de preços. Ameaça comprar de outro fornecedor. Quando a rede consegue tirar a nossa marca fora da prateleira do supermercado o fornecedor não volta mais [...].</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com base nas respostas dos presidentes das cooperativas de rizicultura, é possível perceber que a intercooperação tem sido uma estratégia adotada para lidar com a turbulência enfrentada pelo setor. As cooperativas buscam unir esforços e recursos para enfrentar os desafios impostos pelo ambiente em constante mudança.

Um dos principais desafios mencionados é a variação no preço do arroz, que é impactado por fatores como a oferta, a safra e a concorrência. Essa volatilidade no mercado gera incertezas para as cooperativas e exige a busca por alternativas para a sustentabilidade da atividade. Nesse sentido, a intercooperação é vista como uma forma de driblar a turbulência e acessar novos mercados, como o internacional, por exemplo.

Além disso, as cooperativas destacam a importância da inovação e adaptação ao novo ambiente. A atividade econômica da rizicultura é descrita como estando em decadência, o que requer a busca por nichos diferenciados e a valorização de produtos especiais. A resistência às pressões das grandes redes de supermercados é mencionada como uma estratégia adotada pelas cooperativas para preservar sua marca e evitar ações predatórias de preços.

Outro aspecto destacado é a preocupação com a questão ambiental e a insegurança jurídica relacionada a legislações como o código florestal e a Lei da Mata Atlântica. A busca por soluções que conciliem o desenvolvimento da atividade agrícola com a preservação ambiental é um desafio enfrentado pelas cooperativas.

No geral, as respostas dos presidentes das cooperativas de rizicultura evidenciam a necessidade de se adaptar e buscar novas estratégias diante da turbulência do ambiente. A intercooperação surge como uma forma de enfrentar esses desafios, permitindo o compartilhamento de conhecimentos, recursos e oportunidades entre as cooperativas. A partir das experiências e *insights* compartilhados pelos presidentes, é possível obter informações valiosas sobre as estratégias adotadas pelas cooperativas de rizicultura para lidar com a turbulência e buscar a sustentabilidade no setor.

Em suma, as cooperativas de rizicultura enfrentam a turbulência do setor por meio da exploração de mercados internacionais, nichos de mercado especiais, inovação e adaptação, expansão geográfica e resistência às pressões de grandes redes. A intercooperação é fundamental para essas estratégias, permitindo que as

cooperativas compartilhem recursos, conhecimentos e estratégias para superar os desafios conjuntamente.

4.5.3 Hostilidade

Nas cooperativas de produção agrícola a hostilidade pode surgir de diversas formas, como a disputa feroz entre os concorrentes e a ameaça de escassez de recursos devido a greves, regulamentações governamentais ou restrições de crédito. Em ambientes hostis, as organizações tendem a centralizar a gestão e enfatizar o uso de controles formais.

Dada a relevância econômica e social das cooperativas agropecuárias, que representam uma das poucas oportunidades de agregação de valor à produção rural e inserção de pequenos e médios produtores em mercados concentrados, elas estão assumindo características de organizações com fins lucrativos e requerem um gerenciamento profissional (Gordan; Miller, 1976; Mintzberg, Quinn, 2001; Chenhall, 2003; Ferreira; Braga, 2004; Almeida *et al.*, 2009; Reis; Teixeira, 2013).

Mas a interação entre as cooperativas do ramo agrícola enfrenta dificuldades, como apontado por Lago (2009). Essas dificuldades podem ser atribuídas a aspectos que limitam a interação e a colaboração entre elas. Portanto, é fundamental compreender como os presidentes das cooperativas singulares de rizicultura lidam com a hostilidade do cooperativismo e quais estratégias são adotadas para enfrentar esses desafios.

A intercooperação, como um princípio e valor direcionador do cooperativismo, é um avanço para o fortalecimento do setor, permitindo que as cooperativas centrais (2º grau) e as cooperativas singulares (1º grau) construam ações estratégicas e sustentáveis para o futuro. No Brasil, a união entre cooperativas é prevista por lei, e diferentes configurações organizacionais são estabelecidas para promover essa intercooperação.

Diante desse contexto, é relevante explorar as perspectivas dos presidentes das cooperativas singulares de rizicultura e entender como eles percebem e lidam com a hostilidade no cooperativismo. O tema busca obter informações valiosas sobre as táticas, as práticas e os desafios enfrentados pelas cooperativas no combate

à hostilidade, o que, conseqüentemente, ajuda a desenvolver soluções e melhorar o setor cooperativista. Conforme aponta o Quadro 25.

Quadro 25 Intercooperação x Hostilidade (Continua)

(CA1-12) Como as cooperativas de segundo grau utilizam a intercooperação para enfrentar a hostilidade do ambiente?	
E6	<p>É uma realidade que está acontecendo no mundo inteiro e hoje nós temos quatro ou cinco empresas que fazem a logística marítima. E nós estamos sofrendo muito por isso, no Brasil, não conseguimos exportar muito, porque o frete subiu. No ano de 2019, antes da pandemia, [...], nós vendíamos arroz para a África, e o frete custava por sessenta dólares a tonelada, no ano de 2021 passou para duzentos dólares a tonelada. As companhias se uniram e aumentaram preço e reduziram a oferta de contêineres vazio. Se você quiser vender tem que pagar o preço, que ficou inviável.</p> <p>[...] a intercooperação entre as cinco cooperativas singulares trará sustentabilidade para as cooperativas associadas [...] ser for bem trabalhado, [...]. Os associados da CC sabem que tem uma única alternativa para enfrentar este ambiente hostil. [...] Imaginaremos assim, quatro cooperativas encerram suas atividades, desaparecem. Sobrevive só uma. Esta transição leva um período, os conglomerados vão assediado agricultores e os clientes. Sobrará para a cooperativa sobrevivente, 30% a 40% do mercado. Então, a CC é esse modelo que montamos para dar sustentabilidade às cooperativas singulares da rizicultura de Santa Catarina.</p> <p>[...] Um diferencial importante das associadas é o trabalho que vem sendo realizado com os produtores com relação à produtividade. Está se trabalhando aumento da produtividade em áreas plantadas. [...] A diretoria da CC estabeleceu como objetivo abastecer as capitais do Nordeste que nós não atuamos hoje. Todas as cooperativas atuam no interior do estado do nordeste e não nas capitais. É por isso que estamos começando com a CC atuando nas capitais.</p> <p>[...] Acompanharemos o desenvolvimento desta fase com o intuito de atingir nosso objetivo principal: transformar o atual sistema de comercialização.</p>
E2	<p>[...] utilizamos noventa por cento do arroz dos nossos associados, [...] de vinte e três municípios [...] da região, mas não é o suficiente. Processamos na CS2 o arroz parboilizado e integral.</p> <p>O arroz branco, a CS2 compra de indústrias do Rio Grande do Sul, porque nós não temos volume de matéria-prima (arroz) para fazer todo esse processo. Também para a produção do arroz integral, nós temos que buscar fora. E, geralmente, buscamos do Rio Grande do Sul e outros países do Mercosul. [...] Existe um projeto na CS2, [...] que não está pronto e certamente [...] será aprovado pelos associados, que trata da falta de terra para plantar e falta de matéria-prima para a CS2 processar e agregar valor para o agricultor [...]. Nos estudos apontam que a região mais interessante para CS2 seria o Paraguai. Já realizamos muitas reuniões com o ministro da agricultura do Paraguai. Então nós resolveríamos dois problemas, a falta de terra para o nosso produtor plantar e a falta de matéria-prima que a cooperativa pudesse se instalar.</p>
E3	<p>[...] Hoje discutimos desde a questão [...] ambiental. Que é um problema sério hoje desenvolver atividades econômicas. Você sempre terá restrições ambientais e você tem que ter o bom senso que é preciso ter sustentabilidade ambiental, mas a presença do homem, a presença antrópica, em qualquer atividade ela é impactante.</p> <p>O homem só pelas suas necessidades fisiológicas pessoais, já é um impacto ambiental. Tudo isso provoca a disputa feroz entre os concorrentes, ameaça o fornecimento de insumos ao preço justo.</p>

Quadro 25 Intercooperação x Hostilidade (Continuação)

E4	<p>[...] a semente de arroz que reproduzimos é a semente básica produzida pela EPAGRI. Nos últimos anos a multinacional alemã a BASF começou a monopolizar todo o processo de produção da semente no sul do Brasil e na Argentina. Nós sempre temíamos esse monopólio. No passado produzíamos a própria semente do milho. Eram desenvolvidas pela EMBRAPA a ACARESC na época que ajudava no desenvolvimento das sementes e isso tudo passou para mão das multinacionais. Hoje compramos a semente de milho a preço de ouro, e está acontecendo e estamos indo para mesmo caminho da semente de arroz. A CS4 adquiriu a tecnologia para o desenvolvimento da semente do arroz pré-germinado no Brasil a preço de ouro. As nossas autoridades não deram muito valor para o setor agropecuário brasileiro como uma solução para o país. [...] fala-se que o Brasil será o celeiro mundial. Mas infelizmente todos os insumos agrícolas ele precisa, não é dono de nada, ele importa tudo, está tudo na mão das multinacionais. Isso é uma situação muito crítica. É depender integralmente de outras organizações que não são próprias do país, embora tenhamos as jazidas de fósforo, potássio. Não exploramos porque não era de interesse das autoridades brasileiras.</p> <p>Então não se pode dizer que o Brasil será o celeiro mundial porque o setor depende setenta por cento de importação de insumos. A cooperação tem ajudado nisso, temos efetuado algumas ações, por exemplo, quando enxergamos que tem distorções na área tributária. O Estado muitas vezes cria uma tributação equivocada. É uma verdadeira guerra fiscal entre os estados, provocando distorções nos custos do arroz. Então é nesses casos que começamos a atuar em bloco, a cooperação entre as cinco cooperativas é relevante. [...] Atuamos junto aos secretários da fazenda, mostrando-lhe onde que estão os erros, que no Brasil a tributação infelizmente é uma colcha de retalhos. [...] É assim que funciona, porque essas questões de interesse político são muitos, se unimos as cooperativas tem força para mostrar onde estão os problemas, se sobre taxar os insumos agrícolas.</p>
E5	<p>As reuniões mensais ajudam a alinhar as estratégias das cooperativas beneficiadoras de arroz. Embora que o segredo é a alma do negócio. Discutimos a coisa mais macro [...]. Trocamos informações da produção, da venda, problemas com os representantes lá na ponta. Barreiras tributárias, transportes, preços e inadimplência. Tudo isso vai contribuindo para nós também alinharmos o relacionamento, para que possamos tomar decisões mais rápidas. [...] anos atrás criávamos uma estratégia para a cooperativa para um ano. Hoje o mercado muda constantemente, amanhece de um jeito e anoitece diferente, então temos que ser bastante ágeis, para não errar muito.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ao analisarmos as respostas dos presidentes das cooperativas de rizicultura em relação ao questionamento sobre como as cooperativas de segundo grau usam a intercooperação para lidar com a hostilidade do ambiente, podemos identificar algumas abordagens e estratégias mencionadas.

E6 (2022) destaca que a intercooperação entre as cooperativas singulares trará benefícios de sustentabilidade para as cooperativas associadas. Ele salienta que a união das cooperativas é uma forma de enfrentar o ambiente hostil, em que a sobrevivência individual seria extremamente difícil. A intercooperação proporciona a possibilidade de que as cooperativas possam trabalhar em conjunto para assegurar a continuidade dos negócios e superar os desafios enfrentados.

E2 (2022) cita a necessidade de buscar matéria-prima fora da região, incluindo o Rio Grande do Sul e outros países do Mercosul, para suprir a falta de volume de arroz dos associados. Além disso, ele relata a existência de um projeto para solucionar a falta de terra e matéria-prima, com a possibilidade de instalar a cooperativa em outra região, como o Paraguai. Essas medidas buscam diversificar e ampliar as fontes de suprimento, reduzindo a dependência de um único local e mitigando os impactos da hostilidade do ambiente.

E3 (2022) ressalta a relevância de levar em conta as limitações ambientais e a disputa acirrada entre os concorrentes na atualidade. Ele menciona a necessidade de ter sustentabilidade ambiental, mas ressalta que a presença humana em qualquer atividade econômica já causa impacto. Essa perspectiva sugere que as cooperativas precisam encontrar um equilíbrio entre as demandas ambientais e a necessidade de fornecer insumos aos associados a preços justos.

A monopolização das sementes de arroz por empresas multinacionais foi o destaque de E4 (2022), que tem causado preocupação. Ele salienta que as autoridades brasileiras não deram o devido valor ao setor agropecuário, resultando na dependência de importação de insumos agrícolas. Nesse contexto, a cooperação entre as cooperativas é vista como uma forma de enfrentar os desafios, atuando em bloco para lidar com questões tributárias e outras distorções que afetam os custos do arroz.

A argumentação de E5 (2022) aponta que as reuniões mensais entre as cooperativas beneficiadoras de arroz auxiliam na definição de estratégias e troca de informações sobre a produção, vendas, problemas enfrentados e barreiras tributárias. Essa colaboração mútua permite tomar decisões mais ágeis e ajustar as estratégias consoante as mudanças constantes do mercado.

Em suma, as respostas dos presidentes das cooperativas enfatizam a relevância da intercooperação como uma estratégia para lidar com a hostilidade do ambiente. A união das cooperativas, a diversificação de fontes de suprimento, a colaboração em questões tributárias e o compartilhamento de informações e estratégias são algumas das formas mencionadas para enfrentar os desafios e garantir a sustentabilidade das cooperativas.

4.6 TENSIONAMENTOS E LIMITES DA RELAÇÃO DA INTERCOOPERAÇÃO

A intercooperação é uma tática primordial para fortalecer as cooperativas e promover o desenvolvimento regional. No entanto, como em qualquer relação, há tensões e limites que podem surgir nesse contexto (Lago, 2009; Dutra, 2012). Um dos principais problemas da intercooperação é encontrar a harmonia entre a cooperação e a autonomia das cooperativas envolvidas. Cada cooperativa tem suas próprias demandas e peculiaridades, que devem ser levadas em consideração no processo de colaboração. Além disso, a clareza na atribuição de funções e responsabilidades é essencial para evitar conflitos e garantir que todas as partes interessadas estejam alinhadas em relação aos objetivos em comum (Brasil, 1971; Brasil, 2019; Santos-Souza; Wilhelm, 2020; OCB, 2023).

O debate acerca da perda de liberdade nas relações intercooperativas é visto sob duas perspectivas distintas: a primeira hipótese afirma que a intercooperação pode garantir ganhos que resguardam a autonomia e individualidade das cooperativas diante do mercado global competitivo. Nessa visão, cada cooperativa mantém sua autonomia interna, suplantada apenas pela coletividade das ações de intercooperação.

Por outro lado, a segunda perspectiva destaca as disputas de poder e vaidades entre os dirigentes, motivadas pelo medo de perder poder ou postos de trabalho. Segundo Lago (2009), essa postura reflete uma falta de visão ampla, pois o enfraquecimento das cooperativas é que pode resultar em perda total de autonomia.

Essas contribuições dos *experts* foram reforçadas pelos presidentes das cooperativas do estudo, nos questionamentos expostos nos Quadros 20 ao 23: (i) Resistência dos dirigentes das cooperativas, (ii) Crise financeira e (iii) Concorrência.

4.6.1 Resistência dos dirigentes das cooperativas

O estudo de Lago (2009) salienta que a resistência dos dirigentes das cooperativas pode ser atribuída principalmente ao medo de perder poder ou posição de trabalho, bem como às vaidades pessoais associadas à afirmação de ser um bom gestor em relação a outras cooperativas, associados e à sociedade em geral. Além

disso, a resistência também pode ser influenciada por memórias negativas de experiências passadas.

Os presidentes entrevistados enfatizaram diversas razões para a resistência dos dirigentes das cooperativas, conforme apresentado no Quadro 26.

Quadro 26 Resistência dos dirigentes das cooperativas

(CA1-18) Quais as razões da resistência dos dirigentes das cooperativas em relação à intercooperação?	
E6	No início da década passada nós éramos em doze. E aí surge os “ciúmes de homem”, a parte de dificuldade, de perder talvez perder status, perder emprego, sei lá o que. Não deu certo na época. Porque, para fundir todas as cooperativas agroindustriais, em uma só, não deu certo, então a gente pensou em fazer uma marca e ela comercializar para todas elas.
E1	Na CS1 toda a diretoria concorda com a cooperação, mas ainda associados não concordam com isso. Porque acha que uma CS2 vai cobrar da Cooperativa CS1, não vai dar certo, vai quebrar, então tudo isso se ouve dos associados. No começo e ainda hoje têm muitas dificuldades, desconfianças, medo de perder o emprego, perder status, medo das incertezas, concorrência e ciúmes. É uma parte muito melindrosa. Enquanto a gente não conseguir provar que juntos ficamos mais forte, não conseguiremos fazer a marca Coração Brasileiro, de propriedade da CC, decolar. Porque quando está perto de chegar a um bom resultado, tem alguém que puxa de ré e daí tem que começar tudo de novo, então o cooperativismo tem esses entraves. Quando é uma empresa de um único dono tem mais facilidades na tomada de decisão. Uma cooperativa tem vantagens e desvantagens. Nós trabalhamos de uma forma diferente, mas também precisamos que todos os cinco dirigentes das cooperativas associadas estejam pensando na mesma linha. Toda vez que troca os dirigentes, tem que começar tudo de novo o trabalho de conscientização, então nesse sentido que é difícil de trabalhar. A grande dificuldade é os dirigentes das cooperativas desapegar os status, do cargo, das incertezas financeiras. São os medos da mudança. Pois, pelo projeto, todas as cooperativas continuariam com suas marcas.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com base nas declarações dos presidentes das cooperativas Singulares e Central sobre a resistência dos dirigentes em relação à intercooperação das cooperativas singulares, é possível inferir que há desafios relevantes a serem superados. A resistência é impulsionada por questões como ciúmes, medo de perder posição e emprego, bem como incertezas financeiras. Esses sentimentos dificultam a criação de uma visão compartilhada e a busca por soluções em conjunto.

A unificação total das cooperativas em uma única gestão não é vista como um objetivo imediato pelos presidentes entrevistados. Em vez disso, eles consideram a criação de uma marca compartilhada para comercializar produtos das cooperativas. No entanto, a resistência persiste entre os associados, com receios sobre cobranças entre as cooperativas e o risco de falências.

A falta de confiança, os medos da mudança e os entraves do cooperativismo são mencionados como obstáculos para a intercooperação. O presidente E1 destaca que: **“Toda vez que troca os dirigentes, tem que começar tudo de novo, o trabalho de conscientização, então nesse sentido que é difícil de trabalhar”** (grifo nosso).

A mudança de dirigentes e a necessidade de reiniciar o trabalho de conscientização a cada troca de gestão são vistos como desafios adicionais. Apesar dessas dificuldades, os presidentes enfatizam a importância de provar que, juntas, as cooperativas são mais fortes. A busca por soluções que beneficiem todos os associados e produtos continua sendo um objetivo essencial.

Essas colocações dos presidentes das cooperativas destacam a complexidade envolvida na superação da resistência dos dirigentes e no estabelecimento de uma intercooperação efetiva. Será necessário construir confiança, promover uma visão compartilhada e encontrar soluções que preservem a autonomia das cooperativas singulares. A conscientização, a comunicação aberta e a busca por benefícios mútuos serão fundamentais para alcançar o sucesso nesse processo de intercooperação.

Assim, para compreender melhor as respostas do público-alvo, foram formuladas perguntas aos presidentes sobre questões como autonomia, mudança de marca, senso de pertencimento à cooperativa central e os obstáculos que dificultam o fortalecimento da cooperativa central. Essas perguntas pretenderam analisar as implicações do ambiente na prática da intercooperação entre as cinco cooperativas singulares, apresentado no Quadro 27.

Quadro 27 Relação da intercooperação x autonomia (Continua)

(CA1-05) Ao participar de um relacionamento intercooperativo, a cooperativa que você preside perde a autonomia?	
E2	Eu não observo a perda de autonomia no momento, porque a CC não tem o objetivo de unificar as cinco cooperativas singulares em uma só gestão. Também um administrador geral, também não vejo problema. Eu hoje sei se alguém vier e dizer eu me sentarei na tua cadeira e tocarei como está tocando, ou ainda melhor do que eu faço. Eu vou cuidar das minhas [...]. Mas, o interesse da CC [...] é buscar soluções para os seus associados e os seus produtos. Sempre as cinco cooperativas singulares buscando soluções.
(CA1-09) A mudança da marca é a principal dificuldade da intercooperação entre as cooperativas com a Cooperativa Central?	
E2	[...] sem dúvida é a marca, é uma questão de identidade da Cooperativa.

Quadro 27 Relação da intercooperação x autonomia (Continuação)

(CA1-06) Como os sócios veem essa intercooperação, sabendo que essa relação existe no sentimento de pertencimento à Cooperativa Central?

Foi levado para assembleia da CS2 e aprovado. A Cooperativa Central para os nossos associados, até agora não trouxe muitos benefícios na comercialização principalmente. É realizado a prestação de contas nas assembleias. Até o momento eles não veem uma luz no fim do túnel para ter uma comercialização melhor, alguma coisa assim. O nosso associado está em dúvida, ele aprovou essa entrada. Mas sim é meio neutro e ainda em relação à central, até porque é um assunto que a gente leva para a prestação de contas todos os anos. Mas não é debatido muito no dia a dia com associado a central.

(CA1-07) Na sua opinião, por que ela não tem avançado? Quais os gargalos?

É conservadorismo realmente, é uma visão muito bairrista de cada administração das singulares. Cada um no seu quadradinho, ninguém quer sair dali, tudo é muito conservador, as decisões são muito lentas e muito difíceis para adotar qualquer negociação você tem que discutir.

Muitas vezes, se dependesse apenas de um gestor, seja de qualquer instituição, tomaria a decisão, e tomaria a decisão num ato. Numa determinação para os executores, você não fica um ano discutindo, quer dizer, é muito lento demais, não anda. Eu até temo pelo futuro da CC e em função da pouca operacionalidade dela em função dessa lentidão nas decisões.

Trabalhamos com muito cuidado no projeto da CC, é um projeto antigo. Em dois mil e doze, conseguimos iniciar as atividades da cooperativa de segundo grau com a Missão: “Apoiar as cooperativas filiadas na sustentação das atividades produtivas de seus associados, por meio da ação integrada para o desenvolvimento e fortalecimento no mercado de arroz”. [...] Então acredito que estamos engatinhando, mas já temos um projeto já para ser construído no estado de Pernambuco, no município de Escada, próximo ao porto.
Os nossos associados questionam aqui na base. Quem será o presidente, onde será comercializado o produto, etc. E a cooperativa de primeiro grau vai com a sua atividade normal, fornecendo semente, insumos e assistência ao agricultor.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O relacionamento intercooperativo das cinco cooperativas singulares levanta algumas questões relevantes com base nas colocações dos presidentes. Em relação à autonomia, o presidente E2 afirma que não observa perda de autonomia, pois a Cooperativa Central não busca unificar as cooperativas singulares em uma única gestão. Ele ressalta a importância de um administrador geral, mas destaca que cada cooperativa singular continua cuidando de seus próprios assuntos, buscando soluções para seus associados e produtos.

Quanto à mudança de marca, E2 reconhece que é um desafio significativo para a intercooperação. A marca representa a identidade de cada cooperativa, o que torna esse processo mais complexo. Em relação ao sentimento de pertencimento à cooperativa central, E2 menciona que a aprovação da entrada na Cooperativa Central foi levada à assembleia da CS2. No entanto, até o momento, os associados não perceberam muitos benefícios na comercialização, com muitas dúvidas sobre o futuro.

A central não é debatida diariamente com os associados e é discutida principalmente durante a prestação de contas anual.

Quanto aos gargalos que dificultam a solidificação da cooperativa central, E3 destaca o conservadorismo e a visão bairrista de cada administração das cooperativas singulares. Ele menciona que as decisões são lentas e difíceis de serem adotadas, o que prejudica a agilidade e a operacionalidade da cooperativa central. No entanto, E5 menciona que estão trabalhando com cuidado no projeto da Cooperativa Central, e já têm um projeto para ser construído em Pernambuco. Os associados expressam suas preocupações sobre quem será o presidente e onde os produtos serão comercializados, mas a cooperativa de primeiro grau continua suas atividades normais, fornecendo suporte aos agricultores.

Em conclusão, as colocações dos presidentes destacam os desafios e as questões a serem enfrentados no relacionamento intercooperativo das cinco cooperativas singulares. A perda de autonomia, a mudança de marca, o sentimento de pertencimento à cooperativa central e os gargalos conservadores são alguns dos aspectos que dificultam a solidificação e o avanço da cooperação. No entanto, também há esforços em andamento para superar esses desafios e buscar soluções para os associados e o desenvolvimento no mercado.

4.6.2 Crise Financeira

Segundo o estudo de Lago (2009), as crises financeiras representam um desafio para o desenvolvimento da intercooperação entre as cooperativas. Isso ocorre porque cada cooperativa enfrenta dificuldades em confiar plenamente nas demais, temendo prejuízos caso surja algum problema em uma delas. Em outras palavras, as cooperativas com problemas financeiros tendem a esconder suas dificuldades, enquanto as que estão em melhor situação não estão dispostas a correr riscos.

Além disso, surgem obstáculos devido às diferenças existentes entre as cooperativas, sejam elas de ordem financeira, cultural, produtiva, profissional, regional ou outras. Essas diferenças, combinadas com tendências individualistas que frequentemente ocorrem em qualquer contexto social, contribuem para a complexidade do processo de intercooperação.

Foram realizados questionamentos aos presidentes das cooperativas singulares e cooperativas de segundo grau acerca das incertezas financeiras e da ocorrência de crises financeiras, apresentadas no Quadro 28.

Quadro 28 Crise Financeira

(CA4-25) A relação de intercooperação pode amenizar os impactos de possíveis crises financeiras?	
E6	A CC está em funcionamento desde 2012, nos primeiros anos dava prejuízo. Nos últimos anos ela passa por dificuldades, mas vem se mantendo com as vendas para as cozinhas industriais e apresentando resultado. Com certeza. Com a união, ficamos um pouco mais seguros, porque trocamos informação, criamos estratégias com as cooperativas catarinenses. Sempre respeitando as suas características regionais e a vontade dos seus associados.
E6	Com o trabalho do dia a dia, traz a estabilidade, um pouco mais de credibilidade. A informação e as ações chegam mais rápidas aos nossos associados, deixando a cooperativa mais atualizada e ágil.
E5	[...] estou conversando bastante com os outros presidentes sobre a formação da CC. Sobre enxergar lá na frente, [...], mas com um pouco de cautela. A nossa maior incerteza é porque o Brasil continua numa situação muito instável. Vivemos uma instabilidade jurídica, financeira e ambiental. Todo esse momento de incerteza do ambiente provoca instabilidade para evolução do projeto da CC. Nas conversas com os meus colegas presidentes, demonstram preocupação com o cenário. Mas acredito que já avançamos bastante aí sobre o nosso local onde será construída a nossa filial da CC.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As declarações dos entrevistados confirmam que a intercooperação é capaz de atenuar os impactos de possíveis crises financeiras nas cooperativas. A experiência da CS destaca-se como um exemplo de eficácia dessa estratégia em assegurar uma estabilidade e segurança financeira ampliadas, mesmo sob circunstâncias desfavoráveis. Os pontos-chave, extraídos das falas dos entrevistados, ilustram como a intercooperação desempenha um papel vital na fortificação da resiliência financeira das cooperativas:

A intercooperação permite o **compartilhamento de informações** e a criação de estratégias conjuntas entre as cooperativas. Esse fluxo de informações e a colaboração na elaboração de planos de ação possibilitam uma resposta mais rápida e eficaz a mudanças no ambiente de mercado e a situações de crise, aproveitando as experiências e recursos de cada cooperativa participante.

O sucesso da intercooperação também se deve ao respeito pelas **características regionais e pelos desejos dos associados** de cada cooperativa. Essa abordagem garante que as ações e estratégias desenvolvidas sejam relevantes

e benéficas para todos os envolvidos, fortalecendo a união e a confiança entre as cooperativas.

A cooperação entre cooperativas é fundamental para conferir **estabilidade e reforçar a credibilidade** tanto entre os associados quanto no mercado em geral. Esse modelo de intercooperação, ao manter operações estáveis mesmo diante de adversidades, constrói uma base sólida de confiança, ressaltando a eficácia e a robustez do sistema cooperativista. Além disso, a união e o esforço coletivo entre as cooperativas as tornam mais **ágeis e aptas** a se atualizarem frente **às novas tendências e inovações do mercado**. Essa flexibilidade para se adaptar e implementar estratégias inovadoras de maneira eficaz é essencial não apenas para a sobrevivência, mas também para o florescimento das cooperativas em tempos de incerteza financeira, demonstrando a importância da cooperação para o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo no contexto cooperativo

A formação de uma **visão de futuro compartilhada** entre os presidentes das cooperativas, mesmo diante de incertezas econômicas, jurídicas e ambientais, é um aspecto fundamental. Essa visão conjunta promove um comprometimento com o sucesso a longo prazo da intercooperação, focando na construção de estruturas sólidas, como a instalação de filiais, que garantem a expansão e o fortalecimento da rede cooperativa.

Portanto, a intercooperação emerge como uma estratégia fundamental para as cooperativas na mitigação dos efeitos de crises financeiras. Por meio do compartilhamento de recursos, informações e estratégias, as cooperativas podem aumentar sua resiliência financeira, adaptabilidade e competitividade no mercado, enfrentando com mais segurança os desafios impostos por ambientes econômicos instáveis.

4.6.3 Concorrência

O estudo de Lago (2009) ressaltou os tensionamentos e limites da relação de intercooperação, com foco na concorrência entre as cooperativas. Segundo o autor, as invasões frequentes de áreas de atuação entre as cooperativas geram um ambiente de revolta e competitividade acirrada, o que dificulta qualquer iniciativa de

intercooperação. Essa competição intensa entre as cooperativas cria obstáculos para a colaboração e o trabalho conjunto. As disputas por território e mercado levam a um clima de desconfiança e rivalidade, prejudicando o estabelecimento de parcerias duradouras e a busca por objetivos comuns.

Esses tensionamentos e limites na relação de intercooperação mostram a necessidade de superar as questões de concorrência e encontrar formas de cooperação que possibilitem benefícios mútuos. É preciso estabelecer mecanismos de diálogo, confiança e respeito mútuo, além de definir claramente as áreas de atuação de cada cooperativa, a fim de promover uma colaboração efetiva e fortalecer o movimento cooperativista como um todo.

Segundo Baggio (2019), durante a década de 1990 a crise se agravou devido à abertura da economia brasileira, o que exigiu das cooperativas uma modernização acelerada e sua adaptação para competir no mercado globalizado. A queda nos preços dos produtos agropecuários e as diferentes medidas de estabilização econômica também contribuíram para esse cenário desafiador.

Diante dessas circunstâncias, as cooperativas buscaram diversificar suas atividades, porém, em áreas não convencionais, como postos de gasolina, supermercados, transportadoras, lojas de eletrodomésticos e corretoras de seguros. Essa expansão para setores distintos daqueles tradicionalmente relacionados às cooperativas resultou em problemas de ineficiência administrativa e operacional, devido à falta de profissionalização no setor e gestão inadequada, entre outros fatores. Essas questões contribuíram para aumentar a desconfiança em relação ao sistema cooperativista (Lago, 2009; Baggio, 2019).

A fim de obter uma compreensão mais aprofundada das percepções do público-alvo, foram feitas perguntas aos presidentes das cooperativas singulares sobre questões cruciais relacionadas à concorrência e à intercooperação no mercado atual. O primeiro questionamento buscou explorar como ocorre a concorrência entre as cooperativas singulares, considerando a dinâmica desse processo e seus impactos nas atividades cooperativas. Compreender esse aspecto é fundamental para analisar o cenário competitivo em que essas cooperativas estão inseridas.

Em seguida, foi indagado aos presidentes se o processo de construção da Cooperativa Central (CC) é predominantemente uma questão de intercooperação

baseada no espírito cooperativista ou se é simplesmente uma estratégia de negócio voltada para o mercado. Essa pergunta visava avaliar as motivações por trás da formação da CC e se essa iniciativa reflete mais a busca por cooperação entre as cooperativas ou a necessidade de fortalecimento em um ambiente competitivo.

Outro ponto abordado foi a contribuição da intercooperação no enfrentamento da concorrência das cooperativas no mercado globalizado. A intenção era investigar se a colaboração entre as cooperativas pode ser uma estratégia efetiva para enfrentar a concorrência em um contexto global, caracterizado por desafios e exigências complexas.

Por fim, procurou-se obter a percepção dos presidentes sobre como a intercooperação pode contribuir para a sobrevivência das cooperativas no mercado atual. Essa questão é crucial para entender se a intercooperação é vista como um fator determinante para a sustentabilidade e a continuidade das cooperativas diante dos desafios competitivos e das mudanças no ambiente de negócios.

Os questionamentos respondidos e apresentados no Quadro 29 visam realizar uma análise da concorrência entre as cinco cooperativas de rizicultura associadas à cooperativa de segundo grau, buscando compreender a relevância da intercooperação nesse contexto e suas implicações para o sucesso e a adaptação das cooperativas no mercado atual.

Quadro 29 Concorrência entre as cooperativas singulares (Continua)

(CA4-23) Como acontece a concorrência entre as cooperativas singulares?	
E2	A CS2 não precisa, atualmente, da CC para comercializar o nosso arroz, pois já temos a nossa venda comprometida. Mas já tem outras cooperativas das cinco associadas que precisam aumentar a sua comercialização. Eu vejo que para nós o grande crescimento que nós temos na CC é sem dúvida nenhuma a troca de informações entre as cooperativas singulares associadas. [...] É claro lá na frente a Cooperativa Central pretende instalar no estado de Pernambuco, e já estamos trabalhando em cima disso, uma unidade fora daqui [...] vai facilitar um pouco mais as vendas e certamente que poderá nos ajudar também. Mas é muito importante essa cooperação que nós temos entre as cinco cooperativas.
E1	Esta organização das cooperativas em Santa Catarina não é tão difícil de organizar. Mas tem muita gente que acha difícil de realizar os acordos com relação ao preço do arroz. Às vezes concorda na reunião e é só sair da reunião, e vende abaixo do preço para poder vender mais. [...] Antes da criação da CC nós não conversávamos, hoje já existem diálogos, acordos e cooperação em andamento. Ainda não está redondinho este alinhamento, mas a gente já está conversando, isso é bom. Porque a gente antes não conversava com a concorrência, antes tratávamos como inimigos, isso mudou para melhor. Hoje a concorrência está em fazer melhor e ser melhor. [...] Então tem que ser bom ou igual, ou melhor que eles, porque senão eles vão ganhar de nós.

Quadro 29 Concorrência entre as cooperativas singulares (Continuação)

(CA4-24) Esse processo de construção da Cooperativa Central prevalece mais como uma questão da intercooperação do espírito cooperativista ou a questão apenas de uma estratégia de negócio, de mercado?	
E2	<p>Que nós estamos num mundo globalizado e hoje todo mundo concorre com todo mundo. Concorrência já não é mais só dentro do país. Tudo que acontece com o preço do arroz lá na Ásia, por exemplo, que é a região mais produtora de arroz do mundo; repercute aqui, também de certa forma não é tanto, mas também repercute lá. Eu diria que é os dois ao mesmo tempo, mas se você olhar também e dizer não é só para nós termos uma intercooperação, eu estaria mentindo, não é isso ali.</p> <p>A central foi criada com intuito, melhorar o ganho financeiro. As cooperativas associadas têm que ter alguma vantagem nessa criação. E tanto é porque para eu fazer uma intercooperação com uma cooperativa, as duas têm que ter algum retorno. E tem que haver troca de informações ou de favores, ou de renda, alguma coisa assim. A intercooperação é muito importante como eu já falei, as trocas de informações são muito importantes, isso é intercooperação, mas principalmente buscando algum ganho financeiro para o associado.</p>
(CA4-22) A intercooperação pode contribuir para enfrentar a concorrência das cooperativas no mercado globalizado?	
E4	<p>Com certeza, se formos inteligentes suficientes de manter essa organização forte, teremos uma oportunidade de sobrevivência das cooperativas no mercado. Hoje aqui em Santa Catarina as cooperativas produzem sessenta por cento da produção do arroz. Embora que sabemos que somos muito pequenos em relação à produção de arroz no Brasil.</p> <p>Santa Catarina produz um milhão, um milhão e cem mil toneladas, enquanto o Rio Grande do Sul produz nove milhões de toneladas de arroz. [...] eu sempre tenho dito e acredito nisso: ser pequeno não é defeito, mas ser pequeno e desorganizado, sim, é um grande problema. Então seremos pequenos e articulados para se manter no negócio do arroz.</p>
(CA4-18) Na sua percepção a intercooperação pode contribuir para a sobrevivência das cooperativas no mercado?	
E5	<p>Acredito que intercooperação das cooperativas de primeiro grau deixa o setor mais seguro. A CC é o elo desta união, você consegue trabalhar com as ideias da diretoria das cooperativas de segundo grau e levar os assuntos para a diretoria da cooperativa singular para estabelecer as estratégias da cooperativa com mais informações e segurança. Em uma crise futura, nós temos um mercado mais consolidado. Temos mais possibilidade e agilidade com o mercado externo. Conseguiremos ser competitivos e reduzir os custos logísticos.</p> <p>A diretoria da CC disponibiliza e discute sempre de como reduzir os custos de produção e de logística, para ter uma indústria mais enxuta, uma indústria com custo mais competitivo. Que possa gerar sobras para investir em novas tecnologias e agregar cada vez mais resultados para os seus associados. Pois o ramo só sobrevive com resultados positivos.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com base nas colocações dos presidentes das cooperativas singulares, é possível chegar a algumas conclusões importantes sobre a relação entre a concorrência e a intercooperação no contexto da Cooperativa Central (CC). Os presidentes destacaram que a concorrência entre as cooperativas singulares ainda é

uma realidade, especialmente no que diz respeito aos acordos de preços. Houve relatos de divergências entre o que é discutido nas reuniões e as práticas comerciais individuais, indicando que alguns membros podem buscar vantagens competitivas vendendo abaixo do preço acordado.

No entanto, a formação da CC trouxe uma mudança positiva nesse cenário, promovendo diálogos, acordos e cooperação em andamento. Houve uma transformação na visão da concorrência, que passou de uma mentalidade de rivalidade para uma busca de excelência e melhoria contínua. A troca de informações entre as cooperativas singulares foi destacada como um fator importante para o crescimento da CC.

Quanto à construção da CC, os presidentes enfatizaram que a intercooperação e o espírito cooperativista desempenham um papel significativo. No entanto, também ressaltaram que a formação da CC teve como objetivo principal melhorar o ganho financeiro das cooperativas associadas. A intercooperação é vista como uma forma de obter benefícios mútuos, seja por meio da troca de informações, favores ou renda. A colaboração entre as cooperativas é considerada fundamental para fortalecer o setor e enfrentar os desafios da concorrência no mercado globalizado.

A intercooperação é vista como uma estratégia que pode contribuir para a sobrevivência das cooperativas no mercado atual. Por meio da CC, é possível obter maior segurança, consolidar o mercado e agilidade no comércio externo. Além disso, a diretoria da CC busca constantemente maneiras de reduzir os custos de produção e logística, tornando as cooperativas mais competitivas e capazes de investir em novas tecnologias. Os resultados positivos são considerados essenciais para a continuidade e sucesso do ramo cooperativista.

Em resumo, as colocações dos presidentes evidenciam a importância da intercooperação como uma estratégia para enfrentar a concorrência, fortalecer as cooperativas e garantir sua sobrevivência no mercado. A troca de informações, o alinhamento de interesses e a busca por benefícios mútuos são elementos cruciais nesse processo, permitindo que as cooperativas atuem de forma mais eficiente e competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intercooperação é um princípio fundamental do cooperativismo, estabelecido pela ACI. Este princípio norteia as ações das cooperativas para trabalharem em conjunto, o que aumenta a força do movimento cooperativista e cria condições para a sobrevivência coletiva das cooperativas. Na prática, a intercooperação busca promover a integração entre as cooperativas, tanto localmente, regionalmente quanto internacionalmente, permitindo que cooperativas do mesmo ramo ou de ramos diferentes cooperem entre si.

É por meio da intercooperação que as cooperativas fortalecem suas relações e buscam alcançar objetivos comuns de forma mais eficiente e sustentável. Este conceito, que está inserido nos princípios do cooperativismo e é denominado "intercooperação", foi adotado pelas cooperativas devido às novas demandas do ambiente em que estão inseridas.

A partir desses conceitos, o primeiro capítulo ganhou corpo para a formação do presente estudo, que foi construído e orientado pela seguinte questão: Como são empregadas práticas ativistas – internas e externas – de intercooperação nas cooperativas rizicultoras? Teve, portanto, como objetivo geral analisar implicações do ambiente contingencial nas práticas de intercooperação nas cooperativas rizicultoras de Santa Catarina, valendo-se para isso da análise de entrevistas para a compreensão dos efeitos da intercooperação nas cinco cooperativas associadas à CC.

Em relação ao primeiro objetivo específico, é caracterizar as cooperativas e os sistemas de intercooperação das cooperativas rizicultoras de Santa Catarina. Explora-se a dinâmica de intercooperação entre estas cooperativas de rizicultores no estado de Santa Catarina, investigando-se as seguintes características no ambiente de segundo grau:

- (i) A intercooperação é vista como uma opção para enfrentar a dinâmica de mercado competitivo e contumaz, buscando superar as dificuldades do cooperativismo no ambiente em que estão inseridas;

- (ii) A intercooperação é considerada um dos principais caminhos para fortalecer o cooperativismo e é considerada uma ação estratégica para o futuro do negócio;
- (iii) A formação de redes de cooperativas é uma prática adotada para promover a intercooperação e procura aperfeiçoar os negócios dos associados e da comunidade, fortalecendo a filosofia cooperativista;
- (iv) A cooperativa central de rizicultura de Santa Catarina foi formada a partir da união de cinco cooperativas singulares, visando criar métodos de integração e cooperação entre elas;
- (v) A intercooperação é considerada relevante para o cooperativismo agropecuário, pois promove a inter-relação entre os presidentes e diretores das cooperativas, além de facilitar a integração entre cooperativas do mesmo ramo e de outros setores;
- (vi) As cooperativas de segundo grau estabelecem um relacionamento com as entidades do Estado, como a Frente Parlamentar do Cooperativismo, para defender e promover o cooperativismo perante o poder público;
- (vii) As cooperativas de rizicultoras de Santa Catarina buscam parcerias públicas e privadas para pesquisa em ciência, tecnologia, inovação e desenvolvimento regional, visando desenvolver o setor cooperativo.
- (viii) A normatização é uma das principais preocupações das cooperativas, que acompanham as alterações nas leis tributária, sanitária, ambiental e outras, para cumprir as exigências e manter sua autonomia e independência.

Ficou claro, neste trabalho, que o fortalecimento por meio da intercooperação entre as cooperativas rizicultoras de Santa Catarina surgiu como uma resposta às dificuldades enfrentadas por cooperativas individuais que não conseguiram sobreviver no mercado.

O segundo objetivo específico tratou de identificar a influência do fator contingencial de ambiente (incerteza, turbulência e hostilidade) na relação de intercooperação. Foram identificados, por meio das entrevistas com os presidentes, os seguintes aspectos:

- (i) **Inquietação com as incertezas do ambiente:** os presidentes das cooperativas associadas mencionaram a instabilidade jurídica, financeira e ambiental do Brasil como fatores que influenciaram o progresso do projeto da cooperativa central. É um desafio e pode causar cautela nas decisões e no avanço do projeto. Esta preocupação demonstra a influência do ambiente externo nas ações das cooperativas e a necessidade de adaptação das estratégias de intercooperação às circunstâncias em constante mudança;
- (ii) **Encontros e troca de dados entre presidentes:** os presidentes das cooperativas associadas estão envolvidos em conversas e trocas de dados sobre a formação da cooperativa central. Essa comunicação entre os líderes é vista como uma maneira de superar as dificuldades e modificar a cultura existente, embora seja descrita como um processo lento. O diálogo e a troca de informações são estratégias para lidar com a contingência do ambiente, permitindo que as cooperativas se adaptem e respondam às incertezas, turbulências e hostilidades desta intercooperação;
- (iii) **Desafio de desapegar do status e interesses individuais:** alguns dirigentes das cooperativas podem ter dificuldades em se libertar de suas obrigações e interesses pessoais, o que pode causar interrupções e resistência à intercooperação. A capacidade de persuadir os dirigentes e o segundo escalão quanto às vantagens e necessidades dessa união é considerada um desafio relevante. Essa resistência mostra como o fator contingencial de ambiente pode influenciar as decisões e ações individuais dentro das cooperativas;
- (iv) **Benefícios da intercooperação:** os presidentes reconhecem a importância da união das cooperativas, uma vez que isso pode trazer benefícios, tais como: aumentar a produtividade em volumes maiores, reduzir custos e otimizar a logística. A cooperação é vista como uma forma de lidar com as contingências do ambiente, aproveitando as oportunidades e superando os desafios impostos pelo mercado e pelos fatores externos.

Em suma, a evidência do fator contingencial de ambiente na relação de intercooperação pode ser percebida por meio da preocupação com a instabilidade do ambiente, do diálogo e troca de informações entre os presidentes, do desafio de desapegar do status e dos interesses individuais e dos benefícios esperados da cooperação para lidar com as incertezas, turbulências e hostilidade. Esse tipo de abordagem enfatiza a influência do meio exterior na intercooperação e a necessidade de se adequar às estratégias cooperativas às condições do ambiente.

Em relação ao terceiro objetivo específico, apontou os tensionamentos e limites da relação de intercooperação das cooperativas associadas. A pesquisa evidencia as adversidades e limitações enfrentadas na intercooperação entre essas cooperativas associadas. As declarações dos presidentes revelam as sutilezas e complexidades dos conflitos presentes nas relações de intercooperação:

- (i) A resistência dos gestores das cooperativas é causada pelo receio de perder o poder ou a posição de trabalho, bem como pelas vaidades pessoais associadas à afirmação de serem bons gestores em relação a outras cooperativas, associados e à sociedade em geral;
- (ii) A resistência também pode ser influenciada por memórias negativas de experiências negativas anteriores;
- (iii) Os receios da mudança e os obstáculos do cooperativismo são mencionados como obstáculos para a intercooperação;
- (iv) Os dirigentes das cooperativas podem enfrentar dificuldades para se libertar dos *status*, cargos e dificuldades financeiras. A mudança de dirigentes a cada troca de gestão também pode ser um desafio, pois requer reiniciar o trabalho de conscientização;
- (v) A unificação das cooperativas sob uma gestão não é uma meta imediata dos presidentes entrevistados. Em vez disso, eles consideram a criação de uma marca compartilhada para comercializar produtos das cooperativas. Apesar de tudo, a resistência continua entre os associados, com receios de cobranças entre as cooperativas e o risco de falência.

Para superar esses tensionamentos e limites será necessário criar confiança, promover uma visão compartilhada e encontrar soluções que preservem a

autonomia das cooperativas singulares. Essa fase envolverá a conscientização, a comunicação aberta e a busca por benefícios para os dois lados. É crucial lidar com o conservadorismo, as visões bairristas e a demora nas decisões das cooperativas singulares, de modo a promover uma intercooperação mais eficiente.

Dessa forma, com o objetivo geral de analisar implicações do ambiente contingencial nas práticas de intercooperação nas cooperativas rizicultoras de Santa Catarina, conclui-se que o processo de intercooperação é caracterizado pela busca de integração entre as cooperativas, tanto regional quanto (inter) nacional. A intercooperação é considerada uma opção para lidar com a dinâmica de mercado competitivo e superar as dificuldades do cooperativismo no ambiente em que estão inseridas.

A troca de experiências entre cooperativas é uma forma de aumentar a confiança, promover uma visão compartilhada e encontrar soluções que garantam a autonomia das cooperativas singulares. É crucial lidar com as resistências, incentivando a conscientização e a comunicação aberta, visando a uma intercooperação mais eficiente, superando os tensionamentos e limitações.

O sexto princípio é considerado uma ação estratégica cujo objetivo é fortalecer o cooperativismo e assegurar o futuro do negócio. As cooperativas de rizicultoras de SC adotaram a formação de redes de cooperativas como prática para incentivar a intercooperação e aumentar os negócios dos associados e da comunidade, fortalecendo a filosofia cooperativista. Já é possível constatar os resultados da cooperação entre as cinco cooperativas, conforme destacado por E6: **“Quando o projeto estiver em funcionamento no município de Escada — PE, o incentivo fiscal do ICMS será de 85%, adicionado a uma logística mais barata, pois fica próximo do litoral”** (grifo nosso).

A CC não tem como objetivo imediato uma administração centralizada. Em vez disso, as cooperativas buscam estabelecer uma marca comum para seus produtos. Contudo, os gestores das cooperativas têm receio de perder o poder ou a posição de trabalho, além de ter vaidades pessoais e recordações negativas de experiências anteriores. Também pode ser influenciada pelo conservadorismo, visões bairristas e demora nas decisões das cooperativas individuais.

O fator contingencial de ambiente também influencia significativamente a intercooperação. Alguns presidentes das cooperativas mencionaram a instabilidade jurídica, financeira e ambiental do Brasil como fatores que afetam o progresso do projeto da cooperativa central. A preocupação com a instabilidade do ambiente, a comunicação entre os presidentes, o desafio de superar a dependência do status e interesses individuais e os benefícios esperados da intercooperação são aspectos relevantes na análise da influência do ambiente na intercooperação.

Em suma, a intercooperação nas cooperativas rizicultoras de Santa Catarina se dá por meio da busca de integração entre elas, visando fortalecer o cooperativismo, enfrentar desafios de mercado e alcançar benefícios como aumento de forças internas, economias externas, sinergias e aprendizado. Contudo, existem resistências e desafios a serem superados, além da influência do fator contingencial de ambiente na intercooperação.

O estudo em questão oferece uma Contribuição valiosa para os gestores das cooperativas, mostrando o caminho por meio de um ambiente empresarial cada vez mais complexo e volátil. As contribuições do estudo para os gestores das cooperativas associadas a CC:

- (i) **Compreender os desafios e as oportunidades:** O estudo apresenta uma análise minuciosa dos obstáculos impostos pelo ambiente contingencial, como a instabilidade jurídica, financeira e ambiental, e enfatiza a intercooperação como uma tática viável para lidar com tais obstáculos.
- (ii) **Estratégias de intercooperação:** Apresenta práticas e estratégias de intercooperação que podem ser eficazes, como a formação de redes, comunicação constante entre os dirigentes e a busca por relações mais sólidas com entidades governamentais.
- (iii) **Gestão de resistências:** Trata dos tensionamentos e resistências existentes dentro das cooperativas, fornecendo insights sobre como superar o medo de perder o poder e as posições, resistir ao desapego ao *status quo* e promover uma cultura de cooperação.
- (iv) **Benefícios da cooperação:** Destaca os benefícios potenciais da intercooperação, como aumento de produtividade, redução de custos,

otimização da logística e fortalecimento coletivo, incentivando os gestores a buscar uma visão compartilhada para o futuro da cooperativa.

- (v) **Tomada de decisão baseada em evidências:** por meio do estudo de caso das cooperativas rizicultoras de Santa Catarina, os gestores podem tomar decisões mais informadas e fundamentadas em evidências concretas dos benefícios da intercooperação.

Os resultados deste estudo conferem aos gestores das cooperativas uma base de conhecimento reforçada, propiciando a adoção de estratégias mais assertivas orientadas para a evolução e consolidação de suas entidades. Por meio dessas descobertas, os líderes dessas organizações estão habilitados a:

- (i) **Implementar práticas de intercooperação:** Utilizar o estudo para identificar e implementar práticas de intercooperação eficazes que foram destacadas, como a formação de redes de cooperativas e a promoção de um ambiente de diálogo e troca de informações.
- (ii) **Desenvolver estratégias de adaptação:** Criar estratégias para adaptar suas cooperativas às mudanças do ambiente externo, com planos de ação que contemplem as variáveis de instabilidade e riscos identificados.
- (iii) **Superar resistências internas:** Trabalhar na superação de resistências internas, conscientizando sobre os benefícios da intercooperação e criando um senso de comunidade e propósito compartilhado entre os membros.
- (iv) **Promover mudança cultural:** Incentivar uma mudança cultural que favoreça a cooperação em detrimento da competição, reduzindo barreiras pessoais e organizacionais.
- (v) **Buscar parcerias estratégicas:** Estabelecer relações estratégicas com outras cooperativas, entidades públicas e privadas, fortalecendo o papel das cooperativas no desenvolvimento regional e na pesquisa e inovação.

- (vi) **Acompanhar normatizações:** Manter-se atualizado e adaptar-se às normativas legais tributárias, sanitárias, ambientais e outras, para assegurar a conformidade e sustentabilidade das atividades da cooperativa.

A contribuição deste trabalho para a sociedade em geral:

- (i) **Desenvolvimento regional:** O incentivo à intercooperação pode resultar em desenvolvimento econômico, social e ambiental regional, promovendo a criação de empregos, a redução das desigualdades e o fortalecimento das comunidades locais.
- (ii) **Modelo de negócios sustentáveis:** Apresenta um modelo de negócios baseado em princípios cooperativistas, que enfatiza a sustentabilidade, a equidade e o benefício mútuo, contrastando com modelos corporativos tradicionais mais competitivos.
- (iii) **Provisão de insights para políticas públicas:** O estudo pode orientar políticas públicas que buscam promover a cooperação e o fortalecimento do setor cooperativo, contribuindo para uma economia mais inclusiva e diversificada.
- (iv) **Educação sobre cooperativismo:** Dissemina conhecimento sobre os princípios e práticas do cooperativismo, educando a sociedade sobre alternativas ao modelo de negócios convencional e promovendo uma cultura de colaboração.
- (v) **Inspiração para ações coletivas:** Ilustra como ações coletivas e compartilhamento de recursos podem resolver problemas comuns e superar desafios, servindo de inspiração para outras iniciativas sociais e comunitárias.

Em resumo, o trabalho oferece contribuições valiosas tanto no nível organizacional, auxiliando os gestores das cooperativas a entender e aprimorar as práticas de intercooperação, quanto no nível social, destacando o papel do cooperativismo como uma força para o desenvolvimento sustentável e a melhoria da sociedade em geral.

Por fim, recomenda-se, como contribuição, sugestões para trabalhos futuros relacionados à intercooperação no cooperativismo agropecuário:

- (i) **Análise comparativa da intercooperação em diferentes ramos do cooperativismo:** Investigar como a intercooperação é praticada em diferentes setores do cooperativismo, como agrícola, pecuário, financeiro, entre outros. Comparar os desafios, benefícios e estratégias adotadas pelas cooperativas em cada setor;
- (ii) **Análise da evolução da intercooperação no fortalecimento do cooperativismo:** Avaliar o impacto da intercooperação no fortalecimento do movimento cooperativista. Examinar os resultados alcançados por meio da intercooperação, como aumento de *market share*, eficiência operacional, acesso a novos mercados, entre outros indicadores de desempenho;
- (iii) **Avaliação do papel das redes de cooperativas na promoção da intercooperação:** Analisar como as redes de cooperativas promovem a intercooperação e fortalecem as relações entre as cooperativas;
- (iv) **Estudo sobre os efeitos da intercooperação no desenvolvimento regional:** Investigar os impactos da intercooperação no desenvolvimento econômico, social e ambiental de uma determinada região. Avaliar como a intercooperação pode contribuir para a criação de empregos, redução das desigualdades e fortalecimento das comunidades locais.

Essas propostas de pesquisa visam aprofundar o entendimento sobre a intercooperação no cooperativismo, explorando diferentes aspectos, desafios e benefícios dessa prática. Além disso, elas podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias e políticas mais eficazes para promover a intercooperação e fortalecer o movimento cooperativista em diversas áreas e contextos.

REFERÊNCIAS

- ACI. Aliança Cooperativa Internacional. **Princípios Cooperativos**. 2021. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity> . Acesso em: 15 abr. 2022.
- ALDRICH, H. E.; Pfeffer, J. *Environments of organizations*. **Annual review of sociology**, v. 2, n. 1, p. 79-105, 1976. Disponível em: https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.so.02.080176.000455?casa_token=ZCPixlGnBYMAAAAA%3AuV4PTdnu6BN2olvVTINdGA8DweiYo2jNNKzvgVrDtL3fNf8AE-emeoZ7GEAABtgMsBNhUzjxri8B6xPeA&journalCode=soc. Acesso em: 05 fev. 2022
- ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E. A.; RAIFUR, L.; NOGUEIRA, D. R. Utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade: um estudo exploratório nas cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 3, p. 65-99, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1970/197014573004.pdf> . Acesso em 15 dez. 2022.
- ALVES, L. L.; SILVA, A. C.; BUENO, M. P. Cooperativismo agropecuário: benefícios e desafios. **Revista Fafibe on-line**, v. 13, n. 1, p. 22-48, 2020.
- BAGGIO, A. F. Intercooperação e Autogestão. In: Baggio, Adelar Francisco. **Estratégias de cooperação e relações associativistas**. Ijuí: Unijui, 2009. p. 31-32. ISBN: 978-85-7429-754-5. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/274>. Acesso em: 30 mar. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BENATO, J. V. A. **O ABC do cooperativismo**. ICA/OCESP, 1997.
- BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 196-212, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273530344014.pdf> Acesso em: 05 fev. 2022
- BIALOSKORSKI NETO, S. *Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo*. **CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa**, n. 48, p. 225-241, 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17404811.pdf> Acesso em: 15 jun. 2021.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BLAU, P. M. Interdependence and hierarchy in organizations. **Social science research**, v. 1, n. 1, p. 1-24, 1972. Disponível em: <https://s100.copyright.com/AppDispatchServlet?publisherName=ELS&contentID=0049089X72900555&orderBeanReset=true> . Acesso em: 15 ago. 2022.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de empresa**. 2010. Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html . Acesso em: 25 mar. 2021.

BOMFIM, E. T. **Fatores contingenciais, estratégia competitiva e desempenho financeiro**: um estudo em empresas de países membros do BRICS e do G7. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18204> Acesso em: 20 abr. 2022.

BOŽIĆ, J.; ŠPRAJC, I.; SRBLJINOVIĆ, A. *Croatian co-operatives' story of revival: Overcoming external obstacles*. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 7, n. 2, p. 100090, 2019. Disponível em: <https://encurtador.com.br/zEJU9> Acesso 20 de jun. 2023.

BONEMBERGER, S. Z. **Gestão de custos e mensuração de resultado em organizações contábeis**: estudo do isomorfismo, dos fatores contingenciais e proposição do Custo para Servir. 2017. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/handle/tede/3356>. Acesso em: 05 fev. 2022

BORGES, G. M.; DOMINGUES, C. R. Estratégias de Crescimento de Cooperativas Agrícolas e Agropecuárias: Estudo de Casos Comparados da Região do Triângulo Mineiro/MG e dos Campos Gerais/PR. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 19, n. 1, p. 8-22, 2017. Disponível em: <https://ageconsearch.umn.edu/record/265527/>. Acesso em: 05 fev. 2022

BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, 39, 11-16. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbz/a/WZTDpd3j99pJFb8JkCHYvJH/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 12 out. 2022.

BRASIL. **Constituição (1891)**. Constituição da República do Brasil de 24 de fevereiro de 1891.: Art. 72, § 3º. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao91.htm Acesso em: 21 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto n.º 979, de 06 de janeiro de 1903**. Faculta aos profissionais da agricultura e indústrias rurais a organização de sindicatos para defesa de seus interesses. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d0979.htm . Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 1.637, de 05 de janeiro de 1907**. Cria sindicatos profissionais e sociedades cooperativas. Rio de Janeiro, RJ: Câmara dos Deputados, 05 jan. 1907. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-1637-5-janeiro-1907-582195-publicacaooriginal-104950-pl.html> . Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932**. Reforma as disposições do decreto legislativo n. 1.637. de 5 de janeiro de 1907, na parte referente às sociedades cooperativas. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/d22239.htm . Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 926, de 5 de dezembro de 1938**. Dispõe sobre a constituição, funcionamento e fiscalização das sociedades cooperativas de seguros. Disponível em: Dispõe sobre a constituição, funcionamento e fiscalização das sociedades cooperativas de seguros. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-926-5-dezembro-1938-350273-publicacaooriginal-1-pe.html> Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 1.836, de 05 de dezembro de 1939**. Permite a admissão de pessoas jurídicas nas Cooperativas de Indústrias Extrativistas. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1836-5-dezembro-1939-411776-publicacaooriginal-1-pe.html> . Acesso em: 21 abr. 2022

BRASIL. **Decreto nº 6.980, de 19 de março de 1941**. Aprova o Regulamento para a fiscalização das sociedades cooperativas estabelecidas no Decreto-Lei nº 581, de 1 de agosto de 1938. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1940-1949/decreto-6980-19-marco-1941-332817-republicacao-69550-pe.html> . Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.154, de 31 de dezembro de 1942**. Dispõe sobre a intervenção nas sociedades cooperativas. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5154-31-dezembro-1942-415398-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.893, de 19 de outubro de 1943**. Dispõe sobre a organização, funcionamento e fiscalização das cooperativas. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos/del/1943/Del05893.htm. Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 6.274, de 14 de fevereiro de 1944**. Altera disposições do Decreto-lei n. 5.893, de 19 de outubro de 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos/del/1944/Del06274.htm. Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 59, de 21 de novembro de 1966**. Define a política nacional de cooperativismo, cria o Conselho Nacional do Cooperativismo e dá outras Providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1965-

[1988/Del0059.htm#:~:text=DECReto%2DLEI%20N%CS2%20. Acesso em: 21 abr. 2022.](#)

BRASIL. **Decreto nº 60.597, de 19 de abril de 1967.** Regulamenta o Decreto-lei nº 59, de 21 de novembro de 1966. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-60597-19-abril-1967-401464-publicacao> . Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm#:~:text=L5764&text=LEI%20N%C S2%BA%205.764%2C%20DE . Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. **Constituição (1988).** Constituição da República do Brasil de 05 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm . Acesso em: 21 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 3.017, de 06 de abril de 1999.** Aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo — SESCOOP. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3017.htm#:~:text=DECReto%20No%20 3.017%2C%20DE,vista%20 . Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Art. 1.093. A sociedade cooperativa reger-se-á pelo disposto no presente Capítulo, ressalvada a legislação especial. Art. 1.094. São características da sociedade cooperativa. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm#:~:text=Institui% 20o%20C%C3%B3dig . Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012.** Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho — PRONACCOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho — CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/l12690.htm . Acesso em: 21 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 16.834, de 16 de dezembro de 2015.** Institui a Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo e estabelece outras providências. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2015/16834_2015_Lei.html . Acesso em: 21 abr. 2021.

BRASIL. **Câmara Legislativa.** Frente Parlamentar do Cooperativismo (Frencoop). 2023. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/internet/deputado/frenteDetalhe.asp?id=54044> . Acesso em 20 jan. 2023.

BURNS, T., STALKER, G. M. **A gestão da inovação**. Tavistock, Londres, 120-122. 1961

BERTUOL, R.; CANÇADO, A. C.; SOUZA, M. F. A. A prática dos princípios cooperativistas: um estudo de caso no Tocantins. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 1, n. 2, p. 7-18, 2013. Disponível em: <http://revistas.unama.br/index.php/aos/article/view/34>. Acesso em 20 de jan. 2023.

CAMPOS-CLIMENT, V.; APETREI, A.; CHAVES-ÁVILA, R., “Método Delphi aplicado a cooperativas hortícolas”, **Decisão de Gestão**, Vol. 50 No. 7, pp. 1266-1284. 2012. Disponível em: <https://encurtador.com.br/fADL3> Acesso em 20 nov. 2022.

CANÇADO, A. C.; GONTIJO, M. C. H. Princípios cooperativistas: origem, evolução e influência na legislação brasileira. **Encontro de Investigadores Latino-Americano de Cooperativismo**, v. 3, 2005. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/kzEPX> . Acesso em 22 de jan. 2023.

CAVICHIOLO, D.; ROVARIS, N. R. S.; DALL 'VISTA, D.; FAVERO. Teoria contingencial: uma análise da produção científica na área de custos. **Contabilometria**, v. 6, n. 1, 2017. Disponível em: <https://anpcont.org.br/pdf/2017/CCG1032.pdf>. Acesso em 10 jan. 2023.

CENZI, N. L. **Cooperativismo**: desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro. Juruá, 2009.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire**. 1962. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/ghmPS>. Acesso em 03 mar. 2022.

CHENHALL, R. H. *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/jwCZ5> . Acesso em 05 mar. 2022.

CHENHALL, R. H. *Theorizing contingencies in management control systems research*. **Handbook of Management Accounting Research**, London, UK, v. 1, p. 163-205, 2007. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/aFKY1> . Acesso em 07 mar. 2022.

CHILD, J. *Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice*. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/fkoz0> . Acesso em 07 mai. 2022.

COSTA, B. A. L.; AMORIM JUNIOR, P. C. G.; SILVA, M. G. da. As cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, p. 109-126, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/resr/a/8DRytyzwCn4f84zpSpxVN8h/> Acesso em 07 mai. 2022.

CRÚZIO, H. de O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 2. ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2002, 156 p.

DAFT, R. L. **Organizações teoria e projetos**. 11. São Paulo Cengage Learning 2014 1 recurso online ISBN 9788522116898.

DAVIES, K.; BURT, S. "Cooperativas de consumo e internacionalização do varejo: problemas e perspectivas", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 35 No. 2, pp. 156-177. 2007. Disponível em: <https://encurtador.com.br/noBRS> Acesso em 20 nov. 2022.

DONALDSON, L. **Teoria da Contingência estrutural**. In: CLEGG, S.R. *et al.* **Handbook de estudos organizacionais**: modelos e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

DONALDSON, L. *The contingency theory of organizations* **Thousand Oaks**, CA: Sage. 2001.

DUNCAN, R. B. *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*. *Administrative science quarterly*, p. 313-327, 1972. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392145> . Acesso em 28 de jul. 2022.

DUTRA, A. R. C. S. **Adoção de artefatos gerenciais**: um estudo empírico a partir da teoria da contingência no âmbito de empresas do setor hoteleiro de João Pessoa. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/15340> Acesso em 20 de jul. 2022.

DUTRA, J. C. N. **A intercooperação como instrumento de desenvolvimento: um caso de cooperativas articuladas em rede**. 2012. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/1188?show=full> . Acesso em 10 de maio de 2023.

EPAGRI. Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina. **Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2018/2019**. Florianópolis: Epagri/Cepa, 2019. Disponível em: [http:// encurtador.com.br/ehLP5](http://encurtador.com.br/ehLP5) . Acesso 15 de abr. 2020.

EPAGRI. Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina. **Epagri conclui mapeamento da área de arroz por imagens de satélite**. Epagri, 2020. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/orF36> . Acesso em: 08 de nov. de 2021.

EPAGRI. Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina. **Relatório de Gestão Sustentabilidade**. Epagri, 2021. Disponível em: https://docweb.epagri.sc.gov.br/website_epagri/GEF/2021/DOC-353-RelatorioGestao-2021.pdf. Acesso em: 18 de nov. de 2022.

ESPEJO, M. M. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial**: uma abordagem multivariada. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/szOZ8> . Acesso em: 08 de nov. de 2022.

ESPEJO, M. M. S. B.; Costa, F.; Cruz, A. P. C.; Almeida, L. B. Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa: a contribuição de abordagens organizacionais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, FEARP-USP, São Paulo, v.3, n.º, p. 25-43. 2009. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/CHPX7> . Acesso em: 08 de nov. de 2021.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. *Design, and use of management control systems: an extended framework for analysis*. **Management Accounting Research**, n. 20, p. 263-282, 2009. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500509000432?casa_token=cdSWB0eUik0AAAAA:LBNUegK5R8rCQYIryUBBqzOIJxgWpmSTcbclD8irKeOsTX7WO2C9oeYHmCus18760I-IQ4WtHROb. Acesso em: 05 fev. 2022

FERREIRA, J. M. Gestão do agronegócio cooperativo. **Perquirere**, v. 6, p. 163-172, 2009. Disponível em: <https://revistas.unipam.edu.br/index.php/perquirere/article/view/3668>. Acesso em: 05 fev. 2022

FERREIRA, M. A. M, BRAGA, MJ (2004). Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, 8, 33-55. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/mGCTLk7GNZFVGwzQrDvqydm/> Acesso em 12 out. 2022.

FIGUEIREDO, R. M. **Dicionário Prático de Cooperativismo**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2000.

GAYOTTO, A. M. **Formas primitivas de cooperação e precursores** [cooperativa, Brasil]. 1976.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. 5. Rio de Janeiro Atlas. 2020.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Revista Cadernos de Economia**, 11(20), 45-72. 2007. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rce/article/view/192> Acesso em 15 de jan. 2023.

GOMES, M. S. **A resposta cooperativa aos desafios do setor agroalimentar**. In.: PITACAS, J. RETO, L. **A economia social numa visão plural**. CEEPS (CIRIEC Portugal) p. 240. 2020. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/nrHU5> . Acesso em: 08 de abr. de 2022.

GONÇALVES, M. **Risco Como um Instrumento de Gestão Estudo de Empresas do Segmento de Construção Civil**. 2016. Disponível em: https://bu.furb.br/docs/DS/2016/362364_1_1.pdf . Acesso em: 08 de nov. de 2021.

GORDON, L. A.; MILLER, D. *A contingency framework for the design of accounting information systems*. **Accounting, Organizations and Society**. V. 1 n. 1, pp. 59-69, 1976. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368276900076>. Acesso em: 05 fev. 2022

GORDON, L. A; NARAYANAN, V. K. *Management accounting systems perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation*. **Accounting, Organizations and Society**, vol. 9, n.º, 1984. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/036136828490028X>. Acesso em: 05 fev. 2022

GORLA, M. C.; LAVARDA, C. E. F. Teoria da contingência e pesquisa contábil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 3, n. 2, 2012. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/sAOZ4> . Acesso em: 08 de set. de 2022.

GRIZZA, B.; BUTTENBENDER, P. **A intercooperação como estratégia para as cooperativas agropecuárias**: um estudo multicaso. 2021. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/7055> Acesso em: 05 fev. 2022

GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/pyBD6> . Acesso em: 01 de ago. de 2022.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 2, p. 78-101, 2006. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/DGIKS> Acesso em: 02 de ago. de 2022.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. *Build, hold, harvest: Converting strategic intentions into reality*. **Journal of Business Strategy**, 1984. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/vlRV7> . Acesso em: 01 maio 2022.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 9º ed. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2003. 224 p

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. As múltiplas facetas do orçamento: uma análise exploratória. **Pesquisa de contabilidade gerencial**, v. 15, n. 4, pág. 415-

439, 2004. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/anA59> . Acesso em 01 de jun. 2022.

HOQUE, Z. e JAMES, W. Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. **Journal of Management Accounting Research**, 12, pp. 1-17, 2000. Disponível em: <https://publications.aaahq.org/jmar/article-abstract/12/1/1/711/Linking-Balanced-Scorecard-Measures-to-Size-and>. Acesso em: 05 fev. 2022

HYVÖNEN, J. **Estratégia, técnicas de medição de desempenho e tecnologia da informação da empresa e seus vínculos com o desempenho organizacional**. Pesquisa em contabilidade gerencial, v. 18, n. 3, pág. 343-366, 2007. Disponível em: <https://encurtador.com.br/bwISZ> . Acesso em 10 abr. 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo agropecuário 2017**. 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3096/agro_2017_resultados_definitivos.pdf . Acesso em 02 de mar. 2021

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Divisão Regional do Brasil em Regiões Geográficas Imediatas e Regiões Geográficas Intermediárias 2017**. 2017. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/apps/regioes_geograficas/#/home. Acesso em: 22 de fev. de 2022.

ICA. Internacional Co-operative Alliance. **Whats is a cooperative**. Acesso em: <https://www.ica.coop/em/cooperatives/what-is-a-cooperative>. 2022. Acesso em 10 de jul. 2022.

ICA. Internacional Co-operative Alliance. **Cooperative identity**. Acesso em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. 2023. Acesso em 10 de fev. 2023.

JERÔNIMO, F. B. **A confiança em redes**: a experiência de uma rede formada por sete cooperativas do setor agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2005. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/5606> . Acesso em 24 de jul. 2022.

JOKIPII, ANNUKKA. *Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory-based analysis*. **Journal of Management & Governance**, v. 14, n. 2, p. 115-144, 2010. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-009-9085-x>. Acesso em 10 de ago. 2022.

JUNQUEIRA, E. R. **Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência**. 2010. Tese (Doutorado) — Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamentos de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-10052010-143511/en.php>. Acesso em 06 de ago. 2022.

KHAMIS, A. M.; KAMEL, M. S.; SALICHS, M. A. **Cooperação: conceitos e tipologia geral**. In: **Conferência internacional IEEE 2006 sobre sistemas, homem e cibernética**. IEEE, 2007. pág. 1499-1505. Disponível em <https://encurtador.com.br/xAHRS> Acesso em 06 jun. 2023.

KHANDWALLA, P. N. *Environment and its impact on the organization*. **International studies of management & organization**, v. 2, n. 3, p. 297-313, 1972. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/euQ67> . Acesso em 06 jun. 2022.

KONZEN, R. R. P.; OLIVEIRA, C. A. O. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações cooperativas**, v. 2, n. 4, p. 45-58, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rqc/article/view/20410> . Acesso em 12 de dez. 2022.

KOTZ, E. J. **Competição num mercado globalizado x fidelidade aos princípios cooperativistas: o caso SICREDI/RS**. 2007. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2127> . Acesso em 24 de jul. 2021.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAGO, A. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18439> . Acesso em 24 de jul. 2022.

LAGO, A.; DA SILVA, T. N. Condicionantes do Desenvolvimento de Relacionamentos Intercooperativos no Cooperativismo Agropecuário. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 14, n. 2, 2012. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/509/366> . Acesso em: 20 jun. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. 4. ed. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Differentiation and integration in complex organizations*. **Administrative science quarterly**, p. 1-47, 1967. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2391211> . Acesso em 15 jan. 2022.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As Empresas e o Ambiente: diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LIBBY, T.; WATERHOUSE, J. H. *Predicting change in management accounting systems*. **Journal of management accounting research**, v. 8, 1996. Disponível em: <https://encurtador.com.br/jLZ08>. Acesso em: 05 fev. 2022

LIMA, M. A. D. S.; ALMEIDA, M. C. P.; LIMA, C. C. A utilização da observação participante e da entrevista semiestruturada na pesquisa de enfermagem. **Revista gaúcha de enfermagem**. Porto Alegre. Vol. 20, n. especial (1999), p. 130-142, 1999. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/23461> . Acesso em 20 nov. 2021.

LUNARDI, M. S.; DE CASTRO, J. M. F.; MONAT, A. S. Visualização dos resultados do *Yahoo* em nuvens de texto: uma aplicação construída a partir de *web services*. *InfoDesign: Revista Brasileira de Design da Informação*, v. 5, n. 1, 2008. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/d9f8/0d33a99731a11f0bf546007d29ea21d9b648.pdf> Acesso em 20 abr. 2023.

MACHINSKI, P. A.; FARIA, M. C.; MOREIRA, V. R.; FERRARESI, A. A. Agricultural insurance mechanisms through mutualism: the case of an agricultural cooperative. **Revista de Administração** (São Paulo), v. 51, n. 3, p. 266-275, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716300255>. Acesso em 10 abr. 2022.

MAPA. Ministério da Agricultura e Pecuária. **Cooperativismo no Brasil**. 2021. Disponível em: www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil. Acesso em: 08 fev. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARQUES, K. C. M.; SOUZA, R. P.; SILVA, M. Z. Análise *SWOT* da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 25, p. 117-136, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113626> . Acesso em 20 abr. 2022.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006

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. Disponível em: <https://www.wageningenacademic.com/doi/abs/10.22434/IFAMR2016.0178>. Acesso em: 05 fev. 2022

MEINEN, Ê.; PORT, M. **Cooperativismo financeiro**: percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: Confedbrás, 2014.

MENDES, F. J. **A influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro em cooperativas agroindustriais dos campos gerais**. 2017. Disponível em:

<http://www.paranacooperativo.coop.br/acervo/assets/files/Fernando%20Jos%C3%A9%20Mendes.pdf> Acesso em: 05 fev. 2022

MENDINA, H. J. C. **Proposta de framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: <http://www.encurtador.com.br/fngsE>. Acesso em 24 de jul. 2022.

MENDINA, H. J. C.; DE MENEZES LIMA, J. J.; DE SOUZA, L. G.; MILAN, G. S. Intercooperação em uma rede de cooperativas agroalimentares da cadeia do leite no Paraná. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 12, n. 4, p. 1439-1464, 2019. Disponível em:

<https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/rama/article/view/6041> Acesso 20 de jun. 2023.

MENEGOTTO, M. L. A.; BERGOZZA, G.; OLIVEIRA, C. A. O. **Intercooperação e Inovação no Cooperativismo da Serra Gaúcha**. In: **XIX Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2019. Disponível em: <http://www.encurtador.com.br/ehsGJ>. Acesso em: 30 abr. 2022.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 3. Rio de Janeiro Atlas 2015. *E-Book*.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª edição. Porto Alegre: ed. Bookman, 2001.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/mlW18>. Acesso em 10 jan. 2023.

MOREIRA, V. R.; SILVA, C. L. D.; MORAES, E. A. D.; PROTIL, R. O cooperativismo e a gestão dos riscos de mercado: análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, p. 51-68, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/resr/a/gLTsKvwrWtp3Y5pSmzGZ8bC/?lang=pt> Acesso em: 29 mai. 2023.

NAMORADO, R. **O Essencial sobre Cooperativas**. 2. Ed. Leya, 2018.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Fundamentos do Cooperativismo/ Organizador**: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, Organização das Cooperativas Brasileiras. — 2. ed. Brasília:

SESCOOP, OCB, 2020 Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo> . Acesso em 22 jul. 2022.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Mapa Estratégico 2021 — 2023.** 2023 Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/assets/arquivos/MapaEstrategico/mapa-estrategico-OCB.pdf> . Acesso em 31 jan. 2023.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperação no Congresso Nacional.** 2023(a) Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/legislativo> Acesso em 30 jan. 2023.

OCESC. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Consolidado do Sistema Cooperativo Catarinense.** 2022. Disponível em: http://admin.ocesc.org.br/padrao_itens/arquivos/107.pdf. Acesso em: 13 abr. 2023.

OLIVEIRA, N. D. A. de. **Desenvolvimento sustentável, inovação, tecnologia social e empreendedorismo coletivo em relacionamentos intercooperativos: Sistema CREDITAG e cooperativas de produção agrícola de Rondônia.** 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/69721> . Acesso em 12 out. 2022.

OLIVEIRA, V. de. **Ambiente institucional e intercooperação em cooperativas de crédito brasileiras: um estudo de caso na Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS.** 2021. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9882> . Acesso em 22 set. 2022.

ONU. Organização Das Nações Unidas. **Implementação da Década da Agricultura Familiar das Nações Unidas (2019-2028).** 2017. Disponível em: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N21/206/91/pdf/N2120691.pdf?OpenElement>. Acesso em 20 fev. 2023.

ONU. Organização Das Nações Unidas. **Pessoas no centro da ação cooperativa para reduzir a desigualdade em todo o mundo.** 2020. Disponível em: <https://news.un.org/fr/story/2017/07/360262-lhumain-au-cur-de-laction-des-cooperatives-en-faveur-de-la-reduction-des> . Acesso em 15 nov. 2021

OTLEY, D. T. *The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis.* In: **Readings in accounting for management control.** Springer, Boston, MA, 1980. p. 83-106. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4899-7138-8_5 . Acesso em 20 jan. 2022.

OTLEY, D. A teoria da contingência da contabilidade gerencial e controle: 1980-2014. **Pesquisa em contabilidade gerencial**, v. 31, p. 45-62, 2016. Disponível em: <https://encurtador.com.br/clMQ9> Acesso em 12 de abr. 2022.

OUCHI, W. G. *The relationship between organizational structure and organizational control*. **Administrative Science Quarterly**, p. 95-113, 1977. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2391748> . Acesso em: 22 jan. 2022.

PACHÓN, L. Á. S. *et al. Modalidades de integración y colaboración de las cooperativas en Castilla y León y perspectivas de desarrollo*. 2015. Disponível em: <https://encurtador.com.br/bluxy> Acesso 20 de jun 2023.

PELEIAS, I. R.; MENDONÇA, J. F.; SLOMSKI, V. G.; FAZENDA, I. C. A. Interdisciplinaridade no ensino superior: análise da percepção de professores de controladoria em cursos de ciências contábeis na cidade de São Paulo. **Avaliação** (Campinas), Sorocaba, v. 16, n. 3, p. 499-532, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/4d7w6NVNw6VmJg4hwCmqNVH/abstract/?lang=pt> . Acesso em 15 mar. 2022.

PEREIRA, A. C. Contribuição à análise e estruturação das demonstrações financeiras das sociedades cooperativas brasileiras. **Caderno de Estudos**, n. 10, p. 01-13, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cest/a/gCRSmKNK3Wbng3wLPppFNxG/?lang=pt> . Acesso em: 18 de abr. 2022.

PERONI, N. D.; PEGLOW, K.; KOHLER, R. Intercooperação: estratégia para o desenvolvimento rural sustentável e promoção da segurança alimentar no Território Zona Sul (RS). **Natural Resources**, v. 8, n. 2, p. 1-10, 2018. Disponível em: <https://sustenere.co/index.php/naturalresources/article/view/CBPCS2237-9290.2018.002.0001> Acesso em: 18 de abr. 2023.

PETTIGREW, A. M. *Context and action in the transformation of the firm*. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987

PIACENTI, C. A.; EBERHARDT, P. H. C.; FERRERA DE LIMA, J. **Economia e desenvolvimento regional**. Foz do Iguaçu, 2016. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/uxH57> . Acesso em out. 2022.

PINHO, D. B. **Dicionário de cooperativismo**: Doutrina, fatos gerais e legislação cooperativa brasileira. Seção Gráfica da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, 1962.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo, Editora Saraiva. 357 p., 2004.

PLETSCH, C. S., LAVARDA, C. E. F., DALLABONA, L. F., & DE OLIVEIRA, G. R. Influência dos **fatores contingenciais ambiente** e estratégia nos sistemas de controle gerencial de uma cooperativa agropecuária. **Custos e @gronegocio on line**, 15(1), 229-253. 2019. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v15/OK%2010%20fatores.pdf> . Acesso em 15 abr. 2022.

POYATOS, R. P.; GÁMEZ, M. M. V.; HERNÁNDEZ, J. V. *Las sociedades cooperativas de segundo grado como instrumento de cooperación entre cooperativas: aspectos económicos y organizativos*. **Revista de Estudios Empresariales**. Segunda época, n. 1, 2010. Disponível em: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/411/355> . Acesso em 15 jul 2022.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Beuren, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 76-97. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/dsHX4> . Acesso em 02 abr. 2022.

RECEITA FEDERAL. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/cadastros/cnpj/classificacao-nacional-de-atividades-economicas-2013-ctpe>. Acesso em: 12 abr. 2023

REIS, A. M.; TEIXEIRA, A. J. C. Utilização de Artefatos de Contabilidade Gerencial nas Sociedades Cooperativas Agropecuárias de Minas Gerais e sua Relação com Porte e Desempenho Financeiro. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 4, p. 355-371, 2013. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/997> . Acesso em 15 dez. 2022.

RICHEL, M.; ALZURU, I. *Intercooperación y economía solidaria: análisis de una experiencia venezolana*. **Cuadernos de Desarrollo Rural**, v. 52. n. 1 p 103-127. 2004. Disponível em: <https://encurtador.com.br/nFO18> . Acesso em 20 nov. 2022.

SALES, J. E. Cooperativismo: Origens e Evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia | RBGE| ISSN 2237-1664**, v. 1, n. 1, p. 23-34, 2010. Disponível em: <https://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/30> Acesso em: 26 mai. 2022.

SANTOS-SOUZA, H. R.; WILHELM, E. M. S. Vantagens e desvantagens no processo de intercooperação: uma análise da relação entre uma cooperativa central e uma cooperativa singular. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

SCHNEIDER, J. O.; HENDGES, M. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. **Revista Economia Solidária e Ação Cooperativa**. São Leopoldo, RS: Unisinos, v. 1, n. 1, p. 33-48, 2006. Disponível em: <https://lemate.paginas.ufsc.br/files/2019/04/schneider.pdf>. Acesso em 12 fev. 2023.

SCHNEIDER, J. O. (Coord.). **Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2010.

SERAMIM, R. J.; MIURA, M. N. A Autenticidade de marca e as cooperativas agroindustriais do Paraná. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 5, n. 9, p. 147-162, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/28743>. Acesso em 18 mar. 2022.

SERGAKI, P. O papel das redes na competitividade das cooperativas agrícolas e pequenas e médias empresas ao longo da cadeia de abastecimento na Grécia. **Economia Alimentar–Acta Agricult Scand C.**, v. 7, n. 2-4, pág. 180-191, 2010. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16507541.2010.531939> Acesso 20 de jun. 2023.

SILVA, M. Z. **Gerenciamento de riscos corporativos sob o enfoque da teoria contingencial: estudo de caso em uma organização hospitalar**. Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2013. Disponível em: https://bdt.d.ibict.br/vufind/Record/FURB_4561c35453c885c35bf0026fce67549e . Acesso em 19 mai. 2022.

SILVA, R. M. A.; NUNES, E. M. Agricultura familiar e cooperativismo no Brasil: uma caracterização a partir do Censo Agropecuário de 2017. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/resr/a/3CXmrG4vsSBBDdRkmHYLw4n/?lang=pt>. Acesso em: 25 fev. 2023.

SOLER, E. G. *Crisis e intercooperación: las cooperativas de segundo o ulterior grado como instrumento de colaboración empresarial*. **Boletín de la Asociación Internacional de Derecho cooperativo**, n. 44, p. 251-262, 2010. Disponível em: <https://baidc.revistas.deusto.es/article/view/171> . Acesso em 01 jun. 2022.

SOUZA, H. R. S.; WILHELM, E. M. S.; BRANDALISE, L. T.; RIBEIRO, I. Internacionalização de cooperativas por meio da intercooperação. **Revista Estudo & Debate**, v. 24, n. 2, p. 192-2010, 2017. Disponível em: [dx.doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v24i2a2017.1303](https://doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v24i2a2017.1303). Acesso em: 08 fev. 2022.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994. 533 p.

THENÓRIO FILHO, L. D. **Pelos Caminhos do Cooperativismo**: Com destino ao Crédito mútuo. São Paulo: Central das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo, 1ª edição. 1999.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action: Social science bases of administrative theory**. 1967. Transaction publishers, 2003.

TOIGO, L. A.; WRUBEL, F.; HEIN, N. **Influências contingenciais no custo de produção de suínos em ciclo completo no Estado de Santa Catarina**. CEP, v. 89012, p. 900, 2015. Disponível em: http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v11/OK_12_contingencias.pdf . Acesso em 25 ago. 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2015.

WALTER, A. C.; MARTINS, A. C.; TABORDA, D. C.; RADTKE, R. S. R. *Warrant*. **JICEX**, v. 2, n. 2, 2013. Disponível em: <https://unisantacruz.edu.br/revistas-old/index.php/JICEX/article/view/327>. Acesso em: 05 mar. 2023

WATERHOUSE, J. H.; TIESSEN, P. *A contingency framework for management accounting systems research*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 3, n. 1, p. 65-76, 1978. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368278900077> . Acesso em 28 mai. 2022.

WOODWARD, J. **Organização industrial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1977.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5ª ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2015.

ZUCATTO, L. C. **Empreendedorismo cooperativo e intercooperação na produção de energia elétrica e de alimentos: evidências do cooperativismo de eletrificação rural gaúcho.** 2015. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/131350> . Acesso em: 22 mai 2022.

APÊNDICE — ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Segue roteiro de entrevista semiestruturada realizada com os presidentes das organizações cooperativas estudadas.

BLOCO I — Informações sobre as cooperativas

- 1.1 – Nome da Cooperativa
- 1.2 – Cidade sede da cooperativa
- 1.3 – Áreas de atuação da cooperativa
- 1.4 – Data do início das atividades
- 1.5 – Número de associados
- 1.6 – Número de colaboradores
- 1.7 – Local e data da entrevista

BLOCO II – Perfil do respondente

2.1 – Nome:

2.2 – Sexo:

2.3 – Idade:

2.4 – Grau de instrução:

<input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto;	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo;	<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto;
<input type="checkbox"/> Ensino médio completo;	<input type="checkbox"/> Graduação em _____	<input type="checkbox"/> Pós-graduação;
<input type="checkbox"/> Mestrado ou doutorado.		

2.5 – Cargo na cooperativa: Presidente

2.6 – Quantos anos no cargo de presidente:

2.7 – Tempo de atuação na cooperativa:

<input type="checkbox"/> menos de 5 anos;	<input type="checkbox"/> entre 5 e 10 anos;	<input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos;
<input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos;	<input type="checkbox"/> de 21 a 25 anos;	<input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos;
<input type="checkbox"/> mais de 30 anos.		

2.8 – A função é remunerada?

sim não

BLOCO III – Características da relação de intercooperação

Quadro 27 — Categorias de análise (CA) e suas características (continua)

Fatores contingenciais de ambiente relacionados ao intercooperativismo			
Categorias de Análise	Aspectos analisados	Características Fator contingencial de ambiente analisado	Autores
CA1 – Princípios cooperativistas	A1 – O processo de surgimento do cooperativismo de segundo grau na rizicultura catarinense e seus desafios; A2 – Relação de intercooperação que tem como preceito o desenvolvimento econômico e desenvolvimento social local;	Incerteza, turbulência e hostilidade	ACI, (2021); Benato (1997); OCB (2022).
CA2 – Relação com Estado	A3 – Relacionamento de intercooperação com as instituições do Estado.		Lago (2009); Stoner e Freeman (1994).
CA3 – Normatização	A4 – Legislação do ramo agropecuário; A5 – Legislação ambiental, legislações sanitárias e de mercado em todas as esferas; A6 – Tributação, incentivos fiscais e subsídios.		Bertuol, Cançado e Souza (2012); Davies e Burt (2007); ICA (2013); Stoner e Freeman (1994).

Quadro 27 — Categorias de análise (CA) e suas características (conclusão)

Fatores contingenciais de ambiente relacionados ao intercooperativismo			
Categorias de Análise	Aspectos analisados	Características do Fator contingencial de ambiente analisado	Autores
CA4 – Mercado	A7 – Características das relações comerciais com ênfase, na demanda, faturamento, preço, inadimplência e logística; A8 – Características dos Fornecedores na ênfase da logística, custos de aquisição e na qualidade dos insumos utilizados pelos associados.	Incerteza, turbulência e hostilidade	Chenhall (2003); Chenhall (2007); Duncan, (1972); Gordon e Miller (1976); Gordon e Narayanan (1984); Otley (2016); Poyatos, Gámez e Hernández (2010).
CA5 – Fatores de desenvolvimento regional.	A9 – Contribuição da intercooperação no desenvolvimento regional.		OCB (2020) e Santos-souza e Wilhelm (2020).

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de ACI, (2021); Benato (1997); Bertuol, Caçado e Souza (2012); Chenhall (2007); Davies e Burt (2007); ICA (2013); Lago (2009); OCB (2020); Otley (2016); Poyatos, Gámez e Hernández (2010); Santos-Souza e Wilhelm (2020).

Perguntas relacionadas – CA1 – Marcador: princípio cooperativista

Relação de intercooperação que tem como preceito o desenvolvimento econômico e desenvolvimento social local, produtividade e sustentabilidade por meio dos sete princípios do cooperativismo.

CA1 – 01 – O que o(a) senhor(a) entende por intercooperação?

CA1 – 02 – Qual a contribuição da intercooperação para o cooperativismo agropecuário da rizicultura?

CA1 – 03 – Como surgiu a primeira Cooperativa Central de Rizicultura de Santa Catarina?

CA1 – 04 – Quais as dificuldades para implementar a intercooperação no ramo agropecuário da rizicultura?

CA1 – 05 – Ao participar de um relacionamento intercooperativo uma cooperativa perde a autonomia?

CA1 – 06 – Como os sócios veem essa intercooperação, sabendo que essa relação existe no sentimento de pertencimento à Cooperativa Central?

CA1 – 07 – Na sua opinião, por que ela não tem avançado? Quais os gargalos?

CA1 – 08 – Quais as razões da resistência dos dirigentes das cooperativas em relação à intercooperação?

CA1 – 09 – A mudança da marca é a principal dificuldade da intercooperação entre as cooperativas com a Cooperativa Central?

CA1 – 10 – Como as incertezas da intercooperação são enfrentadas pelas cooperativas associadas da Cooperativa Central?

CA1 – 11 – Como a intercooperação das cooperativas de rizicultura lidam com a turbulência?

CA1 – 12 – Como as cooperativas de segundo grau utilizam a intercooperação para enfrentar a hostilidade do ambiente?

Perguntas relacionadas – CA2 – Marcador: relação com o Estado

Relacionamento de intercooperação com as instituições do Estado.

CA2 – 13 – Como funciona a relação das cooperativas com as entidades do Estado?

CA2 – 14 – A intercooperação tem contribuído (*lobby* político) para a conquista de direitos, subsídios ou políticas públicas para o cooperativismo?

Perguntas relacionadas – CA3 – Marcador: normatização (legislação)

Legislação do ramo agropecuário, legislação ambiental, legislações sanitárias e de mercado em todas as esferas, tributação, incentivos fiscais, subsídios.

CA3 – 15 – Existem incentivos fiscais para as cooperativas associadas à Cooperativa Central?

CA3 – 16 – Quais os principais desafios que envolvem a intercooperação com a legislação vigente?

CA3 – 17 – Na sua percepção, como você classifica a legislação voltadas para as cooperativas? (facilita, prejudica, indiferente...)

Perguntas relacionadas – CA4 – Marcador: mercado

Características das relações comerciais com ênfase, na demanda, faturamento, preço, inadimplência e logística. Características das relações com fornecedores na ênfase da logística, custos de aquisição e na qualidade dos insumos utilizados pelos associados.

CA4 – 18 – Na sua percepção a intercooperação pode contribuir para a sobrevivência das cooperativas no mercado?

CA4 – 19 – Como ocorrem os processos comerciais relacionados a demanda, faturamento, preço, inadimplência e logística?

CA4 – 20 – A intercooperação pode contribuir para a sobrevivência das cooperativas no mercado?

CA4 – 21 – Quais vantagens a intercooperação promove, com relação ao mercado, para as cooperativas associadas à CC?

Possíveis respostas:

<input type="checkbox"/> Obtenção de melhores preços.	<input type="checkbox"/> Oferta de formação técnica.
<input type="checkbox"/> Redução dos custos de transação.	<input type="checkbox"/> Agregação de valor aos produtos.
<input type="checkbox"/> Ampliação dos canais de comercialização.	<input type="checkbox"/> Atendimento das demandas dos associados.
<input type="checkbox"/> Criação de alternativas aos produtores associados.	<input type="checkbox"/> Estabilidade perante o ambiente de incerteza.

CA4 – 22 – A intercooperação pode contribuir para enfrentar a concorrência das cooperativas no mercado globalizado?

CA4 – 23 – Como acontece a concorrência entre as cooperativas singulares?

CA4 – 24 – Esse processo de construção da Cooperativa Central, prevalece mais como uma questão da intercooperação do espírito cooperativista ou a questão apenas de uma estratégia de negócio, de mercado?

CA4 – 25 – A relação de intercooperação pode amenizar os impactos de possíveis crises financeiras?

Perguntas relacionadas – CS5 – Marcador: desenvolvimento regional.

Contribuição da intercooperação no desenvolvimento regional.

CA5 – 26 – Na sua percepção, como o intercooperativismo tem contribuído para o desenvolvimento regional?

CA5 – 27 – A intercooperação tem contribuído financeiramente com os associados da cooperativa?