



A INTERCOOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Airton Rodrigues da Silva¹, Nelson José Thesing² Pedro Luís Büntenbender³

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo investigar o processo da intercooperação, tendo presente o aporte teórico-metodológico, como uma estratégia que se consubstancia pela interlocução entre a história, as teorias e os métodos, ao buscar, o conhecimento que apreende a realidade, no qual e por meio do qual, se engendram as relações sociais que configuram a sociedade, criando condições para o desenvolvimento regional. Busca compreender os desafios que se colocam à governança intercooperativa em um contexto de globalização, um ambiente cada vez mais competitivo, implementado pelas forças do mercado. Assim, parte do pressuposto, de que a intercooperação apresenta-se como um mecanismo, uma necessidade de sobrevivência e de competitividade das cooperativas no mercado, independente do seu ramo de atividade. Desta forma, a pesquisa trabalha as possibilidades de intercooperação, bem como, algumas experiências exitosas. Também destaca a preocupação com a temática das organizações que representam o cooperativismo em nível nacional e internacional, manifesta em documentos. Significa, a interpretação de várias investigações, o que permite trilhar os caminhos metodológicos, seja, bibliográficos, documentais, descritivos, qualitativo, enquanto um processo analítico e interpretativo, pela análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa apontam a crescente necessidade de intercooperação, bem como, de uma governança para superar os desafios que permeiam o desenvolvimento regional, para viabilizar o sexto e sétimo princípio do cooperativismo, que tratam respectivamente da intercooperação e do interesse pela comunidade, com perspectivas para o desenvolvimento regional.

Palavras-chave: Intercooperação. Desenvolvimento. Governança.

ABSTRACT

This article aims to investigate the process of intercooperation, bearing in mind the theoretical-methodological contribution, as a strategy that is embodied by the interlocution

¹ Mestre em Educação, Doutorando em Desenvolvimento Regional no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Ijuí. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: airtonrd.silva@sou.unijui.edu.br

² Doutor em Integração Regional. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUI - Mestrado e Doutorado. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Ijuí. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: nelson.thesing@unijui.edu.br

³ Doutor em Administração, Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUI - Mestrado e Doutorado. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Ijuí. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: pedrolb@unijui.edu.br



between history, theories and methods, when seeking knowledge that apprehends reality, in which and through which, the social relations that shape society are engendered, creating conditions for regional development. It seeks to understand the challenges facing inter cooperative governance in a context of globalization, an increasingly competitive environment implemented by market forces. Therefore, it assumes that intercooperation is presented as a mechanism, a need for survival and competitiveness of cooperatives in the market, regardless of their field of activity. In this way, the research works on the possibilities of intercooperation, as well as some successful experiences. It also highlights the concern with the theme of organizations that represent cooperativism at national and international level, manifested in documents. It means, the interpretation of several investigations, which allows to tread the methodological paths, whether bibliographic, documental, descriptive, qualitative, as an analytical and interpretative process, through content analysis. The research results point to the growing need for intercooperation, as well as for governance to overcome the challenges that permeate regional development, to make the sixth and seventh postulates of cooperativism viable, which deal respectively with intercooperation and interest in the community, with perspectives for regional development.

Keywords: Intercooperation. Development. Governance.

INTRODUÇÃO

O AnuárioCoop (2022), apresenta o movimento cooperativista com dados da Aliança Cooperativa Internacional, em 2019, com 3 milhões de cooperativas no mundo, U\$ 2,18 trilhões é o faturamento combinado das 300 maiores cooperativas do planeta, 280 milhões de empregos gerados representando 4% da população 1 bilhão de cooperados (12% da humanidade). Já em no Brasil, em 2021, um total de pessoas associadas às sociedades cooperativas chegou a 18,8 milhões, um acréscimo de 10% em relação ao ano de 2020, quando foram registrados mais de 17 milhões de cooperados no país. Ainda o mesmo Anuário, aponta que em 2021 os cooperados representavam 8% da população brasileira, totalizando 18,8 milhões de pessoas, com 493.277 empregos diretos, gerando trabalho e renda para o país.

O cooperativismo está presente nos diversos segmentos, no mercado financeiro, na agropecuária, na saúde, na educação, na geração e distribuição de energia, na mineração, no transporte e no setor habitacional e consumo. Cada segmento possui seus valores, a sua cultura, os seus propósitos. Os segmentos estão em um processo de intercooperação, tendo presente os Sete Princípios do Cooperativismo.

Ao longo das últimas décadas, as cooperativas conquistaram mais espaços, independente dos ramos que atuam. Embora com características e estágios diferenciados entre si, todas cumpriram um papel essencial na sua área de atuação do cooperativismo. No entanto, ao se



fortalecerem como organizações e se consolidarem em suas áreas de atuação, fizeram-no com certa fragilidade no campo da intercooperação.

Portanto, significa que a intercooperação, embora com méritos conquistado ao longo da história, ainda, é uma estratégia que necessita estar nas agendas de pesquisa e nas práticas das cooperativas. Isso por que, as cooperativas deixam frequentemente em segundo plano a intercooperação, seja ela de forma horizontal ou vertical. Apesar de experiências exitosas, observa-se, com frequência, as cooperativas competindo entre si, em área de atuação geográfica.

No entender de Thesing (2015), o movimento cooperativista tem presente que, atualmente vive-se um período de transformações e que o modelo de desenvolvimento em curso não consegue mais responder aos novos desafios impostos pela globalização. Ainda, segundo autor, o desenvolvimento local/regional significa a promoção da autonomia das comunidades locais, organizadas para uma efetiva gerência do seu próprio desenvolvimento. Assim, o cooperativismo vem sendo tema de pesquisa com grande pertinência na região do Noroeste Gaúcho, especialmente nos cursos de pós-graduação da Unijuí, conforme destaca Büttendbender *et al* (2011).

Os desafios na atualidade, com a constante pressão exigida pela evolução tecnológica, pela competitividade, pelas mudanças no mundo do trabalho, fazem com que as cooperativas necessitam da intercooperação para garantir a sua sobrevivência e sustentabilidade. Desta forma, os desafios enfrentados pelas cooperativas na era da economia globalizada, apontam caminhos de estudo para investigar o sexto princípio do cooperativismo, a Intercooperação, como uma estratégia no campo da governança cooperativa para enfrentar os desafios de competição, lideradas pelos grandes players econômicos. Aliado a este, soma-se o sétimo princípio que é o Interesse pela comunidade. O artigo também dialoga com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS definidos pela ONU até 2030, especialmente o 11 e o 12, que abordam, respectivamente, “cidades e comunidades sustentáveis” e “consumo e produção responsáveis”.

Assim, as organizações cooperativas, pela natureza de sua constituição e os compromissos afirmados em seus princípios e documentos de suas organizações, tem o papel histórico de repensar algumas práticas que vem contribuindo para o aumento da dependência tecnológica e econômica regional, com altos impactos ambientais, para além da necessidade de fixar renda nas regiões em que atuam.



2 REFERENCIAIS TEÓRICOS

A presente pesquisa parte do pressuposto de que a governança é um dos caminhos para implementar a intercooperação para a sustentabilidade das cooperativas. Um processo que aponta a necessidade de repensar as estratégias das sociedades cooperativas para suas manutenções e com possibilidade de inserirem cada vez mais no novo contexto do mercado globalizado. Esse processo encontra sintonia nos estudos dos órgãos nacionais e internacionais do cooperativismo. O primeiro aporte de pesquisa identifica a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), a Organização das Cooperativas nas Américas (OCA), a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), a Organização das Cooperativas no Rio Grande do Sul (OCERGS), Confederações, Federações, Centrais e Cooperativas Singulares.

A Aliança Cooperativa Internacional, que vem acompanhando a evolução do cooperativismo e fazendo as adequações necessárias nos princípios estabelecidos em Rochdale, insere de forma definitiva a Intercooperação como um de seus sete princípios em 1995, afirmando que as cooperativas atendem seus membros de maneira mais eficaz e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando em conjunto por meio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais. Em sua V Cumbre, a ACI-Américas, em 2018, definiu em sua declaração as prioridades orientadas pelos desafios globais do cooperativismo (ACI-Américas, 2018). Neste documento se destacam: 1. Compromisso Cooperativo para a Defesa do Planeta; 2. Compromisso cooperativo para inclusão e democratização financeira; 3. Compromisso de integração e intercooperação cooperativa para contribuir com a Aliança Mundial pelo Desenvolvimento Sustentável (ODS nº. 17).

Em seu Plano Estratégico 2020-2030 denominado “*Un camino centrado en las personas para una segunda década cooperativa*” elaborado e aprovado em janeiro de 2020, a ACI define as seguintes grandes prioridades para a década vindoura: “*la promoción de la identidad cooperativa, el crecimiento del movimiento cooperativo, la cooperación entre cooperativas e la contribución al desarrollo sostenible mundial*” (ACI, 2020). Mais uma vez reforça a atenção prioritária para a intercooperação, colocando-a entre as quatro prioridades e defendendo que “*este tema es una condición clave para la existencia mismo del movimiento cooperativo... Debemos afianzar la cooperación entre cooperativas y expandir los grupos y redes cooperativos, prestando especial atención a la cooperación entre sectores.*” (ACI, 2020, p. 11). Conforme o documento, o objetivo estratégico é a identificação proativa dos interesses em comum. As iniciativas



prioritárias definidas são desenvolver e intercambiar conhecimentos, apoiar a ação conjunta das grandes cooperativas e grupos cooperativos e fomentar um maior apoio às pequenas e médias cooperativas.

Já o XIV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em Brasília/DF, em maio de 2019, estabeleceu como um de seus compromissos, mais precisamente o sexto, a Intercooperação (OCB 2019b). Em seu relatório defende atuar sobre a legislação para facilitar a intercooperação viabilizando o ato cooperativo.

Na mesma direção, Perius (2020), chama atenção para a necessidade de ampliar e aprofundar as relações de intercooperação para fazer frente aos novos desafios. O autor, ainda aponta para um olhar inspirador sobre a experiência jesuítica do século XVII e início do século XVIII, quando as 30 reduções mantinham uma forte relação comercial e financeira, comprovados por uma cuidadosa análise contábil feita pela pesquisadora Dr^a Teresa Blumers (1992).

A Experiência Cooperativa de Mondragón (ECM) que surge em 1956, no País Basco, região norte do Estado Espanhol, e hoje é a principal referência mundial do cooperativismo tendo como pilares a Intercooperação, a Inovação e a Internacionalização, nos ensina que existe um universo de possibilidades e oportunidades de integração a ser construídas no médio e longo prazo. Conforme constata Christoffoli (2015) a experiência cooperativa de Mondragón apesar de certas características histórico-culturais irreprodutíveis, possibilita ao nosso ver, extrair lições para estratégias semelhantes, de desenvolvimento territorial com base na articulação de experiências da Economia Solidária, da mobilização social e da busca por modelos de desenvolvimento inseridos no vasto campo da sustentabilidade.

2.1 A INTERCOOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO

O cooperativismo, por sua natureza, princípios e objetivos, requer ser entendido e fundamentado de forma própria e diferenciada das demais organizações, pois as cooperativas são organizações juridicamente constituídas por pessoas e não por capitais econômicos. Schneider (1999) fundamenta o cooperativismo como uma doutrina, um sistema, um movimento ou, simplesmente, uma atividade que considera as cooperativas como forma ideal de organização da humanidade, baseada na economia solidária, democracia, participação, direitos e deveres iguais para todos, sem discriminação de qualquer natureza, para todos os sócios.



Para Benecke (1980, p.82) “podemos conceber a cooperativa como instrumento econômico com consequências sociais, por um lado e, por outro, como instrumento social com consequências econômicas”. Essa visão dual do cooperativismo auxilia na compreensão de sua natureza e de sua finalidade, bem como, permite diferencia-la de uma outra empresa somente comercial, na medida em o princípio da organização cooperativa, passa a ser uma iniciativa social para atender as necessidades de seu quadro associado, bem como, da comunidade onde está inserida.

Dawbor (1994), apresenta o espaço local enquanto um espaço em plena revalorização e em plena transformação e devemos nos dotar dos instrumentos políticos, financeiros e de gestão correspondentes.

Para Furtado (1994) o desenvolvimento verdadeiro requer um novo patamar de homogeneidade social, que se traduza em enriquecimento cultural e apropriação dos avanços tecnológicos e civilizatórios. Ele afirma que o crescimento econômico preserva os interesses constituídos enquanto o desenvolvimento exige enfrentamento de interesses postos na sociedade.

Corroborando Dowbor (1994) ao afirmar que o desenvolvimento deve ser entendido no sentido moderno, incluindo não só o aumento da produção como o equilíbrio social no acesso aos benefícios e a preservação dos recursos não renováveis. Por essa razão entende-se que o cooperativismo se apresenta como caminho fortemente recomendado para a construção do desenvolvimento de uma região. No entanto, pesquisadores como Furtado e Brandão também alertam para os riscos do excesso de endogenia. Furtado (1999) adverte que o poder real de iniciativa, de endogenia e desenvolvimento é limitadíssimo, enquanto Brandão (2012) critica a endogenia exagerada e a crença na capacidade empreendedora e solidária para promover governança virtuosa lugareira.

Neste contexto, um estudo centralizado nas experiências cooperativas remete de imediato ao tema da governança ao apontar a necessidade da intercooperação. Estudos sobre o tema da Intercooperação, em seus múltiplos aspectos, estão mobilizando diversos pesquisadores na América Latina nas últimas duas décadas. O quadro a seguir apresenta uma síntese das ideias-chaves de alguns dos autores e permite um olhar panorâmico sobre a diversidade de oportunidades que emergem a partir desta visão organizacional.

Quadro 1: Autores e ideias-chaves sobre os múltiplos aspectos da Intercooperação

Autor(es)	Ideias-chave
Oliveira (2001)	Evidência da solidariedade entre as cooperativas
Richel e Alzuru (2004)	Pode ser motivada por fatores econômicos ou então, ser baseada nos princípios do cooperativismo
Davies e Burt (2007)	Organizações representativas agem como interlocutores do movimento cooperativo e favorecem trocas de informações
Lago (2009)	Relacionamentos intercooperativos são condicionados por antecedentes; Cooperativas não intercooperam com mais intensidade por disputas de poder, vaidades pessoais e desconfiança.
Braga (2010)	Pode acontecer pela troca de informações e experiências, através da compra e/ou vendas em comum e outro aspecto importantes é a possibilidade de mobilização das cooperativas na defesa de seus interesses
Silva, Gonçalves e Dias (2010)	É uma tendência contemporânea dos relacionamentos entre organizações não cooperativas e é importante que as cooperativas também adotem para melhorar seu desempenho junto ao ambiente competitivo
Arca, Azurmendi e Gutierrez (2011)	Favorece o acesso a recursos
Bertuol, Caçado e Souza (2012)	As formas de representação das cooperativas favorecem e são meios de intercooperação.
Campos-Climent, Apetrei e Chaves-Ávila (2012)	Organizações cooperativas que agem conjuntamente conseguem chamar a atenção do governo para a implementação de políticas voltadas aos seus interesses
Oliveira e Silva (2012)	Contribui para que o sexto princípio do cooperativismo seja posto em prática, ao mesmo tempo em que as cooperativas adquirem maior expressão econômica e social e assim contribuem para o desenvolvimento sustentável
MAPA (2013)	É o esforço conjunto das cooperativas para se fortalecerem no mercado e poder melhor atender os cooperados.

Fonte: Zucatto (2015)

Segundo Leite (1982) a intercooperação pode acontecer em quatro níveis: intercooperação horizontal unisetorial, vertical unisetorial, horizontal multisetorial e vertical multisetorial. Ainda segundo o autor o espírito intercooperativo é tanto maior quanto maior é a luta pela sobrevivência, quanto maiores são os problemas ou os ataques que a cooperativa enfrenta.

Em sua tese de doutorado sobre a intercooperação em Cooperativa de Eletrificação Rural (CER), Zucatto verificou que muitas delas surgiram a partir de um processo de intercooperação com cooperativas de produção, que já estavam organizadas e instaladas nas regiões. No entanto, “se as CERs nasceram, em parte, porque houve a cooperação de cooperativas de produção, nos seus primeiros anos, as experiências mostram que, entre si, aquelas não cooperavam de forma adequada. Essa realidade ensejou a falência de expressivo número de CERs” (ZUCATTO,2015 p. 151)

Em um cenário de forte concorrência facilitado pela globalização, como as organizações cooperativas precisam se reposicionar para poder continuar contribuindo com o desenvolvimento



regional. Essa inquietação parece ser um tema urgente e altamente desafiador. No entender de Dallabrida (2015) a governança refere-se ao ato de atribuir poder à sociedade para governar, ou de conquista de poder pela sociedade para governar. Portanto, o exercício da governança é realizado através de relações de poder, no caso das cooperativas pelo quadro associativo, de forma democrática.

Assim, um dos principais requisitos para que se estabeleça uma relação de poder mais equitativa é o acesso à informação. Para Macagnan (2022) o nível de informação é distinto entre os gestores e os proprietários, à medida que o segundo é incapaz de observar todas as ações do primeiro, o que possibilitaria uma melhor avaliação sobre a gestão da organização. Portanto, a governança emerge como uma perspectiva de mitigar essa problemática e superar essa assimetria na informação. Macagnan (2022, p.270) reforça que o sistema de governança em cooperativas pode ser definido como “um conjunto de mecanismos, da organização ou de Estado, que permite aos cooperados definir assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas”

Para Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), a governança cooperativa ainda necessita de estudos que se dediquem a compreensão do nível de participação dos associados nas práticas de gestão. Já Ribeiro *et al.* (2012), indicam a necessidade de uma governança alimentada pelo interesse prático e científico, enquanto um processo indispensável para a sobrevivência das organizações.

Para discutir a governança cooperativa, faz-se necessário compreender a governança corporativa, especialmente os ensinamentos de Rossetti e Andrade (2012) que afirmam que a governança corporativa pode ser sintetizada por 8 PS: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade. Os princípios podem ser aplicados em diferentes organizações, entre elas as organizações cooperativas, que tem nas pessoas e não no capital a sua centralidade. Esses 8 PS podem sintetizar o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas observadas nas organizações, ou seja, os hiatos em relação às boas práticas de governança, independentemente do tipo de organização.

Os desafios da governança cooperativa crescem à medida que avança a concorrência global. Grandes players econômicos vêm utilizando a estratégia da cooperação para seu



crescimento econômico e sua participação no mercado global. A intercooperação também se apresenta às cooperativas como um dos caminhos para enfrentar a conjuntura concorrencial do atual momento do capitalismo mundial. Para Balestrin e Verschoore (2008) as pressões do ambiente competitivo são um estímulo para a busca da cooperação como alternativa para gerar soluções coletivas. Contudo, para que essas pressões sejam enfrentadas coletivamente, os interessados devem ter objetivos comuns, formas de interação e meios eficientes de coordenação.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Os caminhos teóricos-metodológicos trilham a análise interpretativa, ao utilizar a pesquisa bibliográfica, documental, que para Gil (2007), propõem à análise das diversas posições acerca da problemática a ser investigada, que nessa pesquisa é a intercooperação, lastreada pela governança para contribuir com o desenvolvimento regional. Já para de Lits, *et. al* (2014, p.3) a pesquisa contar com análises “esta análise extrapola a simples leitura da obra em estudo. Tentar reconstruir as condições sócio-histórica desta obra revela-se um processo que exige do pesquisador um envolvimento com as tramas da história e tudo que a cerca”.

Desta forma, para alimentar os dados da análise, o estudo apresenta pesquisa descritiva, que para Vergara (2009) e Gil (1999), compreendem-na como aquela que expõe as características de determinada situação, permitindo a inferência de relações entre variáveis e a previsão de fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados de forma sistemática (GIL, 1999).

Quanto à abordagem da intercooperação e a governança, ao perspectivar o desenvolvimento regional, a pesquisa é qualitativa que, segundo Godoy (1995), remete ao estudo de fatos sociais que precisam ser analisados no contexto ao qual pertencem. A análise dos dados será realizada pela técnica de análise descritiva e análise de conteúdo, conceituado por Bardin (2010), como sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados trilha os caminhos da Intercooperação, Sexto Princípio do Cooperativismo. As organizações representativas do cooperativismo promovem esse princípio não de forma isolada, mas profundamente interligado com o Sétimo Princípio - Interesse



pela Comunidade. Este princípio estabelece que “As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus associados” (ACI, 2020).

Assim, o artigo apresenta a Intercoperação como um processo que necessita olhar para desenvolvimento sustentável. Se essa preocupação ocorre neste momento com tanta centralidade, certamente possuiu uma justificativa baseada na observação e análise empírica pelos órgãos representativos do cooperativismo.

Percebida a necessidade do processo de Intercoperação, o artigo tem como centralidade apontar a Intercoperação como uma prática necessária, possível e inadiável a ser debatida pelas organizações cooperativas. Neste sentido, percebe-se que existem importantes avanços na intercooperação, em uma dimensão vertical, ou seja, dentro do mesmo ramo, como é o caso do Crédito, tendo um regramento apontado pelo Banco Central, para além, de uma organização lideradas pela integração entre Singulares, Centrais e Confederações. Ainda no cooperativismo de crédito, destaca-se a intercooperação horizontal entre as cooperativas do mesmo segmento, com a criação do Fundo Garantidor de Crédito (FGCoop). Mas é na intercooperação horizontal, entre diferentes segmentos, que residem os maiores desafios e oportunidades para estudar a Intercoperação.

Assim, tem-se presente que as organizações cooperativas são reconhecidas como expressão das ações locais de desenvolvimento. Segundo Büttendender (2010a) a organização cooperativa carrega dentro dela a força política que permite recolocar o homem, a pessoa, e não apenas o capital e a economia de mercado, no centro da dinâmica da economia, da sociedade e do desenvolvimento.

Estudos anteriores sobre o tema da Intercoperação, como os realizados por Adriano Lago em seu doutoramento pela UFRGS em 2009, como o tema “Fatores condicionantes do Desenvolvimento de Relacionamentos Interooperativos no cooperativismo agropecuário” reforçam a necessidade de abordar esse tema. Conforme Lago (2011, p.22) “o estudo das relações de intercooperação ganha relevância, também, ao se perceber que o ambiente de negócios está conduzindo as cooperativas ao desafio da competição, sem poder deixar de lado a cooperação”. Segundo o autor, a intercooperação tornou-se uma necessidade para a inovação tecnológica e a sobrevivência das organizações cooperativas no contexto da globalização. Por essa razão, justifica



a necessidade de novos estudos envolvendo outros segmentos do cooperativismo não contemplados em seu estudo.

Existem poucos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais relacionados ao setor do cooperativismo. Por isso, segundo Lago (2011) cresce a necessidade de estudos envolvendo condicionantes para o desenvolvimento destes relacionamentos entre as cooperativas, pois eles podem trazer contribuições significativas e subsídios que venham auxiliar na formação e desenvolvimento de relações de intercooperação.

Para Galerani e Bastiane (2002), a cooperação e a integração cooperativa representam não somente uma resposta de adaptação ao ambiente pela competição da economia e de mercados, mas representa, também, o ponto máximo de solidariedade das cooperativas. Percebe-se aqui que a intercooperação, além de ser um princípio do cooperativismo, faz parte de sua essência.

Para Zucatto (2015) as possibilidades de arranjos intercooperativos são diversas, conforme demonstra quadro a seguir.

Quadro 2: Diversidade de arranjos intercooperativos:

Tipo de arranjo intercooperativo	Tipo de organização cooperativa envolvida
Horizontal unissetorial	Organizações cooperativas singulares do mesmo ramo
Horizontal unissetorial	Federações ou centrais estaduais do mesmo ramo
Horizontal multissetorial	Organizações cooperativas singulares de diferentes ramos
Vertical unissetorial	Organizações cooperativas singulares e suas federações estaduais
Vertical unissetorial	Organizações cooperativas singulares e sua confederação nacional
Vertical unissetorial	Federações estaduais de um mesmo ramo e sua confederação nacional.
Vertical unissetorial	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
Vertical multissetorial	Organizações cooperativas singulares de diferentes ramos e organização nacional.
Vertical multissetorial	Federações estaduais de um mesmo ramo e a organização nacional.
Vertical multissetorial	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: Zucatto (2015)

Para Zucatto (2015) cada uma destas estruturas organizacionais demanda novas e diferentes estruturas de governança. Ainda, outra questão que se associa a esta do compartilhamento do poder é a da possibilidade de perda da autonomia na gestão da cooperativa, uma vez que, a governança depende de estratégia de cooperação, de relações contratuais ou a nova organização criada pelas organizações cooperativas, para intervir no processo de governança.

Zucatto (2015) também chama atenção para o aparente aspecto conflitivo entre a orientação filosófica cooperativista e a lógica competitiva. Defende que não existe antagonismo, mas sim, uma complementaridade entre elas. “Obviamente, é preciso levar em conta que as organizações cooperativas são, primordialmente, orientadas para o social e, depois, para o econômico. Desta forma, sua natureza já lhe impõe esse dilema.” (ZUCATTO, 2015, p. 75)

As práticas intercooperativas também são pesquisadas sob outras denominações por parte de alguns pesquisadores, sendo que uma delas é como Alianças Progressivas (AP), conforme destaca Schüttz (2010). Segundo a autora as Alianças Progressivas têm como horizonte o ideal democrático, que só pode acontecer na construção de relações concretas. “Las AP son compromisos asumidos colectiva, política y democráticamente, establecidos progresivamente entre actores e instituciones con disposición a la construcción democrática de acuerdos y estrategias políticas orientadas hacia la transformación social”. (SCHÜTTZ, 2010, p. 73). Ainda, a autora destaca a necessidade de construir, de forma dialógica, canais de comunicação e decisão, para o estabelecimento e entendimentos mútuos e cooperação recíproca entre os atores e instituições.

As formas de manifestação de intercooperação, para Dawson (2022) se apresentam com uma grande diversidade e intensidade, conforme quadro a seguir:

Quadro 3: Diversidade de manifestações da Intercooperação:

Manifestações de Intercooperação	Descrição
Cooperativa Central	Quando três ou mais cooperativas se juntam e formam uma nova cooperativa.
Central de compras	Quando duas ou mais cooperativas criam uma unidade para agregar suas demandas e fazer aquisições.
Vendas em conjunto	Quando cooperativas se juntam para fazer vendas em conjunto. Um <i>marketplace</i> .
Industrialização em conjunto	Quando uma cooperativa realiza a industrialização de seus produtos em uma outra cooperativa.
Identidade/marca única	Quando duas ou mais cooperativas vendem seus produtos e se apresentam ao mercado sob uma única marca.

Distribuição conjunta	Quando uma cooperativa vende em suas lojas ou faz a distribuição de produtos de outras cooperativas.
Joint Venture	Quando duas ou mais cooperativas se juntam para adquirir ou criar uma nova organização
Fusão de cooperativas	Quando cooperativas absorvem outras cooperativas.
Consórcio	Quando duas ou mais cooperativas se juntam com o propósito de atender uma demanda de mercado ou para desenvolver algum projeto tecnológico, como uma plataforma cooperativa.
Rede de cooperação	É quando um mesmo setor operacional de três ou mais cooperativas se interligam, sob uma mesma coordenação, para realizar uma tarefa específica.
Associação/Aliança cooperativa	Quando duas ou mais cooperativas se juntam para formar uma organização que as represente
Causas sociais comuns	Quando duas ou mais cooperativas se juntam para atender alguma necessidade da sociedade, reforçando seus valores
Integração entre ramos	Quando as cooperativas de um ramo adquirem serviço de outro ramo.

Fonte: Elaboração dos autores a partir de Dawson (2022)

Pode-se perceber que a intercooperação pode ser feita desde iniciativas sociais ou comerciais coletivas, que não implicam a constituição de novas pessoas jurídicas ou outros embaraços contábeis e jurídicos, até formas mais complexas como a fusão por exemplo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permite afirmar que a intercooperação é uma prática, bem como apresenta um quadro teórico-metodológico, onde não existe uma fórmula exata para sua efetivação. Significa que a temática vem conquistando espaço nas organizações cooperativas, nas pesquisas acadêmicas, nos debates institucionais das entidades representativas nacionais e internacionais. No entanto, carece ainda de pesquisas mais aprofundadas quanto aos aspectos de governança. Apesar de constar entre os sete princípios do cooperativismo, a intercooperação, ainda enfrenta desafios entre as lideranças das cooperativas.

Por conseguinte, a intercooperação permanece nas agendas das pesquisas, seja em nível de Graduação, Mestrado e Doutorado, bem como, uma prática que necessita dos olhares da boa governança. Para além, o desenvolvimento regional necessita da presença da intercooperação, enquanto um processo para a democratização econômica.

A pesquisa oferece um conjunto de dados que permitem afirmar que, apesar dos esforços despendidos nas últimas décadas, das experiências exitosas geradas, existe ainda um caminho largo a ser trilhado, tanto na academia, quanto nas práticas cooperativistas, para que a intercooperação possa ser uma estratégia presente na governança das cooperativas. O que



apresenta desafios a serem perseguidos de forma prioritária nas agendas das cooperativas, no planejamento estratégico da Aliança Cooperativa Internacional, na Organização das Cooperativas Brasileiras, na Organizações Estaduais das cooperativas, bem como, nas agendas dos pesquisadores nos mais variados ambientes da sociedade.

REFERÊNCIAS

ACI. **Un camino centrado en las personas para una segunda década cooperativa: Plan Estratégico 2020-2030**, Enero de 2020.

ACI. World Cooperative Monitor 2018. **Aliança Cooperativa Internacional**. <https://monitor.coop/> en Acessado em maio de 2023

ANUÁRIO COOP 2022 Disponível em <https://ocb-al.coop.br/noticias/anuario-2022-apresenta-numeros-do-cooperativismo-no-brasil> Acessado em maio de 2023

BAGGIO, A.F. **Estratégias de cooperação e relações associativistas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, Lisboa- Portugal, 2010

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Tradução de Ricardo Brinco. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

BENECKER, D. W. **Cooperação e Desenvolvimento: o papel das cooperativas no processo do desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo**. Porto Alegre, Coojornal; Recife, Assocene, 1980.

BIALOSKORSKI, N. S. BARROSO, M. F.G. REZENDE, A. J. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem de custos da agência. **BBR- Brazilian Business Riview** 9 (2) 72-79 <http://bbronline.com.br/idex.php/article/view/270>. Acessado em maio de 2023

BÜTTENBENDER, P.L. **Gestão de Cooperativas. Fundamentos, Estudos e Práticas**. Ijuí/RS. Ed.Unijuí, 2011.

BENKLER, Y. The realism of cooperativism. In: SCHOLZ, Trebor; SCHNEIDER, Nathan (Eds.). **Ours to hack and to own: the rise of platform cooperativism, a new vision for the future of work and a fairer internet**. New York: OR Books, 2016.

BLUMERS, T. **La contabilidad en las reducciones guaraníes**. Centro de Estudios Antropológicos, Universidad Católica, 1992.

BRANDÃO, C. **Território e Desenvolvimento: as múltiplas escalas entre o local e o global**. Editora Unicamp, Campinas-SP 2012.

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.



CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. Elementos introdutórios para uma história do cooperativismo e associativismo rurais no Brasil. In **Questão agrária, cooperação e agroecologia**. (p. 169-188). São Paulo, Outras Expressões, 2015.

DALLABRIDA, V. R. **Governança territorial**: do debate teórico à avaliação da sua prática. *Análise Social*, v. L (2o), n. 215.

DAWSON JÚNIOR, G. E. A intercooperação como princípio para criação de uma plataforma digital no sistema cooperativo agropecuário do Rio Grande do Sul **Tese de Doutorado** - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 2022.

DOWBOR, W. **O que é poder local**. Brasil: Editora Brasiliense. 1994

DOWBOR, L. **No horizonte do bom senso**: aforismos / Edições Sesc São Paulo, 2022

FURTADO, C. **A invenção do subdesenvolvimento**. *Economia e Sociedade*. Campinas, (3): p. 37-42, dez., 1994.

GALERANI, J.; BASTIANI, I. C. R. **A intercooperação como opção estratégica para a manutenção e crescimento dos negócios cooperativos**. *Perspectiva Econômica – Série cooperativismo*. São Leopoldo, v.37, n.119, p. 39-64, jul./set. 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**- 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

LAGO, A. **Fatores Condicionantes do Desenvolvimento de Relacionamentos Intercooperativos no Cooperativismo Agropecuário**. Porto Alegre, Sescop-RS 2011

LEITE, J. S. **Cooperação e intercooperação**. Lisboa: Livros Horizontes, 1982

LITZ, C. B.O; ALVES, C. M.T; ALLEBRANDT, S. L.; SANTOS, R. D. **Referencial teórico-metodológico da Hermenêutica de Profundidade como alternativa para investigação na Ciências Sociais Aplicadas**; Salão do Conhecimento, Unijuí, Ijuí, 2014

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Anuário do cooperativismo brasileiro 2019. Sistema OCB, 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>. Acesso em: maio, 2023

PERIUS, V. F. **As origens do cooperativismo**, Editora Sescop, Porto Alegre, 2020.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K., FERREIRA, M. P.; SRRA, B. P. de C. Produção científica sobre os temas governança corporativa e stakeholders em periódicos internacionais. In: **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. 2012.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE A. **Governança Corporativa, Fundamentos Desenvolvimento e Tendências**. 6. Ed., atual. e amp. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

SCHÜTTZ, G.D límites y posibilidades de alianzas progresivas en rosario: las relaciones políticas entre los actores de la economía social y solidaria” tesis de maestría en economía social: UNGS, Los Polvorines, Argentina 2010

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

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: FGV; Ijuí: Ed. Unijuí, 2007

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZUCATTO, L. C. **Empreendedorismo cooperativo e intercooperação na produção de energia elétrica e de alimentos: evidências do cooperativismo de eletrificação rural gaúcho.** T