

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO**

ALINE DOLEYS DE OLIVEIRA

O PROCESSO DE INTERCOOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVAS DO RAMO AGROPECUÁRIO.

São Leopoldo

2018

ALINE DOLEYS DE OLIVEIRA

O PROCESSO DE INTERCOOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVAS DO RAMO AGROPECUÁRIO.

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Cooperativismo, pelo Curso de Especialização em Cooperativismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

São Leopoldo

2018

RESUMO

A intercooperação, sexto princípio do cooperativismo, está cada vez mais presente nas cooperativas. Pode ser utilizado como forma de ampliação e desenvolvimento social e financeiro de onde a cooperativa está inserida. O estudo tem como objetivo identificar e analisar como acontece o processo de intercooperação em cooperativas do ramo agropecuário. Quanto ao processo metodológico, a pesquisa é caracterizada como do tipo qualitativa, por meio de um estudo de caso. Os dados foram obtidos através de entrevistas com representantes de três cooperativas do ramo agropecuário, as quais já realizam ações de intercooperação. Os resultados descrevem como as cooperativas identificam a necessidade de intercooperar com outras cooperativas, como acontece a identificação e seleção dos parceiros e como é a formalização e finalização destas parcerias. A contribuição do estudo consiste em mostrar que, quando se opta por utilizar, a intercooperação de forma correta traz inúmeros benefícios para a cooperativa e aos seus associados.

Palavras chave: Intercooperação, cooperação, parcerias.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Conceitos	23
Tabela 2: Referencial.	27
Tabela 3: Entrevistas realizadas	28
Tabela 4: Observação participativa.	29
Tabela 5: Resumo de categorias.....	41

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1: Resumo intercooperação45

LISTA DE ANEXOS:

ANEXO 1: Roteiro das entrevistas	52
ANEXO 2: Análise documental.....	53

LISTA DE SIGLAS

ACI.....	Aliança Cooperativa Internacional
CAAF.....	Cooperativa de Agricultores e Agroindústrias Familiares de Caxias do Sul Ltda.
COAGRISOL...	Cooperativa Agroindustrial
COMTUL.....	Cooperativa Mista Tucunduva Ltda.
COOMAFITT....	Cooperativa Mista de Agricultores Familiares de Itati, Terra de Areia e Três Forquilhas
COOPLANTIO..	Cooperativa dos Agricultores de Plantio Direto
COOPSIL.....	Cooperativa Agrícola Mista Santo Isidoro Ltda.
COPE- RAV.....	Cooperativa dos Produtores Orgânicos da Reforma Agrária de Viamão
COTRIFRED....	Cooperativa Triticola de Frederico Westphalen
COTRIJUC.....	Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos
COTRIMAIO....	Cooperativa Agropecuária Alto Uruguai Ltda.
FNDE.....	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
OCERGS.....	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
ONU.....	Organização das Nações Unidas
PAA.....	Programa de Aquisição de Alimentos
PIB.....	Produto Interno Bruto
PNAE.....	Programa Nacional de Alimentação Escolar
REDECOOP.....	Associação da Rede de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária
SESCOOP.....	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
UFRGS.....	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 COOPERATIVA E COOPERATIVISMO	15
2.2 REDES DE COOPERAÇÃO E INTERCOOPERAÇÃO	17
2.2.1 Necessidade de Intercooperação	19
2.2.2 Parceiros para intercooperar	21
3 MÉTODO DE PESQUISA	24
3.1 SELEÇÃO DO CASO	25
3.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	26
4 ANÁLISE DOS CASOS	31
4.1 HISTÓRICO DAS COOPERATIVAS	31
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.2.1 Porque intercooperar	34
4.2.2 Análise dos parceiros	37
4.2.3 Fechamento das parcerias	38
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

A cooperação sempre esteve presente nas mais diversas sociedades humanas, mesmo de maneira mais informal, como fonte de sobrevivência e desenvolvimento nos mais diferentes povos. A partir da cooperação entre pessoas, surgem as cooperativas, que é a formalização destas ações. As cooperativas são associações de pessoas, geralmente na mesma dimensão social ou econômica, que se unem voluntariamente em prol de um mesmo objetivo para satisfazer as mesmas necessidades econômicas, culturais ou sociais (PARÉ, 2010)

O cooperativismo, segundo a Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul – OCERGS (2018) é um modelo econômico-social que gera e distribui riqueza de forma proporcional ao trabalho de cada associado. Considerado pela Organização das Nações Unidas (ONU) “um modelo de negócio que constrói um mundo melhor...”. Também é uma forma de desenvolvimento econômico e que anda junto com o crescimento social, destacando sempre valores como a solidariedade, responsabilidade, democracia e igualdade (SESCOOP/RS, 2018). Segundo informações obtidas através do site do SESCOOP/RS (2018), existem no mundo, mais de 2,6 milhões de cooperativas, gerando 250 milhões de empregos, estando presente em 100 países, atingindo um total de 1 bilhão de pessoas cooperadas. Já no Brasil são 6,7 mil cooperativas, com um total de 372 mil empregos gerados, e 13,2 milhões de associados. O cooperativismo no Rio Grande do Sul está presente em mais de 400 cooperativas, com 2,8 milhões de associados, com 58,9 mil empregos diretos; com isso, gerando renda e desenvolvimento onde está inserido (SESCOOP/RS, 2018).

As cooperativas são divididas em 13 ramos: agropecuário, transporte, crédito, saúde, infraestrutura, trabalho, educacional, produção, consumo, habitacional, turismo e lazer, especial e mineral. O ramo agropecuário é composto por cooperativas de produtores rurais, ou agropastoris, e de pesca; essas cooperativas, geralmente, englobam toda a cadeia produtiva, iniciando com o preparo da terra até o processamento da matéria-prima e finalizando com a comercialização do produto final. Neste ramo, hoje no Brasil, existem 1.555 cooperativas, fazendo com que 48% da produção agrícola brasileira passe por algum tipo de cooperativa (SESCOOP/RS - 2017).

Segundo o site do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2018) o cooperativismo agropecuário possui grande colaboração na economia brasileira,

onde é responsável por quase 50% do PIB agrícola. Dessa forma, traz inúmeros benefícios e contribuições, como manter o agricultor no campo, inclusão dos produtores, diferentemente do seu tamanho ou tipo de produção, acesso a mercados distintos, no qual sozinho seria difícil, agregação de valor aos produtos, maior poder de barganha, dentre outros.

Diante do mercado atual, com grandes empresas, não cooperativas, como concorrentes, a dificuldade de manutenção no mercado é bem superior, segundo Cook e Fulton (2000, *apud* BARROSO, TORGGLER, et al. 2007), as cooperativas agrícolas possuem, entre outras, dificuldades como: a definição clara da missão do negócio, limitação da área de abrangência, agregar valor à produção, dificuldade de capitalização das cooperativas, limitação de horizonte na visão dos sócios sobre alternativas de investimento, preferindo a projetos de curto prazo de maturação, concorrência entre as próprias cooperativas, competitividade entre os próprios associados, dentre outros.

Diante da competitividade que as cooperativas estão expostas a todo o momento, a união vem como uma saída, para que fiquem mais fortes e resistentes perante as empresas convencionais. Esta intercooperação pode ser o meio de manter suas atividades, alavancar o crescimento e o constante desenvolvimento, seja este tecnológico, logístico, vendas/compras ou qualquer outro ponto.

A intercooperação é um ponto fundamental para as cooperativas buscarem o crescimento e fortalecimento entre si, tendo como objetivo o favorecimento do negócio em benefício de seus associados (MDIC, 2015). A intercooperação geralmente surge para suprir alguma necessidade das organizações, identificando os pontos fortes e fracos de cada unidade, fazendo com que exista uma maior interação entre as envolvidas, fortalecendo suas potencialidades e superando suas dificuldades.

Em alguns casos, as cooperativas buscam a cooperação com outras a fim de unir os conhecimentos adquiridos ao longo de sua história, tornando as envolvidas neste processo mais resistentes e competitivas. Segundo Silceu Dalberto (SESCOOP/RS, 2018), presidente da Cooperativa Agropecuária Alto Uruguai Ltda. (Cotrimaio) e responsável das articulações entre as cooperativas Cotrijuc, Coagrisol, Comtul e Cotrifred, a intercooperação pode ser uma alternativa para a busca da troca de experiências, tecnologias e negócios entre as cooperativas envolvidas, e com espaço

para aquelas que possuem projetos semelhantes de crescimento. Silceu ainda acrescenta que com estas uniões, mais fortalecidas ficam as cooperativas e os seus cooperados.

Algumas cooperativas veem na intercooperação uma forma de alavancar o seu crescimento, para que se obtenham melhores resultados, em menor espaço de tempo, com menor utilização de recursos, como é o caso da Cotrimaio e as outras cooperativas mencionadas anteriormente. Já outras cooperativas buscam a intercooperação para uma recuperação financeira, como é o caso das cooperativas Cooplantio, de Eldorado do Sul, e a Coopsil, de Faxinal do Soturno, em que fizeram um acordo de intercooperação para superar a crise financeira da Coopsil, voltando a atender as necessidades dos seus associados. Nessa parceria, a Cooplantio disponibilizou recursos técnicos e financeiros, em contrapartida, a Coopsil se comprometeu em estimular na região as atitudes conjuntas entre as partes. (SESCOOP/RS, 2018). Além da intercooperação entre as cooperativas, como forma de saída para as dificuldades encontradas e como maneira no auxílio ao desenvolvimento, outra forma para alavancar o potencial de cada unidade é através da participação em rede destas unidades, buscando o seu fortalecimento, redução de custos e desenvolvimento conjunto e individual.

O conceito de rede, é bem mais conhecido, não somente em cooperativas, mas também em empresas privadas, que buscam esta união para o fortalecimento dos interesses; tentando assegurar que as empresas contribuam para o crescimento dos recursos das participantes (SYDOW E WINDELER (1998, APUD KONZEN E OLIVEIRA, 2015)).

Apesar destes pontos destacados, ainda deve ser levado em consideração que muitas cooperativas ainda enfrentam grande resistência ao compartilhar estes conhecimentos e benefícios com outras unidades. Fato este que também deve ser entendido e analisado, pois diante de tantas mudanças no mercado empresarial, a intercooperação vem como uma saída emergencial, não somente para as cooperativas, mas também para as empresas privadas.

1.1 PROBLEMA

Os conceitos de intercooperação e redes de cooperação, são fortemente discutidos nas pequenas cooperativas agrícolas, devido à importância do tema, quando apontado alguns de seus benefícios e vantagens, como, aumento da capacidade de escoamento dos seus produtos, maior visibilidade no mercado, atendimento com maior qualidade aos clientes, maior sustentabilidade e competitividade econômica. (LAGO e DA SILVA, 2009).

Este mesmo assunto – intercooperação – também vem sendo aplicado e reforçado nas cooperativas agrícolas da serra gaúcha, litoral e região metropolitana de Porto Alegre, pois através dessa interação é possível atender seus clientes com maior eficiência nos processos, com um menor custo (COOMAFITT/2018).

A intercooperação, assunto principal deste estudo, pode ser considerada uma forte ferramenta de mercado para as cooperativas envolvidas, englobando a troca de ideias e inovações, desenvolvimento de novos clientes, poder de barganha na compra de insumos e matérias-primas para seus associados, aumentando assim a sua competitividade e escala de produção. Com o trabalho isolado, as cooperativas agrícolas podem enfrentar diversos problemas, como a logística precária, falta de produtos essenciais em determinadas épocas do ano, falta de organização para atendimento de mercados institucionais com grande relevância e grande poder de compra. Dentre as premissas do presente estudo, cabe analisar este processo de intercooperação entre as cooperativas agrícolas, verificando de onde surgem essas necessidades ou se elas são criadas por interesses próprios e com qual finalidade isso emerge. Sendo necessário entender como se dá estas configurações da cooperação entre as cooperativas e como elas agem entre si. Portanto, a intercooperação desponta uma forma de agir entre as cooperativas, com um vasto horizonte de oportunidades de suprir as demandas, não somente dos dirigentes, mas em especial dos associados.

Com este contexto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: como as cooperativas agropecuárias de pequeno porte desenvolvem suas estratégias de intercooperação?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como as cooperativas agropecuárias de pequeno porte desenvolvem suas estratégias de intercooperação.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de chegar ao objetivo geral, temos alguns objetivos específicos a serem atingidos, tais como:

- a) Analisar como as cooperativas identificam a necessidade ou o interesse de intercooperar com outras cooperativas;
- b) Avaliar como são identificados e escolhidos os possíveis parceiros a esta intercooperação.
- c) Analisar como acontece o processo de intercooperação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nota-se que, para um desenvolvimento a médio e a longo prazo nas cooperativas agropecuárias, é necessário cada vez mais trabalhar em conjunto com outras cooperativas. O mercado exige que as cooperativas estejam à altura das empresas convencionais para conseguirem sobreviver, mantendo assim sua sustentabilidade e sobras aos associados, de modo satisfatório.

Diante das exigências do mercado, uma saída emergente é a intercooperação entre as interessadas. A intercooperação e as redes de cooperação podem ser a saída para pequenas cooperativas e para o cooperativismo, que traz em sua essência os seus princípios, como uma forma de sobrevivência. Perante essa relevância sobre o tema, justifica-se a importância da análise de como ocorre esse processo dentro das cooperativas, entendendo de onde surge essa necessidade e com qual objetivo ela é instalada na instituição.

O presente estudo contribui com informações relevantes para as cooperativas agrícolas, pois assim podem entender sobre o tema intercooperação: de quais são os primeiros passos para isso acontecer e como identificar esta necessidade em suas cooperativas. Assim muitas cooperativas podem quebrar esse tabu que existe, pois elas podem sim crescer juntas, sem diminuir ou menosprezar o trabalho de suas “concorrentes”. E, também, identificar quais os pontos que devem ser aperfeiçoados para contribuir nesse desenvolvimento.

Para a pesquisadora o fato de desenvolver esta pesquisa/trabalho sobre este assunto, deu-se pelo fato de a mesma trabalhar em uma cooperativa agrícola, a qual está trabalhando juntamente com outras cooperativas parceiras, na realização de entregas de seus produtos, expandindo assim o seu mercado atendido, com mais qualidade, agilidade e menor custo logístico. Também considera importante o entendimento melhor de como acontece esse processo e como ele pode ser ajustado na cooperativa a qual está inserida.

Com uma visão mais prática, pretende-se que o presente estudo contribua para as cooperativas ampliarem seus conhecimentos sobre intercooperação, buscando cada vez mais o seu crescimento e desenvolvimento sustentável, não somente na cooperativa em si, mas de toda a região onde está inserida.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COOPERATIVA E COOPERATIVISMO

O cooperativismo já existe a muitas décadas e, mesmo informalmente, a ajuda mútua sempre existiu nos mais diversos povos, através da satisfação das necessidades básicas, pelo seu trabalho e esforço. Segundo Carvalho (2011):

“...o cooperativismo como das poucas doutrinas econômicas que nasceu diretamente da prática de trabalhadores, e não do exercício do pensamento de intelectuais. Os trabalhadores materializam o associativismo pelos seus próprios esforços e ajuda recíproca, coordenando a organização de recursos econômicos coletivos, com a finalidade de alcançar a saciedade de suas carências.”

Pode se dizer que o cooperativismo é uma força viva, que muitas vezes parece estar em crise, o que pode estar em crise é o “cooperativismo empresarial”, mas o cooperativismo que tem como base o povo, os princípios cooperativistas, este não, este está sempre se fortalecendo. Pode até se afirmar que o cooperativismo surge das grandes necessidades e crises da população (PERIUS, 2001).

O espírito cooperativista é a base para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, desenvolvida, participativa e inclusiva. Através dela, grupos de pessoas se tornam mais fortalecidos para enfrentar juntos, problemas e desafios que antes o seu sucesso era inviável e improvável, mas que unidos podem reverter situações antes enfrentadas individualmente, aumentando o seu potencial de assertividade e desenvolvimento.

O cooperativismo surgiu como uma alternativa para atenuar os problemas causados pela Revolução Industrial, como por exemplo, o desemprego, pois houve grande migração dos camponeses para as cidades em busca de uma melhor qualidade de vida, as condições desumanas de trabalho, os péssimos salários, que não eram nem suficientes para as necessidades básicas de sobrevivência, desencadeando doenças e o descontentamento das pessoas na época (SAPOVICIS E SOUZA, 2002).

O cooperativismo nasce como a solução para os problemas em comum das pessoas envolvidas e tem como base e fundamentação a reunião de pessoas, atendendo as necessidades dos grupos e não o capital, procurando o desenvolvimento do

coletivo. Ou seja, o cooperativismo é um movimento social e econômico, dentre pessoas que tenham objetivos comuns, promovendo não somente o bem-estar social dos envolvidos, mas também o seu desenvolvimento econômico. Tem como fundamentos: a participação democrática, a solidariedade, independência e autonomia (SILVA et al. 2012).

Como é possível perceber, o cooperativismo é um movimento ou simples atitudes, que tem como base a participação das pessoas/associados, suas atividades buscam promover o desenvolvimento social e econômico e o bem comum do local onde está inserido; sempre em busca do “coletivo” e nunca o “individualismo”. A cooperação tem como impulso a necessidade de superar obstáculos nos momentos de competição e necessidade de sobrevivência (MEDINA, 2017).

Ao encontro do cooperativismo, e suas ideologias, temos as cooperativas, que são uma sociedade de pessoas, que buscam os mesmos objetivos e interesses, sociais, econômicos e culturais, que se unem de forma voluntária, onde dirigem a instituição e possuem direitos e deveres iguais.

As cooperativas surgiram com o intuito de resolver ou solucionar alguns problemas existentes e que, sozinhas, as pessoas não seriam capazes de resolver. Diante disso, as cooperativas são como uma forma de escape às pessoas que buscam o desenvolvimento de forma justa e democrática, em busca do bem comum e socialmente correto.

Esta reunião de pessoas - cooperativas, geralmente do mesmo ramo de atuação, com um caráter social e que não visa o lucro, sempre constituída e dirigida pelos próprios associados. Buscam o desenvolvimento social, cultural e econômico para todos os envolvidos. Diferentemente das empresas privadas, em que somente uma minoria delibera sobre o rumo da maioria, nas cooperativas isso é totalmente ao contrário, no qual todos decidem sobre os rumos a serem seguidos pela instituição (SILVA, et. al., 2012),

As cooperativas proporcionam novas oportunidades com a disposição de renda de maneira justa, contrariando os paradigmas do mercado individualista, surgindo como alternativa de poder onde pode competir, mantendo-se em um sistema econômico e socialmente justo (MEDINA, 2017). Schneider (2012, p. 253), explica que:

“A cooperativa é uma entidade que, à semelhança de qualquer empreendimento econômico, deve pautar-se pela racionalidade econômica, com clara

definição dos objetivos e meios, e que demanda disciplina interna, ordem, planejamento, uso adequado dos recursos e hierarquia na busca dos seus objetivos. Busca resultados econômicos, segundo critérios de crescente produtividade e qualidade.”

Apesar das cooperativas não possuírem como finalidade o lucro, não significa que não buscam o desenvolvimento econômico dos seus envolvidos, porém isto é feito de maneira “não predatória”, de modo que todos tenham as mesmas oportunidades de crescimento e envolvimento nos projetos oferecidos, e vai de cada cooperado buscar essas oportunidades.

2.2 REDES DE COOPERAÇÃO E INTERCOOPERAÇÃO

Desde o início da primeira cooperativa de consumo existente, já utilizavam de 12 princípios básicos os quais seguiam fielmente, já no início do século XX, após muitas discussões com o objetivo da elaboração de novos ensinamentos cooperativistas, levam a Charles Gide a destacar apenas quatro princípios (ANTONIALLI e SOUKI, 2005). Finalmente, em 1966, no Congresso de Viana, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), passou a utilizar o termo princípio para descrever as ideias e ideologias que pudessem melhor representar o cooperativismo, de um total de sete princípios, sendo que o sexto ficou designado como a intercooperação (PINHO, 1996):

“6) Intercooperação: Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.”

Não apenas o sexto princípio cooperativista, em que intercooperação, não diz apenas que as pessoas devem se unir entre si para conquistar seus objetivos e em torno das suas causas, mas as cooperativas também devem buscar isso, unindo entre si, para melhor desenvolver-se, atendendo aos interesses dos seus associados.

A intercooperação é um dos grandes e principais caminhos para o desenvolvimento do cooperativismo e umas das grandes tendências deste novo cooperativismo, surgindo como tendência à formação de redes cooperativistas, no qual a intercooperação torna-se uma estratégia para o futuro e desenvolvimento do negócio. Esta ajuda

mútua – intercooperação – vem ao encontro do que a própria essência do cooperativismo mostra, da união de pessoas para o desenvolvimento de todos, porém em uma esfera superior as cooperativas singulares (GRANDE, 2015).

Nos últimos anos, com a crescente competição entre as organizações, a cooperação entre elas assume uma maior importância, devido a inúmeras dificuldades das unidades singulares conseguirem atender as demandas e exigências competitivas de forma isolada. A partir do momento que essas organizações percebem que este desenvolvimento ocorre de forma mais fácil, sendo possível ambas ganharem, sem se auto degradarem, a intercooperação flui de forma amigável e constante (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

A intercooperação é a palavra chave do movimento cooperativista, pois se não houver a união de esforços, se as cooperativas não se unirem para a troca de experiências entre si, se não tiverem preferências no momento comercial, se não houver a intercooperação entre si não há o movimento cooperativista (LEITE, 1982). Leite (1982) ainda considera que a intercooperação inclui relações de cooperativas do mesmo setor econômico, entre cooperativas singulares e suas federações, locais, regionais, nacionais ou internacionais, entre cooperativas em diferentes aspectos.

Com o objetivo da intercooperação, muitas cooperativas se unem em prol do desenvolvimento geral, formando as redes de cooperação. Um dos maiores exemplos de redes, é a Corporação Cooperativa Mondragón, que é formada por cooperativas de produção industrial e serviços comerciais com um banco cooperativo, uma universidade, uma cooperativa de seguro social e outras diversas cooperativas com o foco no desenvolvimento de tecnologias (BARBOSA, 2007).

O conceito de rede é muito bem disseminado, não somente entre cooperativas, mas também em empresas do setor privado, que buscam através do associativismo, a união com a finalidade de ganhos em comum. Um dos grandes desafios das redes é garantir que as empresas envolvidas na rede contribuam para o desenvolvimento dela e de sua eficácia, não importando quais partes são adequadas para cada empresa (OLIVEIRA e KONZEN, 2015).

Como se pode perceber tanto a intercooperação, quanto as redes de cooperação são buscadas geralmente quando a cooperativa e/ou empresa passa por alguma

necessidade que sozinha não tem capacidade de suprir, porém em conjunto com outras, podem suprimir essas necessidades, superando as advertências enfrentadas singularmente.

2.2.1 Necessidade de Interação

Apesar de ser um dos setores com maior dificuldade de implementação de interação entre si, devido as recorrentes crises financeiras no ramo agropecuário, grande disputa por território/mercado, e visões diferentes de mercados, Lago e da Silva (2009) explicam que mesmo neste contexto, a interação vem ganhando grande escala, fortalecendo esse relacionamento e superando certos empecilhos antes enfrentados, pois diante das razões de cooperarem entre si, estão o grande ganho de escala, visibilidade antes não existente, poder de barganha com fornecedores, valor agregado aos produtos e serviços.

A necessidade de crescimento e desenvolvimento das cooperativas agrícolas, muitas vezes foge do seu próprio alcance, sendo necessário recorrer ou buscar parcerias com outras cooperativas, seja para atender um número maior de clientes, terceirizar parte de sua produção, ganhar poder de barganha perante seus fornecedores, ou tantas outras questões. A partir destas necessidades, surge um grande questionamento, que é como as cooperativas agrícolas conseguem identificar essa demanda e como elas recorrem a interação.

A formação desses novos modelos de cooperação, são impulsionados por diversas forças, sendo possível destacar três delas como as principais: sendo uma a globalização, que está ligada à integração dos mercados de bens e capitais, ocasionada pela derrubada de barreiras no fluxo de conhecimento, serviços e produtos, facilitado pelo avanço dos meios eletrônicos de negociação. As inovações tecnológicas, que alteram o modo de vida da sociedade, assim como o modo de gerenciamento organizacional e os modelos de gestão. E por último a combinação de competição e cooperação, que está ligada ao ambiente em que as organizações estão inseridas, demandando assim novas formas de agir e pensar estrategicamente, superando limitações individuais. (ESTIVALETE, 2007)

Lago (2009) faz um apanhado de seis razões ou motivos pelos quais surgem a formação desse relacionamento entre as organizações: necessidade, quando as organizações possuem a demanda de se organizarem com o interesse de atenderem alguma demanda legal ou regulatória. Exigências estabelecidas por autoridades governamentais, legislação ou outras regulamentações profissionais, podendo ser voluntária ou induzida;

- a) Assimetria: fala sobre o potencial que uma organização tem sobre as demais, ou seja, em que uma possui mais poder de investimento, inserção de mercado, maior poder de desenvolvimento que as demais, por exemplo;
- b) Reciprocidade: está diretamente ligado aos objetivos e metas/interesses em comum das organizações relacionadas. Diferente da assimetria onde só uma tem o “poder”, na reciprocidade, o relacionamento é baseado em cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações;
- c) Eficiência: trata-se da melhoria entre as relações, sendo um deles, o custo de transação. As organizações se unem com outras organizações com a intenção de obter uma maior produtividade dos recursos disponíveis;
- d) Estabilidade: baseia-se na busca por adaptar-se ao ambiente de incertezas através da estabilidade e previsibilidade;
- e) Legitimidade: a legitimidade vem da pressão que é imposta pelo ambiente institucional, o qual demanda que as organizações justifiquem suas atividades e resultados.

O acordo de cooperação é uma estratégia, onde permite que as empresas atuem em conjunto, em parte de suas atividades ou todas elas. Juntas, essas organizações podem atingir objetivos comuns e geralmente se unem para suprir três razões gerais (PALACIO, 1995):

- a) Razões internas: seja para a redução de incertezas, associada à realização de qualquer operação, no qual pode se destacar a economia de escala, possibilidade de compartilhamento da produção, redução de custos, melhorias no fluxo de caixa, venda de ativos que sejam improdutivos ou não;
- b) Razões competitivas: buscam reforçar as oportunidades de mercado, destacando e buscando a expansão dos negócios atuais, gerar posição de mercado e dividi-lo para evitar a disputa por preços, salvar as organizações em

crise, aumentar a participação no mercado, melhorar e desenvolver fornecedores de matéria-prima, melhorando, conseqüentemente, a distribuição do produto pronto e atender demandas que antes não era possível sozinho ou isolado;

- c) Razões estratégicas: busca a relação com outras organizações para obter novas posições estratégicas, perante a exploração ou criação de novos negócios, aumento na diversidade de produtos, transferência de tecnologia, penetração em novos mercados, inovação, diminuição de operações duplicadas e aprendizagem.

Como pode se perceber, o processo de cooperação ou intercooperação entre as cooperativas, geralmente acontece para suprir alguma demanda ou para buscar o crescimento quando isso já não é mais possível sozinho. Tudo é questão da melhor escolha estratégica, de como agir e conduzir esse processo, apresentando uma série de soluções, beneficiando todo o processo produtivo e pessoas envolvidas; trazendo o crescimento ao seu associado, principal agente deste processo.

2.2.2 Parceiros para intercooperar

Após a identificação da necessidade ou da pré-disposição de intercooperar entre as cooperativas, deve-se analisar quais os critérios adotados para que ocorra a avaliação dos possíveis candidatos a essa aproximação. Inicialmente é recomendado que as organizações, quando tomarem esta iniciativa, devem ter a segurança de que possuem o apoio e aprovação dos associados, e também a certeza de que este processo, de cooperação, esteja bem entendido e definido dentro da organização, não somente por seus sócios, mas também por seus funcionários. (ROOS e LORANGE, 1996)

Dever ser considerado a essa parceria, como o tempo de atuação e existência no mercado, imagem, credibilidade, situação financeira, ética, missão e valores, recursos financeiro e humano, e projetos já desenvolvidos antes. Também se recomenda observar outros aspectos relevantes, como: definição das estratégias e objetivos dessa futura aliança, avaliação criteriosa dos possíveis parceiros, estudo das possibilidades e o que podem trazer de bom para dentro da organização, avaliação de

quais impactos isso pode trazer com esta parceria, análise dos possíveis resultados e planejamentos através dessa união (NOLETO, 2000).

Para um bom desempenho desta futura parceria, os administradores precisam analisar alguns itens, como por exemplo, se o futuro parceiro atende as expectativas, sejam em termos de investimento, qualidade, informações, entre outros. Avaliar o possível desempenho da aliança, as atitudes gerenciais, participação de capital, tipo de contrato a ser celebrado, dentre outros pontos (YOSHINO E RANGAN, 1996).

A escolha de parceiros para intercooperar é algo a ser analisado de forma minuciosa e com muita calma, pois sem uma análise de todos os fatores que podem vir a interferir nas futuras parcerias, pode gerar grandes desconfianças no futuro. Os parceiros para intercooperar devem possuir os mesmos objetivos em comum, para somente assim, conseguirem o crescimento em conjunto. Também, existem outros fatores que “ajudam” a manter essa boa relação, como por exemplo, a localização, o porte, o tipo de produção e um perfil econômico comum (JERÔNIMO, 2005).

Não basta apenas acordos com documentos legais e bem preparados, porque isso não é o suficiente na hora de escolher com quem cooperar, sendo necessário o desenvolvimento de uma relação confiança. Isso é desenvolvido através de um forte estabelecimento de uma comunicação adequada, com os critérios do acordo bem detalhados, ótimo conhecimento da organização e boa relação de trabalho (NOLETO, 2000).

A confiança pode ser considerada um fator de sucesso nas estratégias de cooperação, além de ser um fator importante na formação dos relacionamentos. Sendo a reputação dos parceiros que afeta diretamente esse relacionamento e, a partir desta reputação, é que se gera a confiança. (NETO, 1999).

Além da confiança nessa nova parceria, também deve-se ter um bom nível de confiança entre o associado e a cooperativa, essa confiança pode vir de duas fontes: confiabilidade dos sócios e controle. Essas duas fontes são complementares na geração de confiança, uma vez que os mecanismos de controle têm forte impacto no nível de confiabilidade e essa modera o efeito do mecanismo de controle (CARNAÚBA, 2012).

As cooperativas quando passam a exercer essas novas parcerias, passam a serem vistas de maneira diferente, em relação ao seu ramo de atuação, passam a ter

um maior crédito com seus clientes, acrescentando ainda o seu relacionamento com os associados e somente com uma boa relação de confiança isso é possível.

Na tabela 1, pode-se observar um breve apanhado dos conceitos mencionados anteriormente.

CONCEITO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Aliança estratégica	O processo de cooperação deve estar bem definido dentro da organização, entre sócios e funcionários.	Roos e Lorange (1996)
Análise de parcerias	Observar não somente a situação financeira, imagem, credibilidade, e outros, mas também definição das estratégias e objetivos desta futura aliança.	Noletto (2000)
Parceiros para inter-cooperar	Eles devem possuir os mesmos objetivos em comum, para somente assim conseguirem o crescimento em conjunto.	Jeronimo (2005)
Confiança nas relações	A confiança pode ser considerada um fator de sucesso nas estratégias de cooperação, além de ser um fator importante na formação dos relacionamentos.	Neto (1999)
Confiança nas parcerias	A confiança pode vir de duas fontes: confiabilidade dos sócios e controle.	Carnaúba (2012)

Tabela 1: Conceitos

Fonte: Criação própria

3 MÉTODO DE PESQUISA

Com a finalidade de buscar atingir os objetivos proposto pelo presente trabalho, o tipo de pesquisa que foi realizada é a qualitativa, pois busca a descrição dos fatos existentes, analisando a visão dos representantes das cooperativas envolvidas nesse processo.

Para se ter uma boa pesquisa qualitativa deve se observar alguns aspectos importantes, como: credibilidade, com validade interna, apresentando resultados íntegros e de confiança; transferibilidade, que permita ao leitor imaginar o estudo em outro contexto; confiança com o processo que está sendo desenvolvido pelo pesquisador; confiabilidade nos processos/resultados e relevância das questões de pesquisa, em relação a estudos já realizados anteriormente (GODOY, 2005).

A pesquisa qualitativa confere importância fundamental aos depoimentos dos entrevistados no processo, as pessoas e as definições por eles passado (VIEIRA E ZOUAIN, 2005). Neste tipo de pesquisa o ambiente é uma fonte importante de dados e o pesquisador é o principal instrumento e os dados são grande parte descritivos (CRESWEL, 2007).

Associado a pesquisa qualitativa, o método de estudo utilizado foi o estudo de caso, ele também é frequentemente utilizado para a coleta de dados nas áreas de estudos organizacionais, pois busca entender o “todo” da organização. Martins (2008) explica que se trata de uma estratégia para analisar ou descrever situações em que o elemento humano está presente. Martins (2008, p 10) também explica que o estudo de caso “busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um estudo de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo de um objeto delimitado”.

O estudo de caso “é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (YIN, 2001, p. 32).

Em relação à estratégia de pesquisa desenvolvida, foi a pesquisa exploratória. Esta estratégia possui como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, formulando “problemas” mais precisos para futuros estudos (GIL,

1999). A pesquisa exploratória é bastante empregada como primeira etapa para outras pesquisas e busca identificar o pesquisador com o fato que está sendo investigado, desempenhando narrações mais realistas, buscando identificar as relações existentes entre seus membros (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007). Esse método foi utilizado para entender através da pesquisa documental, entrevistas e observação participativa com os agentes envolvidos nesses processos, como a intercooperação é identificada e desenvolvida em cada cooperativa.

3.1 SELEÇÃO DO CASO

Foram escolhidas três cooperativas para análise, por elas já manterem uma forte relação de intercooperação entre si. No início de 2018, em parceria, fundaram a Central Metropolitana de Cooperativas da Agricultura Familiar para agilizar e facilitar a distribuição de seus produtos na região metropolitana de Porto Alegre e Serra Gaúcha. Além dessa parceria na logística, essa central também tem a finalidade de articular as cooperativas envolvidas, buscando novos mercados, fortalecendo os mercados já conquistados, e desenvolvendo os seus associados no geral.

Essa parceria já existia de maneira informal a aproximadamente 5 anos, no qual dividiam a logística em alguns roteiros semelhantes e com o auxílio em produtos, devido a sua sazonalidade em determinadas regiões. Então, perceberam a necessidade de formalização dessas ações, e fundaram a Central Metropolitana, que está localizada na cidade de Canoas/RS.

A Cooperativa A está localizada na região de Caxias do Sul, foi fundada em 2010, é composta por aproximadamente 250 associados, dentre eles 11 agroindústrias, seu principal produto é a maçã, onde a produção chega a 4,5 milhões de quilos por ano. Seus principais clientes estão localizados na Serra Gaúcha, Região Metropolitana e Vale dos Sinos. Dessa cooperativa foram escolhidas duas pessoas para a entrevista: o entrevistado 1A desta cooperativa foi escolhido por estar na cooperativa desde a sua fundação e por participar das principais tomadas de decisões em relação ao assunto de escolha de novas parcerias. O entrevistado 2A, é sócio fundador da cooperativa, atualmente é o presidente da cooperativa A.

A Cooperativa B está localizada no Litoral Norte gaúcho, foi fundada há 11 anos, possui em seu quadro social aproximadamente 220 associados, em que seu principal produto é a banana. Seus clientes estão localizados na Região Metropolitana, Vale dos Sinos, Litoral Norte, Central e Alto Uruguai. Um dos entrevistados - 1B, foi escolhido por ser o vice-presidente dessa cooperativa, e sempre estar à frente destes assuntos participando das reuniões com as parceiras.

E por último a cooperativa C, ela está localizada na cidade de Viamão, em um assentamento da reforma agrária, já está a mais de 15 anos em atividade, contando com mais de 370 associados. Seus principais clientes estão localizados na Região Metropolitana, alguns municípios do Litoral Norte e Serra. A entrevistada 1C, é a atual presidente da cooperativa C, médica veterinária e associada da cooperativa. A segunda pessoa entrevistada nesta cooperativa é o 2C, ele é o diretor comercial dessa cooperativa, também é quem participa das reuniões e decisões, quando o assunto são essas parcerias desenvolvidas.

Basicamente as três cooperativas possuem como principais clientes os mercados institucionais, como por exemplo, escolas (prefeituras), hospitais, exércitos, penitenciárias, entre outros. Como, também se pode perceber, as três cooperativas possuem clientes, em alguns casos na mesma região, ou até mesmo, pode ocorrer das três cooperativas serem fornecedoras para o mesmo município; com isso elas acabam dividindo os custos com transporte para essas entregas. Por estarem em climas distintos, também pode ocorrer a falta de determinados produtos em algumas épocas do ano e devido a essa parceria elas acabam suprimindo essa demanda.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Em relação a técnica de coleta de dados, ela foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, uma vez que este tipo de entrevista possibilita que o autor refaça ou complemente algumas perguntas caso ela não tenha sido clara o suficiente ao entrevistado. A entrevista semiestruturada pode combinar perguntas abertas e fechadas, o pesquisador possui um roteiro com as questões pré-estabelecidas, e elas são passadas ao entrevistado de forma semelhante a uma conversa informal (BONI E QUARESMA, 2005).

As questões da entrevista foram estruturadas em três etapas principais, conforme o anexo 1. Na tabela 2 temos o resumo dos autores utilizados como base para a formação do questionário.

ETAPAS	QUESTÕES	CATEGORIA TEÓRICA	AUTORES DE REFERENCIA
1ª ETAPA	1, 2 e 3.	- Ambiente para intercooperar;	Estivalete (2007)
		- Razões para intercooperar	Lago (2009)
		- Acordos de cooperação	Palacio (1995)
2ª ETAPA	4, 5 e 6.	- Análise de parcerias	Yoshino e Rangan (1996)
		- Parceiros para intercooperar	Jeronimo (2005)
3ª ETAPA	7, 8 e 9.	- Confiança nas relações	Neto (1999)
		- Acordos	Noleto (2000)
		- Confiança nas parcerias	Carnaúba (2012)

Tabela 2: Referencial.

Fonte: Criação Própria.

Além das entrevistas, também foram utilizados outros dois métodos de coleta de dados, a documental e a observação participante. Essa última foi escolhida, pois permite um maior contato entre o pesquisador e o “objeto” a ser investigado, permitindo acompanhar experiências diárias dos participantes, aprendendo através das atitudes e escolhas, mais reais do dia a dia (LÜDKE E ANDRÉ, 1986).

Na tabela 2, temos um resumo com os representantes entrevistados de cada cooperativa, mencionando o cargo e cooperativa a qual pertencem.

COOPERATIVA / ENTREVISTADO	CARGO EXERCÍCIO	LOCAL DA ENTREVISTA	DATA E TEMPO DA ENTREVISTA
Cooperativa A / Entrevistado 1A	Gerente Geral	Cooperativa A	23/07/2018 – 40 min
Cooperativa A / Entrevistado 2A	Presidente	Cooperativa A	26/07/2018 – 25 min
Cooperativa B / Entrevistado 1B	Vice-presidente	Central Metropolitana	01/08/2018 – 45 minutos
Cooperativa C / Entrevistada 1C	Presidente	Central Metropolitana	01/08/2018 – 40 minutos
Cooperativa C / Entrevistado 2C	Diretor Comercial	Central Metropolitana	01/08/2018 – 30 minutos

Tabela 3: Entrevistas realizadas

Fonte: Criação própria

A pesquisadora, através desse método conseguiu acompanhar várias etapas dentro da cooperativa A, não somente as reuniões entre os gestores da cooperativa A, mas também reunião de funcionários da mesma e reuniões entre as lideranças das três cooperativas – A, B e C. Nas reuniões junto com o presidente e o gerente, sempre era analisado alguns pontos como, por exemplo, identificar como são tomadas as decisões em relação a abertura para a intercooperação com outras cooperativas e como é avaliado essa demanda, identificando as características da futura parceira que devem ser levadas em conta.

No acompanhamento de reuniões junto às três cooperativas que já possuem parceria, foi analisado como as demandas dessas parcerias são levadas à Central Metropolitana, quando uma nova cooperativa tem interesse em fazer parceria, o que é analisado e observado os critérios que são utilizados nestas escolhas. Essa central de cooperativas, é formada pelas cooperativas A, B e C, está localizada em Canoas, e serve como um ponto estratégico para organização da logística, contato maior com os clientes e organização da produção dos associados conforme demanda dos clientes.

Também foi acompanhado a reunião dos funcionários, observando como cada um interage sobre o assunto, analisado como a notícia de fechamento de uma nova

parceria é visto por eles e verificar qual o posicionamento deles com essas novas situações.

Essa observação participante fez com que a autora pudesse entender como acontece esse processo de identificação e de intercooperação entre as cooperativas. Na tabela 3 pode se perceber alguns pontos analisados pela autora durante a sua observação participativa.

ATIVIDADE	FINALIDADE	LOCAL	QUANDO
Acompanhamento das reuniões junto ao presidente e gerente da cooperativa A.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar o que é analisado nas cooperativas que podem ser possíveis parceiras a cooperativa A; - Entender o que é analisado nas cooperativas parceiras durante o processo de cooperação; 	Cooperativa A.	Junho, julho e agosto/ 2018.
Participação de reunião entre os representantes das três cooperativas entrevistadas (A, B e C).	<ul style="list-style-type: none"> - Entender como são feitos os acordos de cooperação entre as cooperativas em novas parceiras; - Identificar o que é avaliado nas parcerias já existentes, pontos fortes e fracos; - Observar o que é visto para a formação de uma nova parceria para atendimento de um novo mercado; 	Futura sede da Central Metropolitana – Canoas/RS.	25/07/2018
Observação das reuniões de funcionários na cooperativa A.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar como o assunto intercooperação está difundido neste meio; - Entender como é o envolvimento dos funcionários neste processo; - Verificar qual a influência/participação dos funcionários nestes processos de cooperação. 	Cooperativa A.	Julho e agosto/ 2018.

Tabela 4: Observação participativa.

Fonte: Criação própria.

Já a pesquisa documental contemplou a visita aos *sites* oficiais das cooperativas entrevistadas, com a finalidade de encontrar informações dos processos já existentes sobre a intercooperação e suas parcerias. Além dos *sites*, também foi visitado as redes sociais, *blogs*, e demais materiais de divulgação das cooperativas, em que foram encontrados poucos materiais sobre o assunto, porém foram bem relevantes para entender sobre o funcionamento, trabalho e atividades desenvolvidas, em especial das cooperativas A e B.

A análise documental é uma operação ou conjunto de operações que tem como finalidade apresentar o conteúdo de um documento, porém de uma diferente forma, com a finalidade de facilitar a sua consulta e referência (BARDIN, 1977). No anexo 2, é possível ser analisado alguns dados que foram verificados dentro das cooperativas envolvidas.

A primeira das etapas das questões foi para identificar como as cooperativas identificam a necessidade de intercooperar, se esse fato acontece para suprir alguma necessidade que sozinhos não eram capazes, ou quais seriam os motivos. A segunda etapa teve como objetivo analisar como as cooperativas escolhem esses parceiros, entendendo quais são as principais características que eles devem possuir. E por último, a terceira etapa é entender como acontece essa aproximação entre as cooperativas que possuem essa parceria.

Na primeira entrevista, com o entrevistado 1A, após o término de todas as questões pré-programadas, para a validação do presente questionário, foi então interrogado ao entrevistado se o mesmo sentiu alguma dificuldade em responder as questões, se acreditava que algo deveria ser mudado para facilitar o entendimento, o mesmo retornou dizendo que as questões estavam de forma clara e objetiva. No seu entendimento o mesmo não deveria ser alterado, apenas dialogou um pouco sobre o tema intercooperação e de sua importância para a cooperativa a qual gerencia, finalizando a mesma.

Já a análise de dados foi realizada através da análise do conteúdo, pois este tipo de análise é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, em que são utilizados procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores – quantitativos ou não – que permitam a compreensão de conhecimentos sobre as condições de recebimento destas mensagens (BARDIN, 1977).

4 ANÁLISE DOS CASOS

4.1 HISTÓRICO DAS COOPERATIVAS

A pesquisa realizada neste estudo foi feita através de entrevistas, observação participante e pesquisa documental, em três cooperativas que já possuem um processo de intercooperação instalado entre elas, ambas já possuem mais de oito anos de atividades e possuem o mesmo ramo de atuação, seus associados estão divididos em três principais locais, como Caxias do Sul, Viamão e litoral norte gaúcho e possuem muitos mercados em comum.

Os primeiros entrevistados foram os representantes da Cooperativa de Agricultores e Agroindústrias Familiares de Caxias do Sul Ltda. (CAAF), ela foi fundada a partir da Associação da Agricultura Familiar. Essa associação surgiu em 2009, com o intuito de organização a produção de alguns pequenos agricultores rurais, a fim de atender a nova Lei nº 11.947/2009 – PNAE, no qual determina aos órgãos públicos que no mínimo 30% da alimentação escolar deve ser adquirida de agricultores familiares.

Através dessa associação passaram a atender algumas escolas da rede estadual de Caxias do Sul. Como tiveram sucesso no primeiro ano de trabalho, com uma visão de crescimento, enxergaram um novo mercado promissor, a Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, porém somente cooperativas poderia fornecer para esta prefeitura. Com esse novo objetivo traçado, os associados decidiram criar a cooperativa CAAF, em que a sua formalização foi no dia 10 de novembro de 2010, com 45 sócios e aos poucos conseguiram agregar novas prefeituras como, Flores da Cunha, Farroupilha e Antônio Prado.

Com o tempo foram ajustando suas estruturas físicas e de pessoal, conseguiram atender o Programa de Aquisição de Alimentos e alcançaram outras regiões como, a região metropolitana de Porto Alegre, Vale dos Sinos, Serra Gaúcha, penitenciárias divididas por diversas regiões do Rio Grande do Sul. Atualmente trabalham com frutas, verduras, produtos agroindustrializados e ovos. Possuem em seu quadro social 254 associados, o conselho administrativo é composto por 5 pessoas e o conselho fiscal por 6 pessoas, todos são agricultores e vão até a cooperativa somente nas reuniões e para certas tomadas de decisões. Daqui em diante essa cooperativa será denominada de Cooperativa A.

O segundo entrevistado, é representante da Cooperativa Mista de Agricultores Familiares de Itati, Terra de Areia e Três Forquilhas (COOMAFITT), está localizada no litoral norte do Rio Grande do Sul, em Itati, fundada em 05 de setembro de 2006. Os primeiros passos foram em 2004, a partir de 8 agricultores e produtores de mel, o qual iniciaram suas atividades para a criação de uma casa do mel destinada para a extração do mel e para facilitar a sua comercialização. Em 2005, já com 27 membros, demonstraram interesse em comercializar outros produtos vindos da agricultura. Em 2006 concretizaram a fundação da cooperativa.

Tem como principal objetivo a defesa sócio econômica de seus membros, reunindo agricultores familiares, dos quais, hoje, são mais de noventa por cento do quadro geral de associados. As vendas iniciais, com um volume mais considerável, a COOMAFITT, foi em 2008, e eram destinadas ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), fazendo com que a cooperativa tivesse um grande crescimento econômico e social partir deste período. Pouco tempo depois, também iniciaram suas vendas através do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Com um volume considerável de produção, outro ponto a ser destacado é a organização da logística, em que realizam entregas em mais de 400 pontos, em apenas dois dias da semana, tudo isso com ajuda de algumas parcerias e através da intercooperação com outras cooperativas. A COOMAFITT também conta com a grande participação das mulheres, onde quase 50% do quadro social é composto por mulheres. Trabalham com produtos agroindustrializados e hortifrúti, atendendo a região metropolitana de Porto Alegre, litoral norte, e região do Alto do Uruguai. Possuem em seu quadro social 238 associados. Daqui em diante essa cooperativa será denominada de Cooperativa B.

Os terceiros e últimos entrevistados, foram os representantes da Cooperativa dos Produtores Orgânicos da Reforma Agrária de Viamão (COPERAV), ela foi fundada em 2002, no município de Viamão, no qual a maioria dos associados são assentados de uma fazenda reapropriada pelo Incra. Sua principal produção é o arroz orgânico, legumes, hortaliças e frutas e frutas, além dos panificados que são feitos em uma agroindústria própria da cooperativa, em que as associadas são quem trabalham no local.

Atualmente, 90% das entregas da cooperativa são feitas através do PNAE e PAA, em toda a região metropolitana, alguns municípios do litoral norte e da serra;

além de seus associados venderem sua produção em feiras ecológicas na região. Hoje a Coperav conta com 117 associados no seu quadro de associados. Daqui em diante essa cooperativa será denominada de Cooperativa C.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As três cooperativas – A, B e C, possuem uma forte parceria na logística, divulgação de chamadas públicas, divulgação do seu trabalho, discussão de pontos estratégicos e na solução de problemas em conjunto. A intercooperação entre as cooperativas A e B, já existe desde 2013; quando iniciaram uma parceria no compartilhamento da logística, nas escolas municipais de Caxias do Sul, onde a cooperativa A fazia todas as entregas para a cooperativa B.

A partir de 2016, firmaram uma parceria para a entrega em algumas penitenciárias da região metropolitana. Ainda no mesmo ano, conquistaram mais um importante mercado, a UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul); a partir deste momento a cooperativa C, passou a fazer parte nesta intercooperação. Também foram desenvolvendo várias outras parcerias nas entregas, principalmente na região metropolitana. Até o final de 2017, não existia nenhum tipo de contrato para a formalização destas parcerias.

No início de 2018 perceberam a necessidade da formalização dessas ações, e fundaram a Central Metropolitana de Cooperativas da Agricultura Familiar. Esta central está localizada em Canoas, é formada pelas três cooperativas mencionadas anteriormente. Possuem um pavilhão para organização da logística, armazenamento de produtos e realização das reuniões. Através dessa central também estão buscando e incentivando aos órgãos públicos que ainda não cumprem a Lei nº 11.947/2009 (FNDE - Programa Nacional de Alimentação Escolar), no qual obriga as prefeituras a comprarem no mínimo 30% de sua verba para alimentação escolar da agricultura familiar e que ela seja cumprida.

Através da intercooperação, as cooperativas colaborando entre si, podem desenvolver parcerias, alianças, desenvolver novos produtos e serviços, alavancando negócios em conjunto para conseguir alcançar os seus objetivos em favor dos seus

cooperados (JOSÉ ROBERTO RICKEN – presidente do Sistema Ocepar, 2018). Entender como ocorre esse processo de intercooperação, como isso é desenvolvido e aplicado dentro de uma cooperativa, foi o principal objetivo buscado nesse processo.

Através das entrevistas realizadas nas três cooperativas mencionadas anteriormente, foi tentado responder aos três objetivos/enfoques principais, que são: de como as cooperativas identificam essa necessidade ou pré-disposição de cooperar com outras cooperativas, como acontece esta análise na possível parceria que vai se instituir e como se dá este processo de formalização dessa intercooperação. As perguntas também foram divididas em três principais blocos de perguntas, para facilitar a descrição e entendimento dos entrevistados.

4.2.1 Porque intercooperar

Neste primeiro bloco de perguntas, o intuito foi de entender como as cooperativas identificam quais são os principais pontos que levam a criar essas parcerias entre elas. De forma mais abrangente, foi buscado entender quais os benefícios que as cooperativas podem ter com essas parcerias. Com a análise do conteúdo das respostas dos 5 entrevistados, é possível destacar algumas categorias principais, que foram abordadas pelos entrevistados e que se repetiram ao longo das respostas: (1) conquista de novos mercados, (2) ganho de representatividade e credibilidade diante dos clientes, (3) viabilidade na execução de projetos do PNAE e PAA (4) maximização da logística e aumento da demanda de produtos, e (5) atendimento de forma qualificada a demanda dos clientes e acesso a mercados inexplorados.

Em relação a categoria (1) – conquista de novos mercados, o entrevistado 1A destaca a importância dessas uniões para o crescimento das cooperativas agrícolas em geral e com isso conseguem conquistar novos clientes, que antes não era possível:

“Estas parcerias ampliam o mercado, ampliam os horizontes para os seus associados, onde conseguem ter mais oportunidades, [...] consolida o mercado, se tem mais segurança diante dos clientes, [...] não precisando despende tanto recurso financeiro para atingir o mesmo objetivo”

O entrevistado 1B também afirma que assim como um agricultor familiar tem dificuldades de ser organizar individualmente, as pequenas cooperativas, em especial as agrícolas, também passam por essas dificuldades e possuem suas limitações e com essa união se abre um leque muito maior de possibilidades, conseguindo atingir mercados que sozinho não seria possível, seja por questões de logística, custos com produção ou até mesmo na questão de conhecimento.

Antes dessas parcerias, enfrentavam grandes problemas por trabalharem isolados, possuíam uma produção excedente, em que não tinham colocação no mercado, pouca expectativa de crescimento. Outro problema enfrentado era na logística, no qual possuíam roteiros ociosos ou roteiros em que não possuíam veículos suficientes para dar conta nas entregas. Também tinham dificuldades com os produtos, devido ao clima e a sazonalidade de cada item, porém com estas parcerias, conseguem suprir esta demanda, pois as três cooperativas estão localizadas em climas distintos (ENTREVISTADO 1B).

A entrevistada 1C ressalta e confirma o que os demais entrevistados também destacaram, que através da intercooperação é possível reduzir custos, pois quando fazem as ações em conjunto, seja na logística, compra de insumos coletivos ou simples trocas de experiências entre as cooperativas envolvidas, isso gera um grande ganho, não somente financeiro, mas também cultural/social, aos seus associados. Em que a maioria dos associados das cooperativas são pequenos agricultores familiares, com poucas condições financeiras e com estes pequenos gestos, faz com que eles se desenvolvam e tenham uma condição de vida melhor.

Com relação a Categoria (2) ganho de representatividade e credibilidade diante dos clientes, o entrevistado 2A destaca a importância de quando mencionam em uma reunião que fazem parte da Central ou da REDECOOP, que os clientes já passam a enxergá-los de uma maneira diferente. Também menciona que isso traz força as suas cooperativas e os clientes sabem que eles são capazes de assumir novos compromissos, sem comprometer o atendimento e a qualidade dos produtos.

Na categoria (3) - desenvolvimento e execução dos projetos do PAA e PNAE, ou dos mercados em geral, esta articulação em rede que as cooperativas já possuem, é o que viabiliza o desempenho e atendimento destes projetos. Esta articulação é

importante não somente para as entregas, mas também para debater problemas comuns e buscar ações e estratégias conjuntas para resolver o problema (ENTREVISTADO 1B - COOPERATIVA B).

Em relação à Categoria (4) todos os entrevistados consideram o item “logística” como principal motivo dessas parcerias, pois sozinhos não estavam mais vendo a possibilidade de crescimento e os demais itens citados anteriormente seriam uma consequência desta ação. A entrevistada 1C enfatiza que com a logística compartilhada é possível reduzir os custos e dar um fluxo melhor as mercadorias entregues e com isso mostrar que as cooperativas da agricultura familiar têm organicidade e capacidade de produzir alimentos saudáveis em escala.

O entrevistado 1B concorda, dizendo que através dessas parcerias é possível escoar a sua produção, maximizando os projetos que serão executados, diminuindo custos e facilitando os processos. Sendo possível criar não somente novas parcerias comerciais, mas também estabelecer relações de confiança, de seriedade e comprometimento com a agricultura familiar.

Na Categoria (5) – atendimento de forma qualificada a demanda dos clientes e acesso a mercados inexplorados. Os entrevistados 2A e 2C enfatizaram que quando suas cooperativas optaram por fazer esse trabalho de logística em conjunto, pensaram no quanto isso poderia vir a beneficiar os seus associados, pois com um número maior de rotas disponíveis, poderiam ofertar mais produtos, principalmente os mais perecíveis, que antes não poderiam ser entregues em grande escala, devido perderem sua qualidade. Com isso também conseguiram atender um número maior de clientes, ofertando um mix maior de produtos e com uma maior qualidade.

Após entender porque as cooperativas buscam essas parcerias, a autora buscou entender como essa ideia das parcerias está desenvolvida nas cooperativas. Todos os entrevistados destacam que possuem um bom grau de entendimento desse assunto, porém é algo que sempre deve estar em construção, sempre reformulando. Concordam ao falar que a intercooperação é um tema que sempre tentam destacar junto a todos os envolvidos, pois sem isso não seria possível manter as parcerias já existentes.

As cooperativas também mencionaram que o maior problema enfrentado era a logística, no qual poderiam ter resolvido com a terceirização deste serviço, porém não conseguiriam absorver esse custo, uma vez que em muitos roteiros as quantidades

eram poucas para compensar o frete a ser pago. Em que com esta união poderiam dividir cada rota para uma cooperativa, o qual passariam a aproveitar melhor cada caminhão que antes era ocioso. Também onde fosse necessário pagar um frete terceirizado, o custo seria mais facilmente diluído entre todos.

No momento em que as cooperativas não conseguem mais expandir ou começam a atender os seus clientes de forma inadequada, a primeira alternativa encontrada por elas foi criar a parceria com as outras cooperativas, pois tinham a expectativa de aumentar o seu leque de produtos, obter um melhor aproveitamento da logística, com maior visibilidade e credibilidade de sua cooperativa.

4.2.2 Análise dos parceiros

O segundo bloco de perguntas foi feito para responder o segundo objetivo específico, entendendo como são identificados e escolhidos os principais parceiros a cooperar, citando o que é necessário para uma boa comunicação entre elas. Os entrevistados concordaram ao dizer que os principais itens avaliados na escolha dos parceiros, são as seguintes categorias: (1) análise dos objetivos em comum e identificação das afinidades entre elas, (2) análise e conhecimento do trabalho da cooperativa parceira, (3) coerência de princípios e nível de confiança estabelecido em outras relações.

Com relação à Categoria 1 – análise dos objetivos em comum e identificação das afinidades entre elas, o momento da identificação e escolha da futura parceira é algo que é realizado ao longo de um período, em que as cooperativas começam a se conhecer melhor, e ao longo desta caminhada percebem que é melhor andarem juntas, lado a lado, é o que afirma a entrevistada 1A. Também afirma que deve ser observado todo o histórico dessa cooperativa, analisando quais são as reais intenções da futura parceira com essa união.

Para o entrevistado 1A o momento de escolha de um futuro parceiro, depois de já se ter conhecimentos prévios do seu trabalho e postura no mercado, é o momento de analisar se as cooperativas singulares possuem afinidade entre si, se nessas parcerias existirão equilíbrios das ações, no qual nenhuma das partes saia prejudicada. Ela deverá ser sustentável, devem possuir as mesmas propostas de trabalho, terão

que trilhar os mesmos caminhos, caso contrário será apenas uma relação comercial, o qual não é o objetivo.

O entrevistado 1B, diz que pode existir diferentes níveis de parcerias/intercooperação, seja somente para uma parceria pontual, no caso da divisão de logística, em alguma rota específica, porém mesmo assim deve se ter um bom conhecimento da parceira, boa comunicação, seriedade e comprometimento. Essas parcerias também podem evoluir para outro nível, no caso das parcerias estratégicas (ENTREVISTADO 1B):

“[...] onde já existe um conhecimento avançado de ambos os lados, uma boa troca de experiências que permitem um bom nível de confiança para firmar compromissos maiores, para além da logística. Nesse sentido são pensadas estratégias comerciais conjuntas, além de debate de problemas comuns buscando também soluções coletivas.”

Na categoria (2) – análise e conhecimento do trabalho da cooperativa parceira, o entrevistado 2C afirma que juntas, através do conhecimento do trabalho das suas parceiras é possível se fortalecer e fortalecer o conjunto, essa atitude demonstra o amadurecimento das organizações. O entrevistado 2A concorda ao dizer que o conhecimento desta futura parceria é importante em todos os seus setores/fases, pois somente conhecendo a cooperativa singular para saber quais as suas reais intenções nas futuras tomadas de ações em conjunto.

Sobre a Categoria (3) – coerência de princípios e nível de confiança estabelecido em outras relações, a confiança é considerando algo essencial para um bom desenvolvimento, manutenção e fortalecimento das suas ações. Através dela que as cooperativas muitas vezes, dependem para um bom atendimento e entregas de qualidade para seus clientes. A confiança faz com que cada cooperativa deixe seus clientes totalmente nas mãos de outra cooperativa na hora do atendimento (ENTREVISTADA 1C).

4.2.3 Fechamento das parcerias

A terceira etapa de perguntas, foi feito com o intuito de identificar como ocorre o processo de fechamento e formalização das parcerias. O retorno das respostas varia

de acordo com cada cooperativa, pois cada uma tem uma maneira de trabalho diferente das outras, pode ser dividido em duas categorias: (1) informal ou inicialização do processo de formalização e (2) formais.

Em relação a categoria (1), na cooperativa C, os entrevistados comentam que as aproximações com as outras cooperativas surgiram aos poucos, que inicialmente começaram algumas parceiras na logística com as cooperativas A e B. E sabiam que através desta intercooperação poderiam atender a outros mercados, aumentaria o seu volume de venda e conseqüentemente o retorno ao associado.

A cooperativa C, também possui parcerias com outras cooperativas, porém ressaltam que com essas duas outras mencionadas anteriormente, o relacionamento vai além da logística compartilhada, mas também estratégica. Comentam que inicialmente trabalhavam informalmente, mas que no momento estão formalizando uma central dessas cooperativas – Central Metropolitana. Já as parcerias com outras cooperativas também eram informais, mas que no momento, quando estipulado um novo acordo de cooperação, também já é feito um contrato formal. O entrevistado 2C complementa que após a análise do histórico da futura cooperativa parceira, busca-se o amadurecimento da relação, seja com reuniões mais estratégicas ou nas relações do dia a dia, e que através da seriedade e comprometimento com a operacionalização é possível construir uma boa relação, com muita transparência.

Para o entrevistado 1B, da cooperativa 1B, a cooperativa quando decide formar uma nova aliança têm certas instancias que devem ser respeitadas, porém não existe um protocolo que determine os passos a serem seguidos. Cada caso deve ser avaliado isoladamente. Ele também explica que a grande maioria dos acordos são verbais. E quando em algum caso mais específico, que demande uma maior organização, aí é utilizado o Termo de Cooperação. Nesse termo estabelece quais os itens prioritários que cada cooperativa vai ter prioridade quando for entrar em uma chamada, através da sua oferta e localização, após os debates coletivos sobre os editais.

Em relação a categoria (2), os entrevistados da cooperativa A explicam que as parcerias de intercooperação até pouco tempo atrás eram apenas feitas verbalmente, nunca viram a necessidade de fazer algum contrato para a formalização das mesmas. Contam que a mais ou menos uns dois anos atrás desenvolveram uma forte parceria

com as cooperativas B e C, inicialmente trabalhavam apenas com parcerias nas entregas; após um bom tempo trabalhando juntas, a parceria foi se tornando mais estratégica do que operacional, em que o operacional era apenas uma consequência.

Com a evolução dessas parcerias decidiram criar a Central Metropolitana. Que é um centro de distribuição das cargas destas três cooperativas, também é o local no qual se reúnem para reuniões e tomadas de decisões. O entrevistado 2A ainda complementa, dizendo que ainda possuem parcerias com outras cooperativas diferentes dessas, mas que em nenhum caso possuem contrato formal. O entrevistado 1A, explica que inicialmente se tem uma conversa prévia por telefone com a futura parceira, após são feitas reuniões para alinhar essa intercooperação, em que são ajustados todos os pontos e detalhes. Após isso, até o momento fluiu muito bem.

As três cooperativas em que seus representantes foram entrevistados também fazem parte da REDECOOP (Associação da Rede de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária), que foi instituída no dia 21 de julho de 2017, com 39 cooperativas associadas que representam 12.295 agricultores de 30 municípios do estado (SUL21, acesso em 20/08/2018). No qual possuem por objetivo organizar a oferta dos produtos destas cooperativas associadas, abrindo novos mercados, organizando as entregas, sempre trazendo para debate assuntos relevantes, buscando o esclarecimento e desenvolvimento das cooperativas parceiras.

Na tabela 4 temos um resumo com todas as principais categorias mencionadas anteriormente.

CATEGORIAS PRINCIPAIS	CATEGORIAS SECUNDÁRIAS
PORQUE INTERCOOPERAR	<ul style="list-style-type: none"> - Conquista de novos mercados; - Representatividade e credibilidade diante dos clientes; - Viabilidade na execução de projetos do PNAE e PAA; - Maximização da logística; - Atendimento de forma qualificada a demanda dos clientes e acesso a mercados inexplorados.
ANÁLISE DOS PARCEIROS	<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos objetivos em comum e identificação das afinidades entre elas; - Análise e conhecimento do trabalho da cooperativa parceira; - Coerência de princípios e nível de confiança estabelecido em outras relações.
FECHAMENTO DAS PARCERIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Informal ou inicialização do processo de formalização; - Formais.

Tabela 5: Resumo de categorias.

Fonte: Criação própria

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES

Este estudo teve como principal objetivo identificar como acontece o processo de intercooperação em cooperativas. Para isso foi escolhido para o estudo três cooperativas que já possuem parcerias entre si, entendendo assim como acontece esse

processo. Cabe ressaltar que as três cooperativas surgiram para suprir alguma necessidade dos seus associados, cada um com suas particularidades, porém com várias demandas que somente poderiam ser resolvidas em conjunto.

Esse espírito cooperativista, tem em sua base a participação das pessoas associadas, nesse movimento buscam promover o desenvolvimento social e econômico, assim como o local em que está inserido. A cooperação tem como impulso a necessidade para superar barreiras nos momentos de maior dificuldade e necessidade de sobrevivência (MEDINA 2017).

Já a intercooperação entre essas cooperativas, também foi algo que surgiu pela necessidade de suprir algo que sozinhos não estavam dando conta. Precisavam aumentar os pontos de entregas, para conseguir escoar melhor a produção do associado, mas a cooperativa sozinha não estava conseguindo suprir mais esta demanda. A intercooperação é a palavra chave para o cooperativismo, pois se não houver a troca de esforços e as cooperativas não se unirem entre si para a troca de experiências, ou preferências entre si, não existe o cooperativismo (LEITE, 1982).

Não somente as ajudas na logística, mas também as necessidades se modificaram e passaram a ser mais estratégicas. Algumas demandas permaneceram as mesmas, mas novas surgiram, como por exemplo, a divulgação maior dos editais de licitações, dúvidas e dificuldades mais pontuais sobre as chamadas públicas, maior poder de barganha para participação de pregões, melhor atendimento dos clientes, leque maior de produtos, entre outras. Ou seja, as cooperativas inicialmente se uniram com um objetivo e com o passar foram se unindo cada vez mais para enfrentar novos desafios.

Muitas dessas parcerias de intercooperação que existem hoje iniciaram de forma mais simples, sem existir a formalização delas, em que algumas permanecem até hoje na informalidade, somente com tratados verbais e na confiança. No qual, às vezes, deixam claro que um contrato não traria muita diferença nas relações já existentes. Isso é possível com uma comunicação bem detalhada, organização e boa relação de trabalho (NOLETO, 2000)

As cooperativas também mencionaram que na maioria das vezes não existe um protocolo ou regras pré-estipuladas em suas cooperativas para os acordos de cooperação que já existem. Também caso houver novas interessadas em intercooperar com a Central Metropolitana ou individualmente com cada uma delas, não existem

critérios/estatuto a serem observados; possuem algumas “regras” em mente, mas nada formal.

Também é fortemente enfatizado pelos entrevistados a importâncias dessas parcerias para o fortalecimento da agricultura familiar; pois quase 100% dos associados das cooperativas são agricultores familiares e boa parte de suas rendas são provindas das entregas nas cooperativas. Fortalecendo essas parcerias, as cooperativas conquistam novos mercados, fazendo com que aumente consideravelmente o volume de vendas dos associados. Isso traz desenvolvimento social e econômico para todos os envolvidos

Percebesse que esse processo de intercooperação, apesar de já existir há algum tempo nas cooperativas, é algo ainda muito imaturo. Não encontrasse registros documentais ou formalizações na maioria dos casos. Porém, é algo que está dando certo, trazendo resultados positivos e consideráveis aos associados, que são os maiores interessados nessas relações.

Ao analisar os resultados obtidos com as entrevistas e pesquisas realizadas, a autora faz um apanhado de recomendações às cooperativas que optarem por intercooperar ou que estão analisando esta possibilidade:

- Definição de um estatuto interno: as cooperativas deverão ter ou elaborar um estatuto em que conste as características básicas que um possível parceiro deva ter e o mínimo aceitável para se estabelecer uma parceria. Seja a caracterização em relação ao ramo de atuação, porte, ramo de produtos comercializados, objetivos traçados, intenções com essas parcerias;
- Análise dos parceiros: em relação a análise dos parceiros, essa deve ser bem criteriosa, ser analisada ponto a ponto. Primeiro deve se entender se essa parceria será pontual ou a longo prazo. Se for pontual, apenas intercooperar em alguma entrega ou com produtos, ela deve ser estipulada com antecedência, ou seja, se vai ter ajuda com produtos, deve ser definido como será o pagamento, ou se serão apenas trocados um produto por outro, como serão essas entregas.

Já nas parcerias a longo prazo, deve ser analisado pontos e características mais específicas, como por exemplo: os reais interesses que a possível parceira tem, como essa cooperativa se portou em outras ações, com outras

cooperativas, análise financeira e gestão, como os dirigentes se portam diante de divergências e problemas, o que a futura parceira está fazendo atualmente para suprir o problema que possui e que sozinha não está conseguindo, análise se não será apenas uma que terá bônus nestas ações e se uma delas não será prejudicada com a parceria.

- Utilização de termos ou contratos: toda e qualquer parceria deve ser estipulada através de contratos ou termos de cooperação. Depois de escolhido a futura parceira, definido o tipo de parceria, deve ser registrado em contrato ou termo as regras e definições de cooperação. Deve ser registrado o tipo de parceria, as condições que cada uma deve se pré-dispor para que ocorra da melhor forma, enfim, tudo relacionado a essa parceria.

A confiança também é algo muito importante nessas relações. Pois através dela que as parcerias se tornam mais fortes e resistentes, dispostas a continuarem, independente dos problemas enfrentados. Contrato e termos são de grande relevância, porém sem confiança as cooperativas não conseguem continuar intercooperando entre si e isso se adquire com ações e cooperação.

- Avaliação constante: a cooperativa deve ter como regra básica a avaliação constante destas parcerias. Deve ser avaliado como está ocorrendo esta parceria, quais os problemas que estão enfrentando, identificar os pontos fortes desta relação. Analisar como a outra cooperativa está lhe enxergando, como está o seu posicionamento, se condiz com seus princípios e valores e o que se pode tirar de ensinamento para as futuras parcerias.

Na figura 1 a autora fez um resumo sobre todo esse processo de intercooperação existente nas cooperativas, desde a descrição dos problemas enfrentados, a identificação das necessidades, procedimentos a serem tomados e os resultados esperados com o desenvolvimento dessas parcerias.



Figura 1: Resumo intercooperação

Fonte: Criação Própria

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O forte crescimento da concorrência e das exigências de mercado, fez com que as cooperativas buscassem novos métodos para se adaptarem a essa nova realidade. E uma das formas encontradas foi a intercooperação com outras cooperativas. O presente trabalho tentou retratar como acontece este processo de identificação, escolha e formalização destas relações.

O estudo teve como primeiro objetivo específico, a identificação de como as cooperativas percebem a necessidade de buscar a intercooperação. Pode-se perceber que as cooperativas identificam a necessidade de crescimento ou até mesmo de proporcionar um atendimento com maior qualidade aos seus clientes e sozinhas não conseguem mais, poderiam optar por terceirizar parte do seu trabalho, mas fica inviável financeiramente.

Os associados também sentem a necessidade de entregar uma parte maior de sua produção na cooperativa, já que no mercado convencional muitas vezes sentem dificuldades e somente com um aumento no número de mercados isso é possível. Essas parcerias acontecem, principalmente para viabilizar a logística, aumentar o leque de produtos oferecidos aos clientes e maior credibilidade perante aos órgãos públicos.

Como segundo objetivo específico foi para identificar como são escolhidos os parceiros a intercooperar. Foi possível identificar que as cooperativas observam como a futura parceira se portou em outras ações, se os objetivos e princípios são comuns entre si, ramo de atuação semelhante, região de atuação e um breve histórico da futura parceira. Dados esses que consideram essenciais para um bom desenvolvimento e envolvimento dos mesmos.

O terceiro e último objetivo foi analisar como acontece o processo de intercooperação. Esse ponto foi relativo a cada cooperativa, pois cada uma utiliza uma forma para formalizar as suas parcerias. Uma delas utiliza termos de termos de cooperação ou contratos para formalizar, outra explica que no início não utilizavam nada, mas que no momento costumam fazer contratos, a terceira fala que recém estão começando a formalizar e que tudo é feito através de muita conversa. Apesar de não formalizarem todas as suas parcerias, todos entendem da necessidade de se formalizar estas ações, mas utilizam-se muito da confiança para fechar os acordos.

Durante a realização desta pesquisa a autora encontrou algumas dificuldades para a realização e desenvolvimento da mesma. Em que o principal empecilho foi o curto espaço de tempo para acompanhamento/conhecimento das cooperativas, realização de entrevistas, pois poderia ter sido entrevistado um número maior de pessoas. Também foram poucos documentos encontrados para análise documental de cada uma delas.

Para um melhor entendimento de como acontece o processo de intercooperação a autora recomenda para as futuras pesquisas que seja analisado mais profundamente como se inicia esse processo, entrevistando todos os envolvidos no processo, não somente quem toma as decisões, mas também os funcionários, para entender se isto está bem claro para o seu trabalho no dia a dia, e que ele entenda o seu real papel durante estas parcerias. Outro ponto é a realização de um estudo mais aprofundado com os associados, para identificar quais são as reais mudanças na vida deles, descrevendo o antes e o depois dessas parcerias.

Ao final percebe-se que o espírito do cooperativismo está muito presente nessas cooperativas. A intercooperação é algo que já vem sendo desempenhado e aplicado algum tempo, todos os envolvidos no processo têm total ciência da importância e relevância desse tema, não só para a vida do seu associado, mas para toda a comunidade em que está inserida. Ainda existem muito pontos a serem desenvolvidos e aperfeiçoados nesse processo, mas o que é de mais importante já existe nas cooperativas, que é a iniciativa e vontade de intercooperarem entre si, trazendo o bem-estar social aos seus sócios.

REFERÊNCIAS

Alsones Balestrin, Jorge Verschoore. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre, Bookman 2008.

ANTONIALLI, L. M.; SOUKI, G. Q. **Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais**. Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 43., 2005, Ribeirão Preto.

BARBOSA, Leticia Cristina Bizaro. **Cooperativas articuladas em rede e o mercado: o sucesso das estratégias da Cooperação Cooperativa Mondragón**. Revista espaço acadêmico, n 70, ano VI, março 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BARROSO, Marcelo Francini Girão, TORGGLER, Sérgio Pinheiro, et al. **Instituições e Organizações na Agricultura**. XLV CONGRESSO DA SOBER – Londrina-PR, 2007.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Joenvile, v. 2, n. 1, p.68-80, jul. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/%2018027/16976>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

CARNAÚBA, Adriano Augusto Costa. **Governança e confiança em redes interorganizacionais**. 2012. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <[file:///C:/Users/user/Downloads/AdrianoAugustoCostaCarnaubaVC%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/AdrianoAugustoCostaCarnaubaVC%20(2).pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2018.

CARVALHO, Adriano Dias de. **O Cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo: Baraúna, 2011.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Coomafitt, CAAF e Coperav criam centro de distribuição na Região Metropolitana. Disponível em: <<http://coomafitt.com.br/noticia/coomafitt-caaf-e-coperav-criam-centro-de-distribuicao-na-regiao-metropolitana>>. Acesso em 25/04/2018.

Cooperativa de agricultores familiares faz dez anos e investe na articulação em rede para ampliar mercados. Disponível em: <https://www.sul21.com.br/ultimas-noticias/economia/2017/09/cooperativa-de-agricultores-familiares-faz-dez-anos-e-investe-na-articulacao-em-rede-para-ampliar-mercados/>; acesso em 20 de agosto 2018.

Cooperativismo no Brasil. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>>. Acesso em: 10/05/2018.

Cotrimaio incentiva prática da intercooperação. Disponível em: <<http://www.sescooprs.coop.br/noticias/2018/05/11/cotrimaio-incentiva-pratica-da-intercooperao/>> Acesso em: 27 de julho de 2018.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ESTIVALETE, V. F. B. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do ela varejista do agronegócio: do nível individual ao interorganizacional.** UFRGS -Porto Alegre, 2007

Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2017. Disponível em: <<http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2017/07/sescooprs-expressao-cooperativismo-gaucha-2017.pdf>> Acesso em: 24/02/2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002

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

GODOY, A. S. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa.** *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

GRANDE, Edivaldo Dei. **Intercooperação: gerando valor para as cooperativas.** Disponível em: <http://www.peppercom.com.br/unimed/encontros/admin>. Acesso em 05 de abril de 2018.

Intercooperação permite recuperação de cooperativa. Disponível em: <<http://www.sescooprs.coop.br/noticias/2008/12/17/cb699a731e6b7232b5559d954480908c/>> Acesso em: 27 de julho de 2018.

JERÔNIMO, F.B. **A confiança em redes: a experiência de uma rede formada por sete cooperativas do setor agroalimentar no Rio Grande do Sul.** Fátima

Behncker Jeronimo, 173 p., ic – Dissertação de mestrado, UFRGS/CEPAN, disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/5606> acesso em 06/06/2018.

KONZEN, Robson Rodrigo Pereira; OLIVEIRA, Carlos Alberto. **Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados**. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – Rgc, Santa Maria, v. 4, n. 2, p.45-58, dez. 2015.

LAGO, Adriano. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. 2009. 179 f. Tese (Doutorado) - Curso de Agronegócios, Ufrgs, Porto Alegre, 2009.

LAGO, Adriano; DA SILVA, Tania Nunes. **Fatores que dificultam o desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos**. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre, 26 a 30 de julho de 2009.

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

LORANGE, Peter, ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LÜDKE, M. ANDRÉ. M. E. D. A. **Abordagens qualitativas de pesquisa**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTERIO DO DESENVOLVIMENTO, IN-DÚSTRIA E COMERCIO EXTERIOR (MDIC). **Intercooperação, Conceitos e Definições**. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/cooperativismo/index/conteudo/id/317> Acesso em: 01 abril de 2018.

NETO, João Amato. **Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial**. 1999. 236 f. TCC (Graduação) - Curso de Departamento Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://sistemas-producao.net/redcoop/images/pdf/teses/tese-amato-1999.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Global, 2000.

O que é Cooperativismo? Disponível em: <<http://www.sescoop-prs.coop.br/cooperativismo/o-que-e-cooperativismo/>> Acesso em: 24/02/2018.

PALACIO, Joan Ramon Sanchis. **Análisis estratégico de la empresa cooperativa**. Valencia: Tirant Lo Blanch, 1995.

PARÉ, Abel Moreira. **Intercooperação: a formação de redes flexíveis como estratégia competitiva inteligente**. Porto Alegre: Sescop/RS, 2010.

PERIUS, Vergílio Frederico. **Cooperativismo e lei**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

PINHO, D.B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. São Paulo: Pioneira, 1966.

SAPOVICIS, R.T.; SOUZA, M.T.S; **Gestão social e democrática em cooperativas de trabalho: um estudo de caso na cooperdata processamento de dados**. Enanpad, 2002.

SCHNEIDER, José Odelso. **A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais**. 2012. Disponível em: < <file:///C:/Users/user/Downloads/296-1120-1-PB.pdf>>. Acesso em 15/05/2018.

SILVA, Paola et. al. **Doutrina e princípios cooperativistas: um estudo de caso na cooperativa maxi mundi**. Araguaína-TO, 2012. Disponível em: < <https://assets.itpac.br/arquivos/Revista/53/6.pdf>>. Acesso em 10/05/2018.

STAHL, RENI LUIZ, ODELSON SCHNEIDER, JOSÉ; **As interfaces entre cooperativismo e economia solidária**. Ciências Sociais Unisinos; 2013.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

YOSHINO, Y. Michael; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXO 1: Roteiro das entrevistas

1ª ETAPA:

- 1) Como que a intercooperação com outras cooperativas podem trazer benefícios para sua cooperativa?
- 2) Descreva os principais motivos que você acredita que levaram a sua cooperativa a trabalhar em conjunto com outras cooperativas?
- 3) Conte como a ideia de intercooperação está disseminada na sua cooperativa (associados, funcionários e dirigentes)?

2ª ETAPA:

- 4) Quais são os principais pontos que devam ser avaliados em uma cooperativa antes de se iniciar uma parceria de trabalho em conjunto?
- 5) Quais são as cooperativas que você considera que são as maiores parceiras da sua cooperativa hoje? E o que foi avaliado nestas cooperativas antes de iniciar esta intercooperação?
- 6) Descreva os principais itens que você considera que seja fundamental para manter uma boa comunicação entre estas parceiras?

3ª ETAPA:

- 7) Que etapas sua cooperativa segue quando decide estabelecer uma parceria ou aliança com outra cooperativa? Pode descrever?
- 8) As parcerias que sua cooperativa possui hoje, elas são na maioria formalizadas por contratos ou apenas por acordos verbais? Comente como isso acontece.
- 9) Você acredita que a intercooperação é o caminho mais fácil para o crescimento da sua cooperativa? Por quê? E as cooperativas que optam por trabalhar isoladas, podem estar se prejudicando com isso?

ANEXO 2: Análise documental.

O QUE	SITE DA COOPERATIVA		FINALIDADE
Histórico da cooperativa A.	Aba “A CAAF” -> “histórico”	http://caaf.agr.br	Entender o funcionamento e histórico de cada cooperativa
Histórico da cooperativa B.	Aba “Nossa História”	http://www.coomafitt.com.br	
Histórico da Cooperativa C.	Facebook	@Coperavecológica	
Parcerias das cooperativas A, B e C:		http://www.coomafitt.com.br/noticia/coomafitt-caaf-e-coperav-criam-centro-de-distribuicao-na-regiao-metropolitana ; https://www.sul21.com.br/ultimas-noticias/economia/2017/09/cooperativa-de-agricultores-familiares-faz-dez-anos-e-investe-na-articulacao-em-rede-para-ampliar-mercados/ ; Facebook: @RedeCoopRs	Identificar quais as cooperativas que já possuem parcerias.
Cooperativa B.	Análise geral.	http://coomafitt.blogspot.com/ https://www.facebook.com/coomafitt/	Verificar maiores informações sobre as parcerias firmadas
Cooperativa A, B e C.	Arquivos das cooperativas.	Análise das atas das reuniões.	Análise de como são feitos os acordos de cooperação.