

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
DOUTORADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
LINHA DE PESQUISA: POLÍTICAS PÚBLICAS, PLANEJAMENTO URBANO E
GESTÃO DO TERRITÓRIO

AIRTON RODRIGUES DA SILVA

GOVERNANÇA COOPERATIVA E ESTRATÉGIAS DE INTERCOOPERAÇÃO NA
REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

IJUÍ - RS

2024

AIRTON RODRIGUES DA SILVA

GOVERNANÇA COOPERATIVA E ESTRATÉGIAS DE INTERCOOPERAÇÃO NA
REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Doutorado em Desenvolvimento Regional, na Linha de Pesquisa Políticas Públicas, Planejamento Urbano e Gestão do Território, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, para obtenção de Doutor.

Orientador:
Prof. Dr. Nelson Thesing

Coorientador:
Prof. Dr. Pedro Luís Büttgenbender

Catálogo na Publicação

S586g

Silva, Airton Rodrigues da.

Governança cooperativa e estratégias de intercooperação na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul / Airton Rodrigues da Silva. – Ijuí, 2024.

145 f. ; il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). Desenvolvimento Regional.

“Orientador: Prof. Dr. Nelson Thesing”.

“Co-orientador: Prof. Dr. Pedro Luís Büttendebender”.

1. Cooperativismo. 2. Governança cooperativa. 3. Intercooperação. 4. Desenvolvimento Regional. I. Thesing, Nelson. II. Büttendebender, Pedro Luís. III. Título.

Cristina Libert Wiedtkemper

CRB 10/2651

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
PPGDR - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Doutorado
Área de Concentração – Planejamento e Gestão
Linha de Pesquisa - Políticas Públicas, Planejamento Urbano e Gestão do
Território

GOVERNANÇA COOPERATIVA E ESTRATÉGIAS DE INTERCOOPERAÇÃO NA
REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Tese

elaborada por

AIRTON RODRIGUES DA SILVA
como requisito parcial para a obtenção do grau de

Doutor em Desenvolvimento Regional

Banca Examinadora participou de maneira presencial e pela ferramenta Google Meet,
conforme possibilita a CAPES.

Dr. Nelson José Thesing (Orientador PPGDR/UNIJUÍ)

Dr. Pedro Luís Büttgenbender (Coorientador PPGDR/UNIJUÍ)

Dr. Airton Adelar Mueller (Avaliador Interno PPGDR/UNIJUÍ)

Dr. Daniel K. Baggio (Avaliador Interno PPGDR/UNIJUÍ)

Dr. Edegar Rotta (Avaliador Externo PPGDPP/UFRS)

Dr. Airton Cardoso Cançado (Avaliador Externo UFLA)

Ijuí (RS), 23 de dezembro de 2024

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta Tese de Doutorado, faz-se necessário registrar alguns agradecimentos. Em primeiro lugar agradecer a Deus pelo dom da vida e pelas bênçãos neste período de quatro anos, proteção nas diversas viagens à Ijuí, a Porto Alegre, São Paulo e ao Paraguai, e a força de vontade para vencer cada etapa desta jornada.

Agradecimento especial à minha esposa Marta Viviane e minha filha Bianca Isadora pelo incentivo e compreensão pelas horas de privação do convívio para me dedicar às leituras e à produção escrita.

Aos meus pais Alfredo e Lusilda (*In-memorian*) pelos ensinamentos na infância e, por moldarem meu carácter, valorizando as coisas simples e a resiliência diante das dificuldades. Também aos meus sogros Norival e Lurdes pelo apoio e suporte neste período.

Ao meu orientador Dr. Nelson José Thesing e Coorientador Dr. Pedro Luís Büttenbender, pelas valorosas orientações, indicações bibliográficas, leituras e releituras, bem como todo apoio e suporte para a produção escrita.

Aos dirigentes das cooperativas do noroeste do Rio Grande do Sul, pela gentileza de me receber e ceder algumas horas de seu tempo para responder as entrevistas, bem como abertura para acessar informações sobre as organizações que presidem.

À Capes pelo apoio através da Bolsa de Estudos, à Ocergs/Sescoop pela parceria estratégica, e ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Unijuí pelo suporte, orientações e diversos momentos de formação e informação.

Aos colegas pelo convívio, amizade, troca de experiências, coprodução de artigos e todas as emoções vividas neste período.

Enfim, agradecer à Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Unijuí, onde realizei toda minha carreira acadêmica, pelo seu protagonismo e perseverança, oportunizando ensino, pesquisa e extensão com qualidade e contribuindo decisivamente, para o desenvolvimento regional.

QUADROS

Quadro 1: Mapeamento das cooperativas localizadas no Corede Noroeste Colonial....	18
Quadro 2: Mapeamento das cooperativas localizadas no Corede Fronteira Noroeste	20
Quadro 3: Mapeamento das cooperativas localizadas no Corede Celeiro.....	22
Quadro 4: Mapeamento das cooperativas localizadas no Corede Missões.....	24
Quadro 5: Diversidade de arranjos intercooperativos:	34
Quadro 6: Diversidade de manifestações da Intercooperação:	36
Quadro7: Autores e ideias-chave sobre os múltiplos aspectos da Intercooperação.....	50
Quadro 8: Densidade demográfica e PIB <i>per capita</i> da Região Funcional 7 do IBGE/RS– Censo de 2022.	116
Quadro 9: Evolução da população da Região Funcional 7 do IBGE/RS a partir dos censos demográficos de 2010 e 2022.	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRALEITE	Associação Brasileira de Produtores de Leite
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ACL	Ambiente de Contratação Livre
ANNEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
AP	Aliança Progressista
AREDE	Associação Regional de Educação, Desenvolvimento e Pesquisa
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CCGL	Cooperativa Central Gaúcha de Leite
CCSA	Cooperativa Central de Serviços Agropecuários
CER	Cooperativas de Eletrificação Rural
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
COREDE	Conselho Regional de Desenvolvimento
ECM	Experiência Cooperativa de Mondragón
FATES	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
FECOAGRO	Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul
FECOERGS	Federação das Cooperativas de Energia do Rio Grande do Sul
FGCOOP	Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito
HP	Hermenêutica de Profundidade
IA	Inteligência Artificial
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras

OCERGS	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PCE	Programa de Cooperativismo nas Escolas
PCH	Pequena Central Hidrelétrica
PD	Plataforma Digital
PeD	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SMARTCOOP	Plataforma Digital do Cooperativismo do Rio Grande do Sul
SNCC	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
UBS	Unidade de Beneficiamento de Sementes
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNICOOPER	Cooperativa Central da Agricultura Familiar
UNIUM	União das Cooperativas Frísia, Castrolanda e Capal no Estado do Paraná

RESUMO

A presente pesquisa busca compreender as organizações cooperativas na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, em seus aspectos históricos, suas contribuições socioeconômicas, seus desafios e as oportunidades no processo de construção das práticas de governança e as estratégias de intercooperação. O movimento cooperativista na Região Noroeste fortaleceu a formação social, econômica e histórica, implementou características étnicas e culturais, formando um ambiente propício para o surgimento e manutenção de um elevado número de entidades e organizações cooperativistas/associativistas e comunitárias. Entretanto, em um mundo cada vez mais globalizado, o movimento cooperativo se vê diante de novos desafios, o que indica a necessidade de pesquisas, especialmente, de como a governança cooperativa pode contribuir no processo de intercooperação na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para responder aos desafios, a investigação conta com os olhares ontológicos, epistemológicos e metodológicos da Hermenêutica de Profundidade, de uma pesquisa aplicada, com entrevistas semiestruturadas. Ao interpretar os resultados da pesquisa, encontra-se elementos contundentes que permitem afirmar que a cooperação teve papel central no desenvolvimento regional, ao contar com diferentes ramos do cooperativismo, que diferencia o Noroeste do Rio Grande do Sul de outras regiões do estado e do País. Uma região com densidade populacional, que pode ser entendida como um fator importante para a formação e manutenção da cooperação. Um processo cultural que se produziu na região, favorável para o surgimento e o fortalecimento de experiências cooperativistas, amadurecidas, experienciadas e enraizadas, oferecendo as condições para ampliar e consolidar a intercooperação. Ao analisar as práticas de governança e a intercooperação na perspectiva das lideranças cooperativistas, constata-se que existem várias experiências de intercooperação em curso, em diferentes estágios de organização, que apresentam diferentes percepções e que ainda necessitam conquistar maiores graus de amadurecimento, desafiando o processo de governança da intercooperação. A pesquisa ainda constata que não há um grau de governança semelhante entre as experiências em implantação, o que gera olhares em diversas dimensões, de como estabelecer um Planejamento Estratégico para o conjunto das cooperativas presentes na região. Aponta também avanços que residem na intercooperação vertical unissetorial, porém, apresenta desafios consideráveis para consolidar a governança na intercooperação multissetorial horizontal para construir o desenvolvimento sustentável da região.

Palavras-Chave: Cooperativismo; governança cooperativa; intercooperação; desenvolvimento regional.

ABSTRACT

This research seeks to understand cooperative organizations in the Northwest region of the state of Rio Grande do Sul, in their historical aspects, their socioeconomic contributions, their challenges and opportunities in the process of building governance practices and intercooperation strategies. The cooperative movement in the Northwest region has strengthened the social, economic and historical formation, implemented ethnic and

cultural characteristics, creating an environment conducive to the emergence and maintenance of a large number of cooperative/associative and community entities and organizations. However, in an increasingly globalized world, the cooperative movement faces new challenges, which indicates the need for research, especially on how cooperative governance can contribute to the intercooperation process in the Northwest region of the state of Rio Grande do Sul. To respond to the challenges, the investigation relies on the ontological, epistemological and methodological perspectives of Depth Hermeneutics, of applied research, with semi-structured interviews. When interpreting the results of the research, we find strong evidence that allows us to state that cooperation played a central role in regional development, as it has different branches of cooperativism, which differentiates the Northwest of Rio Grande do Sul from other regions of the state and the country. A region with a population density, which can be understood as an important factor for the formation and maintenance of cooperation. A cultural process that has occurred in the region, favorable to the emergence and strengthening of cooperative experiences, mature, experienced and rooted, offers the conditions to expand and consolidate intercooperation. When analyzing governance practices and intercooperation from the perspective of cooperative leaders, we find that there are several intercooperation experiences underway, at different stages of organization, which present different perceptions and which still need to achieve greater degrees of maturity, challenging the intercooperation governance process. The research also finds that there is no similar level of governance among the experiences under implementation, which generates perspectives on several dimensions, on how to establish a Strategic Plan for all cooperatives present in the region. It also points out advances that reside in single-sector vertical intercooperation, however, it presents considerable challenges to consolidate governance in horizontal multisector intercooperation to build the sustainable development of the region.

Keywords: Cooperativism; cooperative governance; intercooperation; regional development.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 APORTES TEÓRICOS.....	26
2.1 A EFETIVAÇÃO DO COOPERATIVISMO NA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL.....	26
2.2 GOVERNANÇA.....	29
2.3 GOVERNANÇA COOPERATIVA.....	43
2.4 ITERCOOPERAÇÃO.....	47
2.5 DESENVOLVIMENTO.....	57
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS CATEGORIAS	66
3.1 Categoria Ambiental	68
3.2 Categoria Social	72
3.3 Categoria Econômico	77
3.4 Categoria Intercooperação.....	82
3.5 Categoria Relação com Poder Público	89
3.6 Categoria Intercooperação horizontal unissetorial	93
3.7 Categoria Gestão.....	100
3.8 Categoria Inovação.....	104
3.9 Categoria Tecnologia.....	109
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	112
5 CONCLUSÃO	129
REFERÊNCIAS.....	136
ANEXOS.....	144

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa verifica e busca a compreensão de organizações cooperativas na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, um recorte territorial geográfico identificado como Região Funcional 7, dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento, que também é a Região Geográfica Intermediária de Ijuí, uma das oito Regiões Intermediárias do estado do Rio Grande do Sul e uma das 134 Regiões Intermediárias do Brasil. Seus aspectos históricos, suas contribuições socioeconômicas, seus desafios e as oportunidades no processo de construção das práticas de governança e as estratégias de intercooperação fazem parte da presente Tese.

Assim, a pesquisa permite afirmar que o movimento cooperativista na Região Noroeste fortaleceu a formação social, econômica e histórica. Implementou características étnicas e culturais, formando um ambiente propício para o surgimento e manutenção de um elevado número de entidades e organizações que, em boa parte, promoveram atividades de finalidade pública, não tem um caráter estatal, mas, comunitário.

Essas organizações comunitárias oportunizaram um conjunto de associações, como: as sociedades hospitalares, fundações educacionais, associações de categorias profissionais, empresariais, recreativas, esportivas, religiosas. Um número significativo de cooperativas, constituídas em sua maioria, na segunda metade do século XX, foram importantes para o desenvolvimento regional, sendo, inclusive, fortalecidas por políticas públicas estratégicas de acordo com a proposta de desenvolvimento do poder público em diferentes governos e momentos históricos.

Dessa forma, parte-se do pressuposto de que, as cooperativas são uma forma de organização social, que conquistaram um espaço no campo da sustentabilidade, na busca da viabilização das atividades dos associados, com algumas experiências na intercooperação, onde pode-se destacar a Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL). Assim, essa pesquisa está desafiada a interpretar a governança cooperativa e as estratégias de intercooperação na Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, um objeto que está em constante processo de mudança, passível de diversas interpretações, como organização social, com implicações econômicas, as quais afetam diretamente a vida de quem dele participa, transformando-o em um espaço do debate, da dúvida, elementos que o acompanham desde a sua gênese, estabelecendo um constante processo de interpretação e reinterpretação. Conhecer e compreender os aspectos históricos, bem como as

contribuições socioeconômicas em cada período são pré-requisitos para a interpretação do tempo atual e permitir visualizar os desafios e potencialidades no contexto presente e prospectar o futuro.

O cooperativismo construiu ao longo da sua trajetória a nível mundial um conjunto de princípios que norteiam a sua atuação. Esses foram sendo aperfeiçoados e atualmente se apresentam da seguinte forma: 1º Adesão livre e voluntária; 2º Gestão democrática; 3º Participação econômica; 4º Autonomia e independência; 5º Educação, formação e informação; 6º Intercooperação; e 7º Interesse pela comunidade.

No entanto, tem-se presente os desafios na atualidade, que se apresentam em suas diversas dinâmicas de produção, armazenagem, comercialização, um campo que sofre constantes pressões com a presença de novas tecnologia, da competitividade, das mudanças climáticas, de mercado, o que faz com que as cooperativas necessitam adaptar-se para garantir a sua sobrevivência e sustentabilidade. Assim, torna-se cada vez mais justificável investigar a intercooperação em um ambiente globalizado, como uma estratégia no campo da governança corporativa para enfrentar os desafios de competição, liderados pelos grandes *players* econômicos. Aliado a este, soma-se o sétimo princípio que é o Interesse pela comunidade.

Por conseguinte, esse estudo verifica experiências de intercooperação para refletir os desafios e possibilidades de avançar neste campo, sobretudo, no campo da sustentabilidade. Esse tema figura no planejamento com mais intensidade na década de 1990, ao incorporar as questões sociais e ambientais em seu escopo de planejamento e de execução das atividades cooperativadas, com possibilidades de melhorar as condições do desenvolvimento, um movimento que dialoga, de forma direta, com a capacidade dos atores de realizarem a governança e a gestão das cooperativas. Para Dallabrida e Büttendbender (2007), um território depende, cada vez menos, de suas condições físico-naturais (clima, solo, relevo, recursos), ou de sua posição geográfica para se desenvolver.

Portanto, repensar práticas cooperativistas, com possibilidade de contribuir no processo de ampliação da produção de alimentos, na produção de energia, na construção de um modelo de desenvolvimento menos agressivo ao meio ambiente e à saúde humana, passa a ser, conforme destaca Büttendbender *et al* (2011), um desafio para a governança dos empreendimentos cooperativos, voltada para estratégias da intercooperação, com base no desenvolvimento sustentável das cooperativas.

A intercooperação pode-se constituir-se em um processo de aproximação, troca de experiências, preferências mútuas, comerciais e de prestação de serviços, no

compartilhamento de informações e conhecimentos, bem como, em investimentos e operações conjuntas entre cooperativas do mesmo ramo (unissetorial) ou de ramos diferentes (multissetorial), seja na forma horizontal (mesmo nível) ou vertical (diferentes níveis).

No Brasil, principalmente a partir da década de 1960, vários autores dedicaram suas pesquisas para o campo do cooperativismo. Diva Benevides Pinho aborda o assunto defendendo uma economia mais humana, que satisfaça as necessidades humanas e de produção de bens.

Baggio (2018), ponderou sobre a estruturação e o processo de governança em uma cooperativa agropecuária e seus reflexos na minimização dos conflitos de agência, na busca do equilíbrio entre os subsistemas associativo e de negócio e na harmonização dos interesses dos *stakeholders*. Schardong (2020), propôs um modelo referencial de governança corporativa para as sociedades cooperativas, com vistas a contribuir com a implementação de boas práticas, no limite das responsabilidades formais dos sócios e administradores.

Ainda, a Tese de Doutorado de Luciana Moro de Souza (Souza, 2020), buscou identificar como se efetivaram as práticas de governança, em três cooperativas Agropecuárias, no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, nos órgãos administrativos e fiscalizadores e suas contribuições para a perenidade dos empreendimentos cooperativos. Onde foi evidenciado que, mesmo não existindo a obrigatoriedade das práticas de governança em cooperativas agropecuárias, elas estão presentes a partir das atitudes e ações dos órgãos Administrativos e Fiscalizadores nas 3 (três) cooperativas objeto da pesquisa. Porém, as mesmas apresentam fragilidades, principalmente no campo dos conflitos de interesses, que podem expor as cooperativas a situações de riscos financeiros. No que diz respeito aos indicadores econômicos, a pesquisa apontou que os índices de liquidez, endividamento e rentabilidade são insatisfatórios em todos os níveis, demonstrando que existem processos a serem fortalecidos pelas boas práticas de governança.

Tendo presente as produções de Büttgenbender (1994), Büttgenbender *et al* (2022), Baggio (2018), Schardong (2020), Souza (2020), Silva, Thesing e Büttgenbender (2023), Thesing (2015), Thesing (2024) Büttgenbender; Silva (2018) Silva (2005) e de um conjunto de estudos anteriores a respeito da governança e intercooperação, percebe-se que existem lacunas a serem pesquisadas, abrindo espaço para novas pesquisas e contribuições, no campo teórico, como prático.

Assim, a presente tese apresenta o seguinte problema de pesquisa: Como se dá a governança cooperativa no processo de intercooperação na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul? O **Objetivo Geral** foi o de investigar a governança cooperativa no processo de intercooperação na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Já os Objetivos Específicos da pesquisa doutoral foram: a) Apresentar e delimitar a região Noroeste do Rio Grande do Sul, a partir das características de identidade histórica; b) Identificar o cooperativismo em sua trajetória histórica com o processo de desenvolvimento da região do Noroeste Gaúcho; c) Evidenciar e analisar as práticas de governança e a intercooperação na perspectiva das lideranças cooperativistas; e d) Formular estratégias que possam contribuir na qualificação da governança e na ampliação da intercooperação..

Para responder aos desafios da pesquisa, os caminhos da investigação trilham a ontologia, para auxiliar o pesquisador a perceber o mundo e os fenômenos (físicos ou sociais), de forma realista, o mundo existe, independente das percepções e construções mentais do pesquisador. (Sacol, 2009). A epistemologia contribui para compreender como as diferentes práticas podem ser interpretadas pelos olhares subjetivistas, no processo de construção do conhecimento (Sacol, 2009), o que leva a entender que a ontologia estuda a natureza do ser, da existência da própria realidade, bem como as estruturas da vida cotidiana dos homens. A ontologia orienta e delimita o problema de pesquisa, contribuindo no estabelecimento do olhar epistemológico, criando condições para trilhar os caminhos da investigação, onde a realidade social é um resultado de um processo de compartilhamento de significados entre as pessoas, isto é, ela resulta de uma construção social.

Já, a epistemologia pode estabelecer um caminho pelo qual a pesquisa gera o conhecimento. Essa possibilidade dialoga com os pressupostos ontológicos, sobre a realidade, sobre como as coisas são. Assim, tem-se presente, que o processo de intercooperação é construído. No entanto, o significado não é somente fruto da atividade mental, mas, resultado da interação entre os processos mentais e as características locais e globais. Desta forma, o significado pressupõe intencionalidade, isto é, uma consciência que se volta a um objeto, pela mediação entre o sujeito e objeto, dando assim um significado (Sacol, 2009).

Em relação à natureza, caracteriza-se como aplicada, pois, refere-se à discussão de problemas e à apresentação de soluções alternativas, tendo como objetivo gerar

conhecimentos para a aplicação prática no campo da intercooperação (Gil, 2008). Quanto à abordagem, classifica-se como qualitativa (Minayo (2012) e conta com entrevistas gravadas e, posteriormente transcritas. Foram entrevistados treze presidentes de cooperativas singulares do Noroeste do Rio Grande do Sul e um presidente de entidade articuladora do cooperativismo do Rio Grande do Sul (anexo 1 e 2). A escolha dos entrevistados respeitou o critério do cargo que ocupam, ou seja, presidentes de cooperativas no território da região Noroeste do Rio Grande do Sul, ou de entidade articuladora, pela relevância política do cargo em relação ao poder de decisão. Após a transcrição das entrevistas, foi realizada a análise de conteúdo (Bardin, 2011) com utilização do programa de análise de dados qualitativos NVivo para categorização das falas. As categorias de análise foram pré-estabelecidas quando da elaboração do roteiro da pesquisa, mediante entrevistas, que contaram com um questionário semiestruturado, aplicado de forma presencial.

No entanto, faz-se necessário registrar que, um dos primeiros desafios da pesquisa era encontrar um caminho metodológico que apresente condições de auxiliar na investigação, de maneira mais próxima da realidade, tendo presente as orientações de Paulo Freire, o saber cabal sobre o objeto e da ordem do impossível. Nesta direção, a pesquisa passou a fazer uso da Hermenêutica de Profundidade -HP (Thompson, 1998) tendo a esperança de olhar de forma profunda o fenômeno da intercooperação.

A HP pode contribuir na compreensão dos processos simbólicos, no cotidiano dos seres humanos em sociedade, e se constitui em um procedimento que pode reforçar as trilhas de um roteiro de pesquisa, bem como quando se faz uma interpretação de um fenômeno social, como é o caso da cooperação e da intercooperação, que apresenta um movimento de fala, de interpretação, configurando-se por final, em uma reinterpretação do objeto de estudo. Estudar o mundo sócio-histórico, como campo-sujeito, para Thompson (2011), tem como possibilidade a apropriação, um caminhar onde as pessoas conquistam uma compreensão, uma interpretação das formas simbólicas e dos sentidos agenciados, o que inclui a ação, a partir da interpretação dos sentidos

A opção por trabalhar com a HP deve-se à abertura metodológica que essa proposta oferece. Veronese e Guareschi (2006), apontam que essa metodologia pode ser uma ferramenta teórica e metodológica, que oportuniza para o pesquisador analisar o contexto sócio-histórico e espaço-temporal que cerca o fenômeno pesquisado, que permite empreender análises discursivas, de conteúdo, semióticas ou de qualquer padrão formal

que venha a ser necessário, ao fazer uso de três categorias ou etapas metodológicas: análise sócio-histórica; a análise formal discursiva; e a interpretação/reinterpretação. Parte do princípio que a interpretação da doxa não deixa a hermenêutica completa, mas, é o ponto de partida, pois, o pesquisador é o produtor de algo novo e não puramente intérprete do fenômeno. Significa a busca de novos conhecimentos que possam fundamentar, com rigor, a realidade que foi interpretada (Veronese; Guareschi,2006).

Por conseguinte, a análise sócio-histórica foi o ponto de partida para construção dessa pesquisa, uma vez que, consta nos seus objetivos específicos, compreender os conceitos de cooperação, cooperativismo e intercooperação, sua trajetória e contribuição no passado e no presente para o desenvolvimento do Noroeste Gaúcho. Além disso, a pesquisa apresenta a caracterização e a delimitação da região do Noroeste do Rio Grande do Sul a partir das características de identidade histórica e socioeconômica. Portanto, destaca-se aqui, a necessidade de uma análise interpretativa com a busca dos elementos distintos que a compõem.

No que se refere à segunda categoria da HP que é a análise formal discursiva, os objetivos do estudo apresentam os resultados do roteiro da pesquisa realizado junto às lideranças, para identificar as ações das organizações cooperativas no sentido de promover a intercooperação e o desenvolvimento sustentável e investigar as possibilidades de governança intercooperativa na concepção dos mesmos. Segundo Veronese e Guareschi (2006), neste momento, é fundamental examinar as formas simbólicas na perspectiva da sua estrutura interna do fenômeno na sua organização. Trata-se de compreensões conceituais que não gozam de consenso entre as lideranças cooperativas e, novamente podem oferecer elementos de contradições presentes entre o discurso e as práticas.

Na terceira categoria da HP, a interpretação e a reinterpretção, é que se define a centralidade da Tese, pois seus objetivos vão além da hermenêutica tradicional meramente interpretativa. A reinterpretção é uma síntese que integra o conteúdo das formas simbólicas à análise do contexto de sua produção. Ao propor a governança intercooperativa como elemento de pesquisa na construção da Tese, parte-se do princípio que este é um dos grandes desafios nas organizações sociais cooperativas e pretende-se apontar estratégias de planejamento e investimentos conjuntos para construir caminhos de sustentabilidade, além de identificar e desenvolver estratégias no campo da governança que podem fortalecer a intercooperação. Propõe-se, portanto, uma reinterpretção. Essa construção criativa é, segundo Thompson, um impulso à compreensão do mundo social e à construção de saberes

que possuam um potencial crítico, de sentido emancipatório. Nesta direção, a pesquisa conta também com a análise de conteúdo (Bardin, 2011).

No entanto, faz-se necessário ter presente análise sócio-histórica da Região Noroeste do Rio Grande do Sul, para responder aos desafios dos caminhos que a Hermenêutica de Profundidade necessita apresentar. Nesta direção encontra-se elemento importante da região que se refere a evolução das cooperativas, no qual se apresenta um processo de organização cooperativada em vários segmentos da economia regional. Um processo que aponta iniciativas de cooperação ao longo da história, o que indica a caracterização da região do Noroeste do Rio Grande do Sul, sua identidade histórica e socioeconômica. Para o mapeamento das cooperativas na região foram tomados como referência, dados sistematizados em Botelho et.al (2024). A região é composta por quatro Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Corede): Noroeste Colonial, Missões, Fronteira Noroeste e Celeiro. Em ambos, temos uma forte presença de cooperativas, demonstrando um caráter de uniformidade na distribuição destas organizações. Na sequência são descritas as cooperativas em cada um dos quatro Coredes.

O Corede Noroeste Colonial é constituído por onze municípios: Ajuricaba, Augusto Pestana, Bozano, Catuípe, Condor, Coronel Barros, Ijuí, Joia, Nova Ramada, Panambi e Pejuçara. No Quadro 1 podemos verificar que a região possui 26 cooperativas, com sede em nove dos onze municípios.

Quadro 1 - Mapeamento das cooperativas localizadas no Corede Noroeste Colonial.

Município	Razão Social	Sigla	Ramo
Ajuricaba	Cooperativa dos Agricultores Familiares de Ajuricaba Ltda.	COAFA	Agropecuário
Augusto Pestana	Cooperativa União dos Agricultores Familiares de Augusto Pestana Ltda.	COOPERAP	Agropecuário
Augusto Pestana	Cooperativa Têxtil de Produção Ltda.	COOPERTEXTIL	Trabalho, produção de bens e serviços
Catuípe	Cooperativa de Trabalho Rural e Urbano de Catuípe Ltda.	COTRUCAL	Trabalho, produção de bens e serviços
Catuípe	Cooperativa dos Transportadores Rodoviários De Catuípe e Ijuí Ltda.	-	Transporte
Catuípe	Cooperativa Agropecuária de Três Vendas Ltda.	COOPERTRES	Agropecuário
Condor	Cooperativa de Trabalho Informal de		Trabalho, produção de

	Condor Ltda.		bens e serviços
Ijuí	Cooperativa dos Transportadores do Sul do Brasil Ltda.	TRACOOSUL	Transporte
Ijuí	Cooperativa Regional dos Transportadores Autônomos e Leite Ltda.	COOTRALEI	Transporte
Ijuí	Cooperativa de Prestação e Serviços de Transportes	COTRACAR	Transporte
Ijuí	Cooperativa dos Transportadores Autônomos de Carga de Ijuí Ltda.	COOTAC	Transporte
Ijuí	Ceriluz Provedor de Internet Ltda.	CERILUZ	Infraestrutura
Ijuí	Cooperativa de Associados dos Sindicatos de Trabalhadores Rurais da Regional de Ijuí Ltda.	COOPERASTRI	Trabalho, produção de bens e serviços
Ijuí	Cooperativa de Economia e Crédito Mutuo Unicred Horizontes Ltda.	UNICRED HORIZONTES	Crédito
Ijuí	Cooperativa de Locadores de Motos de Ijuí Ltda.	COPERMOTO	Trabalho, produção de bens e serviços
Ijuí	Cooperativa Ijuicense de Produtores de Peixes e Produtos Naturais Ijuí-Peixes Ltda.	IJUI PEIXES	Agropecuário
Ijuí	Cooperativa dos Trabalhadores da Colmeia do Trabalho Ijuí Ltda.	COOTRACOL	Trabalho, produção de bens e serviços
Ijuí	Cooperativa Regional de Árbitros e Prestadora de Serviços Diversos de Ijuí Ltda.	COOPERARBITROS	Trabalho, produção de bens e serviços
Joia	Cooperativa Agrícola de Produção, Comercialização e Prestação de Serviços Ltda.	COOPERCAMPO	Agropecuário
Nova Ramada	Cooperativa Rural Macieira Ltda.	COOPEMA	Agropecuário
Panambi	Cooperativa dos Transportadores Autônomos de Panambi Ltda.	COTRAPAL	Transporte
Panambi	Cotripal Agropecuária Cooperativa	COTRIPAL	Agropecuária
Panambi	Cooperativa de Fruticultores Panambi Ltda.	FRUTIPAN	Agropecuário
Panambi	Transportes Cotrapal Ltda.	TRANSCOTRAPAL	Transporte
Panambi	Cooperativa Mista De Ibirubá Ltda.	COMIBA	Agropecuário
Pejuçara	Cooperativa de Produtos Coloniais e Artesanato de Pejuçara	COOLONIALLE	Agropecuário

Fonte: Adaptado de Botelho, Louise de Lira Roedel *et al.* (2024)

O Corede Fronteira Noroeste é constituído por vinte municípios: Alecrim, Alegria, Boa Vista do Buricá, Campina das Missões, Cândido Godói, Doutor Maurício Cardoso, Horizontina, Independência, Nova Candelária, Novo Machado, Porto Lucena, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, Santa Rosa, Santo Cristo, São José do Inhacorá, Senador Salgado Filho, Três de Maio, Tucunduva e Tuparendi. Conforme podemos verificar no Quadro 2, em dezesseis dos vinte municípios estão sediadas trinta e sete cooperativas.

Quadro 2 - Mapeamento das cooperativas localizadas no Corede Fronteira Noroeste

Município	Razão Social	Sigla	Ramo
Alecrim	Cooperativa dos Produtores de Alecrim Ltda.	COOPRAL	Agropecuário
Alegria	Cooperativa de Prestação de Serviços de Alegria Ltda.	COOPERTRABALHO	Trabalho, produção de bens e serviços
Campina das Missões	Cooperativa Canavieira Santa Teresa Ltda.	COOPERTERESA	Agropecuário
Cândido Godói	Cooperativa Agroecológica Candido Godói Ltda.	COOPERAE	Agropecuário
Cândido Godói	Cooperativa Godoiense de Empreendimentos, Exploração Agrícola e Organização Social Ltda.	COOGEMEOS	Agropecuário
Cândido Godói	Cooperativa Godoiense de Energia Renovável Ltda.	COOPERGER	Infraestrutura
Dr. Maurício Cardoso	Cooperativa de Prestação de Serviços dos Trabalhadores	COOTRAMIC	Trabalho, produção de bens e serviços
Dr. Maurício Cardoso	Cooperativa Agropecuária Nova Visão Ltda.	-	Agropecuário
Dr. Maurício Cardoso	Cooperativa Mista Costa do Rio Uruguai Ltda.	COPER-RIO	Agropecuário
Horizontina	Cooperativa Habitacional dos Servidores Militares de Horizontina Ltda.	-	Infraestrutura
Horizontina	Cooperativa de Produção Agroindustrial Familiar Central de Comercialização de Horizontina Ltda.	COOPERAGRO FAMILIAR	Agropecuário
Horizontina	Cooperativa de Trabalho de Reciclagem Mãos Dadas com o Futuro de Horizontina Ltda.	COOMDAF	Trabalho, produção de bens e serviços
Horizontina	Cooperativa Habitacional Novo Milênio Ltda.	-	Infraestrutura
Horizontina	Cooperativa Habitacional Onze de Junho	-	Infraestrutura
Porto Vera Cruz	Cooperativa dos Agricultores de Porto Vera Cruz Ltda.	COOPOVEC	Agropecuário
Santa Rosa	Sistema de Crédito Cooperativo	SICREDI União RS/ES	Crédito
Santa Rosa	Cooperativa Mista Agropecuária e de Economia Solidária Ltda.	COOPERSOL	Agropecuário
Santa Rosa	Cooperativa Mista São Luiz Ltda.	COOPERMIL	Agropecuário
Santa Rosa	Cooperativa Triticola Santa Rosa Ltda.	COTRIROSA	Agropecuário

Santa Rosa	Cooperativa Distribuidora de Energia Fronteira Noroeste	COOPERLUZ	Infraestrutura
Santa Rosa	Cooperativa de Trabalho Educacional Cooper Concórdia Ltda.	COOPER CONCÓRDIA	Trabalho, produção de bens e serviços
Santa Rosa	Cooperativa dos Transportadores de Cargas do Grande Santa Rosa	COOTRASANTA	Transporte
Santo Cristo	Cooperativa dos Agricultores de Santo Cristo Ltda.	COOPASC	Agropecuário
Santo Cristo	Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol Santo Cristo Ltda.	CRESOL ESSÊNCIA	Crédito
São José do Inhacorá	Cooperativa dos Agricultores Familiares de São José do Inhacorá Ltda.	COOPER SAO JOSE	Agropecuário
Três de Maio	Sistema de Crédito Cooperativo	SICREDI Noroeste	Crédito
Três de Maio	Cooperativa de Trabalho dos Técnicos do Noroeste	UNITEC	Trabalho, produção de bens e serviços
Três de Maio	Cooperativa de Trabalho Educacional Dom Hermeto Ltda.	COOPER DOM HERMETO	Trabalho, produção de bens e serviços
Três de Maio	Cooperativa de Distribuição de Energia Entre Rios Ltda.	CERTHIL – DISTRIBUIÇÃO	Infraestrutura
Três de Maio	Cooperativa de Desenvolvimento Social Entre Rios Ltda.	CERTHIL – DESENVOLVIMENTO	Infraestrutura
Três de Maio	Cooperativa Agro Pecuária Alto Uruguai Ltda.	COTRIMAIO	Agropecuário
Três de Maio	Cooperativa de Trabalho de Coleta e Reciclagem Três de Maio	RECICLA TM	Trabalho, produção de bens e serviços
Três de Maio	Cooperativa Regional de Serviços de Saúde Ltda.	COOPERSAUDE	Saúde
Tucunduva	Cooperativa de Prestação de Serviços Ltda.	COOPERMAIO	Trabalho, produção de bens e serviços
Tucunduva	Cooperativa Agrícola Mista São João Batista Ltda.	COOPERAGRÍCOLA	Agropecuário
Tuparendi	Cooperativa de Vinho Fronteira Noroeste e Economia Solidária	COOPERVINO	Agropecuário
Tuparendi	Cooperativa Volt de Energia Renováveis	BVOLT	Infraestrutura
Tuparendi	Cooperativa Agropecuária Tuparendi Ltda.	COOPARENDI	Agropecuário

Fonte: Adaptado de Botelho, Louise de Lira Roedel *et al.* (2024)

O Corede Celeiro é constituído por vinte e um municípios: Barra do Guarita, Bom Progresso, Braga, Campo Novo, Chiapetta, Coronel Bicaco, Crissiumal, Derrubadas, Esperança do Sul, Humaitá, Inhacorá, Miraguaí, Redentora, Santo Augusto, São Martinho, São Valério do Sul, Sede Nova, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três Passos e Vista Gaúcha. Conforme podemos observar no Quadro 3, a região possui trinta e duas cooperativas com sede em treze dos vinte e um municípios.

Quadro 3 - Mapeamento das cooperativas localizadas no Corede Celeiro

Município	Razão Social	Sigla	Ramo
Barra do Guarita	Cooperativa Mista Barra do Guarita	COPERGUARITA	Agropecuário
Campo Novo	Cooperativa Triticola Mista Campo Novo Ltda.	COTRICAMPO	Agropecuário
Campo Novo	Cooperativa de Transporte de Cargas Campo Novo Ltda.	LOGNOVO	Transporte
Campo Novo	Cooperativa de Trabalho de Campo Novo Ltda.	COTRINOVO	Trabalho, produção de bens e serviços
Chiapetta	Cooperativa Agropecuária dos Agricultores Familiares do Reassentamento Nova Conquista de Chiapetta	COOPERARCHI	Agropecuário
Coronel Bicaco	Cooperativa de Trabalho Rural e Urbano Bicaquense Ltda.	COTRABIL	Trabalho, produção de bens e serviços
Crissiumal	Cooperativa das Atividades Agroindustriais e Artesanais do Pacto Fonte Nova Ltda	COOPER FONTE NOVA	Agropecuário
Crissiumal	Cooperativa Agropecuária Criciumalense Ltda.	COOPERCRIS	Agropecuário
Crissiumal	Cooperativa de Produção e Serviços De Crissiumal RS		Trabalho, produção de bens e serviços
Derrubadas	Cooperativa Mista Yucumã	COOPERYUCUMA	Consumo
Humaitá	Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária Humaitá Ltda.	CRESOL COOPERAR	Crédito
Santo Augusto	Cooperativa dos Produtores de Soja de Santo Augusto Ltda.	COPESA	Agropecuário
Santo Augusto	Cooperativa de Produção, Comercialização e Trabalho de Santo Augusto Ltda.	COOPERVITA	Trabalho, produção de bens e serviços
Santo Augusto	Cooperativa dos Trabalhadores Informais de Santo Augusto Ltda.	COOTRASAN	Trabalho, produção de bens e serviços
Santo Augusto	Cooperativa Habitacional de Santo Augusto Ltda.	COOHASA	Infraestrutura
Santo Augusto	Cooperativa de Máquinas Celeiro Ltda.	COOMACEL	Trabalho, Produção de bens e Serviços
Sede Nova	Cooperativa dos Produtores da Agricultura Familiar dos Municípios de Humaitá, Campo Novo e Sede Nova RS	COOPAF	Agropecuário
Sede Nova	Cooperativa dos Trabalhadores de Sede Nova Ltda.	COOPERNOVA	Trabalho, produção de bens e serviços
Tenente Portela	Cooperativa Agropecuária dos Agricultores Familiares de Tenente Portela Ltda.	COOPERFAMILIAR	Agropecuário

Tenente Portela	Cooperativa de Trabalho Rural e Urbano de Tenente Portela Ltda.	COTRUTEPO	Trabalho, produção de bens e serviços
Tenente Portela	Cooperativa de Trabalho Prestação de Serviços Rural e Urbanos Portelense Ltda.	COTRIMAR	Trabalho, produção de bens e serviços
Tenente Portela	Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária	CRESOL GERACOES	Crédito
Tenente Portela	Cooperativa Agropecuária Portelense		Agropecuário
Tenente Portela	Cooperativa de Produção de Leite	COOPERLTSUL	Agropecuário
Tenente Portela	Cooperativa Mista dos Povos Indígenas e Agricultores Familiares Ltda.	COOPERFAMILIAR	Agropecuário
Tiradentes do Sul	Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Lajeado Bonito Ltda.	COPERLAB	Agropecuário
Tiradentes do Sul	Cooperativa da Produção da Agricultura Familiar de Tiradentes do Sul	COOPAF – SUL	Agropecuário
Três Passos	Cooperativa da Agricultura Familiar de Três Passos	FORTEPASSOS	Agropecuário
Três Passos	Cooperativa Habitacional Morada do Sol Três Passos Ltda.	COOPERSOL	Infraestrutura
Três Passos	Cooperativa dos Fruticultores de Três Passos Ltda.	FRUTIPASSOS	Agropecuário
Três Passos	Cooperativa Agroindustrial Santo Antônio Ltda.	COOPERSANTO	Agropecuário
Vista Gaúcha	Cooperativa Mista Vista Gaúcha	COOPERVISTA	Agropecuário

Fonte: Adaptado de Botelho, Louise de Lira Roedel *et al.* (2024)

O Corede Missões é constituído por vinte e cinco municípios: Bossoroca, Caibaté, Cerro Largo, Dezesseis de Novembro, Entre-Ijuís, Eugênio de Castro, Garruchos, Giruá, Guarani das Missões, Mato Queimado, Pirapó, Porto Xavier, Rolador, Roque Gonzáles, Salvador das Missões, Santo Ângelo, Santo Antônio das Missões, São Luiz Gonzaga, São Miguel das Missões, São Nicolau, São Paulo das Missões, São Pedro do Butiá, Sete de Setembro, Ubiretama e Vitória das Missões. Conforme o Quadro 4, a região possui quarenta e oito cooperativas, sendo que suas sedes administrativas estão localizadas em dezessete dos vinte e cinco municípios que a integram.

Quadro 4 – Mapeamento das cooperativas localizadas no Corede Missões.

Município	Razão Social	Sigla	Ramo
Bossoroca	Cooperativa de Trabalho Bossoroquense	COTRAB	Trabalho, produção de bens e serviços
Bossoroca	Cooperativa Agrícola Bossoroquense Ltda.	COOPAB	Agropecuário
Caibaté	Cooperativa de Distribuição e Geração de Energia das Missões	CERMISSÕES	Infraestrutura
Caibaté	Cooperativa dos Transportadores Autônomos de Cargas Caaró Ltda.	COTRACAARÓ	Transporte
Cerro Largo	Cooperativa de Trabalho de Catadores Unidos Pela Natureza	COOPERCAUN	Trabalho, produção de bens e serviços
Cerro Largo	Cooperativa dos Transportadores de Cargas de Cerro Largo Ltda.	COTRACEL	Transporte
Cerro Largo	Cooperativa de Produção e Comercialização da Agricultura Familiar de Cerro Largo Ltda.	COOPACEL	Agropecuário
Cerro Largo	Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento União	SICREDI UNIÃO RS/ES	Crédito
Dezesseis de Novembro	Cooperativa de Produtores Agroindustriais e Artesões de Dezesseis de Novembro Ltda.	COOPAADEN	Agropecuário
Eugênio de Castro	Cooperativa Produtores de Leite de Eugênio Castro	COOPLEC	Agropecuário
Giruá	Cooperativa Tríticola e Agropastoril Giruá	COTAP	Agropecuário
Giruá	Cooperativa dos Produtores e Transportadores de Giruá Ltda.	COOPERGI	Transporte
Giruá	Cooperativa dos Trabalhadores de Giruá Ltda.	COOTRAGIR	Trabalho, produção de bens e serviços
Giruá	Cooperativa de Serviços Ltda.	UNITRAB	Trabalho, produção de bens e serviços
Guarani das Missões	Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária	CRESOL CENTRAL	Crédito
Guarani das Missões	Cooperativa Educacional da Escola Estadual Técnica Guaramano Ltda.	COOGUARAMANO	Consumo
Guarani das Missões	Cooperativa dos Trabalhadores Autônomos Guaranienses Ltda.	-	Trabalho, produção de bens e serviços
Porto Xavier	Cooperativa dos Produtores de Cana Porto Xavier Ltda.	COOPERCANA	Agropecuário
Porto Xavier	Cooperativa dos Transportadores de Cargas Noroeste Missões Ltda.	COPERMIS	Transporte
Porto Xavier	Cooperativa dos Pequenos Agricultores de Porto Xavier Ltda.	COOPAX	Agropecuário
Porto Xavier	Cooperativas dos Transportes de Cargas Rodoviários Rio Uruguai Ltda.	COTRARIU	Transporte
Porto Xavier	Cooperativa dos Transportadores Rodoviários de Cargas de Porto Xavier/RS	COOTRAPOX	Transporte
Porto Xavier	Cooperativa dos Pescadores de Porto	COOPES-PX	Agropecuário

	Xavier Ltda.		
Porto Xavier	Cooperativa de Geração de Energia Solar de Porto Xavier/RS	-	Infraestrutura
Roque Gonzáles	Cooperativa de produção e Comercialização da Agricultura Familiar de Roque Gonzáles Ltda.	COOPERG	Consumo
Salvador das Missões	Cooperativa Agrícola Mista São Roque Ltda.	COOPEROQUE	Agropecuário
Salvador das Missões	Cooperativa de Produtores da Agricultura Familiar Vida Nova Ltda.	COOPAF	Consumo
Salvador das Missões	Cooperativa Agropecuária de Salvador Das Missões Ltda.	COOPAGROS – MISSÕES	Agropecuário
Salvador das Missões	Cooperativa de Produtores de Leite da Região das Missões Ltda.	COPELITE- MISSOES	Agropecuário
Santo Ângelo	Cooperativa dos Transportadores Rodoviários das Missões Ltda.	COTRAM	Transporte
Santo Ângelo	Cooperativa de Trabalho e Reciclagem Ecos da Vida	ECOS DO VERDE	Trabalho, produção de bens e serviços
Santo Ângelo	Cooperativa de Consumo das Missões Ltda.	COOPEMISSÕES	Consumo
Santo Ângelo	Cooperativa de Assistência à Saúde Ltda.	UNIMED MISSÕES	Saúde
Santo Ângelo	Cooperativa de Trabalho Escola Concórdia	COOPEEC	Trabalho, produção de bens e serviços
Santo Ângelo	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo Uniced Eleva Ltda.	UNICRED ELEVA	Crédito
Santo Ângelo	Cooperativa de Consumo dos Funcionários do Banco do Brasil Santo Ângelo Ltda.	COOBB MISSOES	Consumo
Santo Ângelo	Cooperativa de Habitação dos Trabalhadores de Santo Ângelo Ltda.	COHATRAL	Infraestrutura
Santo Ângelo	Cooperativa de Produção Agroindustrial de Santo Ângelo Ltda.	COOPASA	Agropecuário
Santo Antônio das Missões	Cooperativa Nativa Agropecuária Ltda.	COOPERNATIVA	Agropecuário
São Luiz Gonzaga	Cooperativa Tritícola Regional São Luizense Ltda.	COOPATRIGO	Agropecuário
São Luiz Gonzaga	Cooperativa Agroindustrial de Artesãos Ltda.	COOPARTE	Agropecuário
São Miguel das Missões	Cooperativa dos Agricultores Familiares de São Miguel das Missões	COOPAF	Agropecuário
São Nicolau	Cooperativa Missioneira de Agricultores e Artesãos	COOPERMISSIONEIRA	Trabalho, produção de bens serviços
São Paulo das Missões	Cooperativa de Pequenos Agricultores de Leite	COOPEAGRIL	Agropecuário
São Paulo das Missões	Cooperativa da Agricultura e Agroindústria Familiar de São Paulo das Missões Ltda.	COOPERIPE	Agropecuário
São Pedro do Butiá	Cooperativa Agrícola Butiá Ltda.	COOPER-BUTIA	Agropecuário
São Pedro do Butiá	Cooperativa de Produtores e Trabalhadores Organizados de Leite Ltda.	COTROLLI	Agropecuário
São Pedro do Butiá	Cooperativa de Produtores de Lácteos	COOPERLACTEOS	Agropecuário

Fonte: Adaptado de Botelho, Louise de Lira Roedel *et al.* (2024)

Como percebe-se nos quadros 1, 2, 3 e 4 a presença do cooperativismo na região Noroeste do Rio Grande do Sul é muito significativa e muito bem distribuída, estando muito próximo da população e dos associados. Importante destacar que o estudo apenas apresenta as cooperativas e seus respectivos municípios sede, não citando as suas unidades de atendimento em outros municípios. As cooperativas do ramo de crédito e do ramo agropecuário têm como uma de suas características a abertura de unidades de atendimento em diversos municípios para garantir proximidade com seus associados. Como exemplo mais expoente temos a Sicredi, presente em todos os 77 municípios. É relevante destacar que todos os ramos do cooperativismo estão representados na região, embora com mais destaque para o agropecuário, pelas características da região, um conjunto de organizações que necessita de um processo de governança.

Por fim, a organização da Tese, para além desta Introdução, conta com os Aportes Teóricos que permeiam a pesquisa, Efetivação do Cooperativismo na Região Noroeste do Rio Grande do Sul, a Governança, Governança Cooperativa, a Intercooperação e o Desenvolvimento; Análise e Discussão das Categorias; Análise e Discussão dos Resultados e a Conclusão.

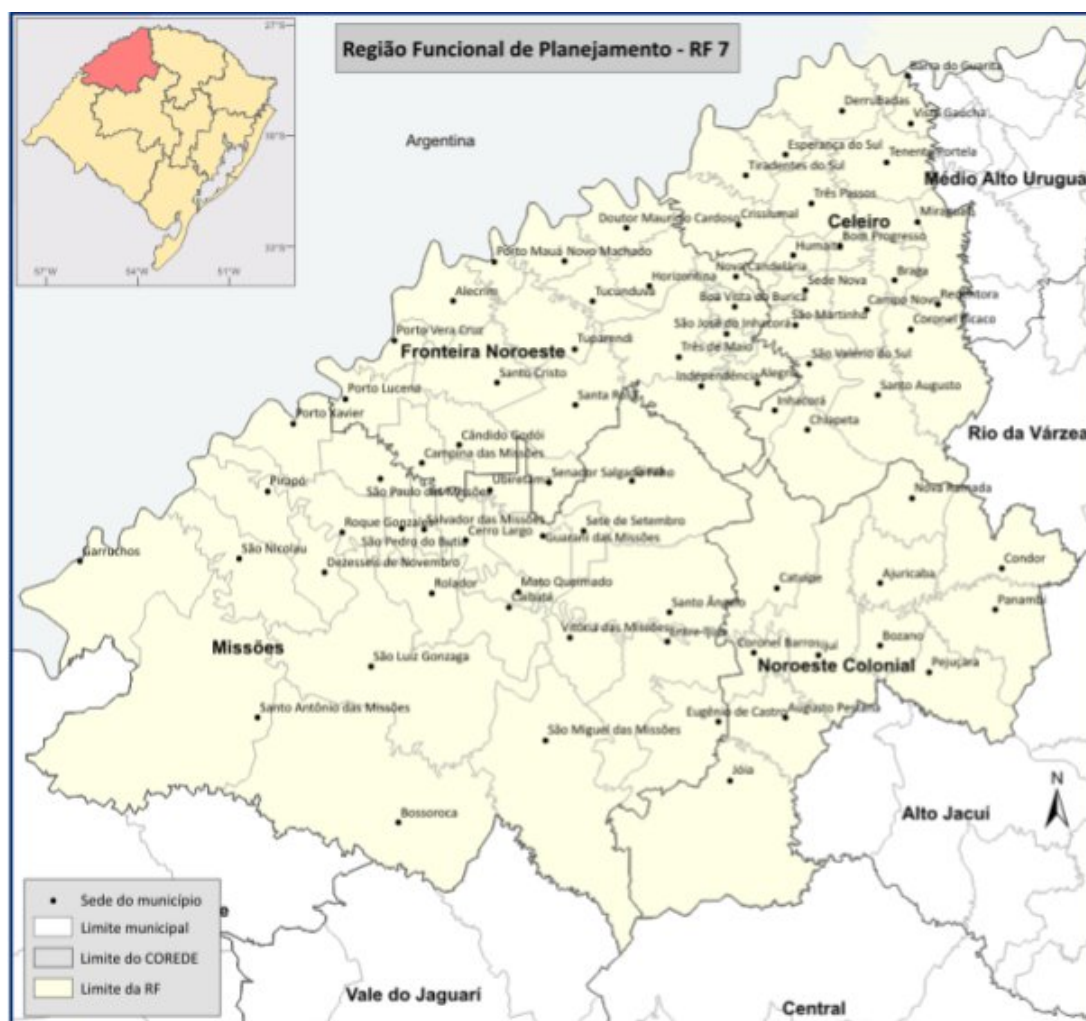
2 APORTES TEÓRICOS

O capítulo apresenta a Efetivação do Cooperativismo na Região Noroeste do Rio Grande do Sul, governança, governança cooperativa, intercooperação, desenvolvimento sustentável.

2.1 EFETIVAÇÃO DO COOPERATIVISMO NA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

A região Noroeste Gaúcho viveu sua primeira experiência cooperativa, ainda no século XVII e XVIII, nas reduções jesuíticas. Este pioneirismo atribuído aos guaranis e às Reduções Jesuíticas é defendido pelo padre jesuíta Rafael Carbonell de Masy (1992) que, nas décadas de 1980 e 1990, divulgou vários estudos confirmando sua tese de que as primeiras experiências cooperativas do mundo ocorreram em solo missionário. Seus estudos são corroborados por outros autores, como Blumers (1992) e Perius (2020), que demonstram, além da cooperação interna nas reduções, havia uma boa estruturada intercooperação entre as trinta reduções localizadas no Brasil, na Argentina e no Paraguai.

Com a destruição das Reduções nas guerras guaraníticas do século XVIII, pouco sobrou desta experiência. No século XIX, com a recolonização da região por descendentes de imigrantes europeus, a cooperação foi fortalecida no segundo ciclo da experiência cooperativa. Constituiu-se na região uma nova experiência prática de desenvolvimento a partir da cooperação, o que desafia a governança cooperativa, especialmente no campo da intercooperação.



Fonte: Governo do estado do RS, 2015.

O olhar sobre a história do cooperativismo na região do Noroeste Gaúcho adquire especial relevância nessa tese para identificar a relação intrínseca entre a cooperação e o desenvolvimento. Para Benecke (1980), as cooperativas são instrumentos importantes para a integração regional por três razões: produzem uma planificação mais eficiente, podendo eliminar os excessos de oferta e procura; pelo fato de o processo de decisão levar em conta os interesses locais; e os objetivos das cooperativas coincidem e intentam nivelar desequilíbrios.

Dowbor (1994), fortalece a ideia do local, para implementar instrumentos políticos e ações de desenvolvimento. Covas (2015), defende que, falar em realocização, ou seja do local, diminui a força da globalização. Enfatiza ainda o autor, que os problemas existem quando há um déficit de conhecimento para ampliar o conhecimento sobre o território.

Para Furtado (1994), o desenvolvimento verdadeiro requer um novo patamar de homogeneidade social, que se traduza em enriquecimento cultural e apropriação dos avanços tecnológicos e civilizatórios. Ele afirma que o crescimento econômico preserva os interesses constituídos, enquanto, o desenvolvimento exige enfrentamento de interesses postos na sociedade. Sendo que, o cooperativismo, a partir da sua doutrina e da sua prática pode ser uma forma mais eficiente de construir essa nova homogeneidade social. No pensar de Brandão (2012) o desenvolvimento é alargamento dos horizontes de possibilidades e significa, por sua própria natureza, um eterno estado de tensão, predispor-se o tempo todo a embaraçar, estorvar, transtornar e obstaculizar as forças do atraso estrutural. A cooperativa, por sua natureza, é um espaço democrático, de disputa de ideias, o espaço da dúvida e da contestação. Percebe-se que ela pode, também por essa razão, ser um importante instrumento de desenvolvimento.

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

Ainda, para Brandão (2012), o grande desafio é procurar responder as intrigantes questões da atual onda de mundialização do capital e perceber qual papel desempenham neste novo contexto: o local, a região e o espaço nacional. Outros autores ressaltam a importância do local na economia como Buarque (2004), Tenório (2007) Barquero (2001). Para Barquero, a abordagem do desenvolvimento local, deve contemplar o objetivo do desenvolvimento sustentável e duradouro, razão porque devem integrar as dimensões econômica, social e ambiental.

Assevera Dowbor (2022), que não vivemos mais em ambiente de livre mercado, com concorrência entre empresas por quem traz a melhor oferta. Argumenta o autor, que

predominam hoje clusters articulados de poder e cita como por exemplo, a grande mídia, articulada com as empresas de publicidade, amarrados pelo objetivo de gerar consumismo, no interesse das corporações. “[...] a lógica do que chamamos de mercado se deslocou, podemos chamar de mercado, mas, não é livre, são grandes estruturas articuladas de poder financeiro, midiático, jurídico e político” (Dowbor, 2022, p. 64). É neste novo cenário que se faz necessário pensar o desenvolvimento, perceber o papel desafiador das cooperativas e a necessidade de uma governança para conseguir sua própria sobrevivência e, conseqüentemente, ofertar aos associados uma possibilidade de contrapor esta estrutura predatória do atual momento do capitalismo.

2.2 GOVERNANÇA

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

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

Em seu Plano Estratégico 2020-2030 denominado “Um caminho centrado nas pessoas para uma segunda década cooperativa” [...] elaborado e aprovado em janeiro de 2020, a ACI define as seguintes grandes prioridades para a década vindoura: “a promoção da identidade cooperativa, o crescimento do movimento cooperativo, a cooperação entre cooperativas e a contribuição ao desenvolvimento sustentável mundial” (ACI, 2020). Mais uma vez, reforça a atenção prioritária para a intercooperação, colocando-a entre as quatro prioridades e, defendendo que, “este tema é uma condição chave para a existência do movimento cooperativo. Devemos afiançar a cooperação entre cooperativas e expandir os grupos e redes cooperativas, prestando especial atenção à cooperação entre setores.” (ACI, 2020, p. 11). Conforme o documento, o objetivo estratégico é a identificação proativa dos interesses em comum. As iniciativas prioritárias definidas são: desenvolver e intercambiar conhecimentos, apoiar a ação conjunta das grandes cooperativas e grupos cooperativos e fomentar um maior apoio às pequenas e médias cooperativas.

Já o XIV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em Brasília/DF, em maio de 2019, estabeleceu como um de seus compromissos, mais precisamente o sexto, a Intercooperação (OCB 2019). Em seu relatório defende atuar sobre a legislação para facilitar a intercooperação viabilizando o ato cooperativo. Criar mecanismos de comunicação para facilitar a troca de informações entre cooperativas do mesmo ramo e ramos diferentes. Elaborar programa de intercâmbio de conhecimentos e boas práticas entre cooperativas. Instaurar fórum permanente de intercooperação no Sistema OCB. Promover negócios entre as cooperativas por meio de feiras, eventos e plataformas digitais.

Percebe-se pelo conjunto de proposta registradas no Relatório, a julgar pela emergente preocupação em nível nacional e internacional, pelos seus órgãos representativos, que a Intercooperação vem merecendo atenção destacada, em um cenário da globalização, onde o mercado é cada vez mais competitivo, seletivo e concentrador. Um movimento fortalecido pelas grandes corporações econômicas/financeiras que se inserem de forma agressiva no mercado. Somar forças para sobreviver no mercado com a crescente evolução tecnológica e mudanças no mundo do trabalho, mediante a governança que contemple a intercooperação, parece ser a exigência para a sobrevivência e o fortalecimento do cooperativismo.

No XV Congresso Brasileiro de Cooperativismo (OCB, 2024) a intercooperação compôs um dos temas estruturantes, ao lado da comunicação cooperativa, cultura cooperativista, a inovação. Para a intercooperação, à luz das orientações gerais de ampliar a conscientização para o consumo dos produtos e serviços das cooperativas dentro do

próprio sistema cooperativista e de promover eventos, encontros, feiras, intercâmbios e fóruns para fortalecimento da intercooperação entre diferentes ramos e cooperativas, foram definidas 8 diretrizes gerais (OCB, 2024):

- A. Ampliar a oferta de produtos e serviços do Ramo Crédito para os demais ramos.
- B. Ampliar as oportunidades conjuntas para fornecimento de serviços e produtos para o governo.
- C. Estimular a intercooperação para impulsionar a inovação cooperativista.
- D. Estruturar modelos de parcerias de cooperativas com outros ramos e empresas mercantis, em áreas específicas e suplementares, a exemplo da produção de insumos, comércio internacional, mercado digital, etc.
- E. Implementar e potencializar ferramentas tecnológicas para facilitar e promover a intercooperação entre cooperativas de todos os ramos.
- F. Promover parcerias entre cooperativas de diversos ramos para a realização de ações sociais.
- G. Realizar levantamento de tendências de mercado e estudos para mapear oportunidades de intercooperação.
- H. Realizar pesquisa sobre os desafios legais, regulatórios, contábeis e financeiros da intercooperação e estudos sobre experiências bem-sucedidas de intercooperação.

Na mesma direção, o ex-presidente do sistema OCERGS/SESCOOP/RS Virgílio Perius (Perius, 2020), em seu livro *As origens do Cooperativismo*, chama atenção para a necessidade de ampliar e aprofundar as relações de intercooperação para fazer frente aos novos desafios. O autor, ainda aponta para um olhar inspirador sobre a experiência jesuítica do século XVII e início do século XVIII, quando as 30 reduções mantinham uma forte relação comercial e financeira, comprovados por uma cuidadosa análise contábil feita pela pesquisadora Dr^a. Teresa Blumers (Blumers, 1992).

Ao enfatizar a Intercooperação, sexto Princípio do Cooperativismo, as entidades representativas o fazem não de forma isolada, mas, profundamente interligado com o sétimo princípio, que é o Interesse pela Comunidade. Este princípio estabelece que “As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus associados” (ACI, 2020).

Portanto, constata-se que a Intercooperação não pode ocorrer em outra direção, senão a que leva para o desenvolvimento sustentável. Se essa preocupação ocorre, neste momento, com tanta centralidade, certamente possui uma justificativa baseada na observação e análise empírica pelos órgãos representativos do cooperativismo.

Percebida a necessidade do processo de Intercooperação, a pesquisa apresenta como centralidade, verificar a Intercooperação como uma prática necessária, possível e inadiável a ser debatida pelas organizações cooperativas do Noroeste Gaúcho. Assim, para a busca de uma governança que contemple a intercooperação, em uma dimensão vertical, ou seja, dentro do mesmo ramo, como é o caso do Crédito, tendo um regramento apontado pelo Banco Central, para além de uma organização liderada pela integração entre Singulares, Centrais e Confederações. Mas, é na intercooperação horizontal que residem os maiores desafios e oportunidades para estudar a Intercooperação.

Por conseguinte, é a Intercooperação, em sua dimensão horizontal, no mundo da cooperação, na Região do Noroeste Gaúcho, que a investigação permeia uma relação triangular entre a governança, intercooperação e a sustentabilidade das cooperativas.

Entre várias experiências de cooperação na região, busca-se elementos que possam contribuir no campo da governança, da intercooperação. Associação Regional de Educação, Desenvolvimento e Pesquisa, (AREDE), constituída em 2001, integrada por cooperativas, sindicatos e igrejas, tendo em sua agenda as prioridades da agroecologia e da economia solidária. Em 2005, para enfrentar o desafio da sucessão na Agricultura Familiar, foi criada a Associação Casa Familiar Rural Filhos da Terra, inspirada na experiência francesa da Pedagogia da Alternância que, nos primeiros 13 anos, funcionou de forma informal e em 2018 foi reconhecida como Escola de Ensino Médio pelo Conselho Estadual de Educação.

A constituição do quadro de sócios, da Associação Casa Familiar Rural, conta com as cooperativas: Cooperativa de Distribuição de Energia Fronteira Noroeste Ltda. – COOPERLUZ; Cooperativa Mista São Luiz Ltda. COOPERMIL, Cooperativa Triticola Santa Rosa Ltda. COTRIROSA; Cooperativa dos Agricultores de Santo Cristo Ltda. COOPASC; Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária Ltda. CRESOL; e Sistema de Crédito Cooperativo. SICREDI, além de outras entidades da sociedade civil.

A Central das Cooperativas da Agricultura Familiar - UNICOOPER é outra experiência, neste caso de intercooperação vertical entre organizações que se pode apresentar como um esforço de fortalecimento da produção de alimentos. Essas experiências, da AREDE, Casa Familiar e UNICOOPER embora ainda embrionárias, de alcance limitado, demonstram que a região já percebeu a importância da Intercooperação. Como passo seguinte, apresenta-se a necessidade de uma reflexão teórica sobre esse tema e apontar novas possibilidades de Intercooperação, com alcance macrorregional.

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

A Experiência Cooperativa de Mondragón (ECM) que surge em 1956, no País Basco, região norte do Estado Espanhol, e hoje, é a principal referência mundial do cooperativismo tendo como pilares a Intercooperação, a Inovação e a Internacionalização, ensina que existe um universo de possibilidades e oportunidades de integração a ser construída no médio e longo prazo. Christoffoli e Christoffoli (2019), apresentam a experiência da cooperativa de Mondragón, apesar de certas características histórico-culturais irreprodutíveis, possibilita ao extrair lições para estratégias semelhantes, de desenvolvimento territorial com base na articulação por modelos de desenvolvimento inseridos no vasto campo da sustentabilidade.

Ainda, para Christoffoli e Christoffoli (2019), a experiência cooperativa de Mondragón aponta lições para organizações que busquem construir modelos alternativos de cooperativismo e associativismo, para que logrem sobreviver nas duras condições da transição dentro ainda dos ditames do modo capitalista de produção.

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

Para Galerani e Bastiane (2002), a cooperação e a integração cooperativa representam não somente uma resposta de adaptação ao ambiente pela competição da economia e de mercados, mas, representa, também, o ponto máximo de solidariedade das cooperativas. Percebe-se aqui, que a intercooperação, além de ser um princípio do cooperativismo, faz parte de sua essência. Para Zucatto (2015), as possibilidades de arranjos intercooperativos são diversas, conforme demonstra quadro 01.

Quadro 5: Diversidade de arranjos intercooperativos:

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

Fonte: Adaptado de Zucatto (2015)

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

Zucatto (2015) também chama atenção para o aparente aspecto conflitivo entre a orientação filosófica cooperativista e a lógica competitiva. Defende que não existe antagonismo, mas sim, uma complementaridade entre elas. “Obviamente, é preciso levar

em conta que as organizações cooperativas são, primordialmente, orientadas para o social e, depois, para o econômico. Dessa forma, sua natureza já lhe impõe esse dilema. ” (Zucatto, 2015, p. 75)

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

As iniciativas de intercooperação entre cooperativas podem ocorrer com diferentes objetivos. Dentre eles, podemos citar: a compra coletiva, a industrialização, a comercialização, o desenvolvimento de novas tecnologias e processos, entre outros. No caso das CERs à padronização de processos contábeis foi uma das grandes conquistas, pois, a contabilidade das cooperativas era um grande desafio da época. Além de constituir-se em uma necessidade, era também uma exigência do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para financiar as cooperativas. Neste processo, constituiu-se a Federação das Cooperativas de Energia do Rio Grande do Sul (FECOERGS). A Federação “convergia as ações e criava condições para que as CERs padronizassem os procedimentos e, também por exigência do BID, essas organizações deveriam ter duas figuras fortes: o contador e o assessor jurídico, pois este banco queria transparência e segurança jurídica” (Zucatto, 2015, p. 153) Entre as Cooperativas que integram a Fecoergs, várias situam-se na região Noroeste do Rio Grande do Sul.

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

As AP se apoiam na capacidade de construir consensos iniciais mínimos, que tem por finalidade, diminuir a possibilidade de opressão e aborem a possibilidade de progressividade. “A capacidade de consensuar no dissenso, pressupõe algumas condições básicas, a fim de evitar que aquilo que tenha sido consensuado não se torne resultado da ausência de alternativas, pela opressão sobre as perspectivas dissonantes ou outros meios de dominação e sujeição materiais ou simbólicas.” (Schultz, 2010, p. 91).

No Rio Grande do Sul, no ano de 2019, nasce a experiência do Smartcoop, uma plataforma digital que aproxima os associados de suas cooperativas e possibilita uma gestão mais eficiente das propriedades agrícolas e redução de custos operacionais para as cooperativas singulares. O processo de construção foi liderado pela Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (FECOAGRO/RS) e pela Cooperativa Central Gaúcha Ltda. (CCGL) possibilitou uma nova iniciativa de intercooperação ligada à tecnologia e à inovação.

Para Dawson (2022, p. 132), foi a adoção concreta dos princípios da intercooperação que possibilitou a inserção das cooperativas no ecossistema de inovação digital através do esforço coletivo desenvolvido pelos distintos atores envolvidos. Para que o processo de construção alcançasse êxito foi fundamental a confiança entre os atores nas diferentes etapas de desenvolvimento do artefato Smartcoop.

As formas de manifestação de intercooperação, para Dawson (2022) apresentam-se com uma grande diversidade e intensidade, conforme quadro 02:

Quadro 6: Diversidade de manifestações da Intercooperação:

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

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

Fonte: Elaboração do autor com base em Dawson (2022)

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

A experiência do Smartcoop, embora ainda jovem e passível de análises e avaliações futuras quanto à sua funcionalidade, seu alcance e aceitação pelos associados, já nasce como uma referência de como a intercooperação pode aproximar cooperativas e permitir investimentos coletivos que possibilitam saltos tecnológicos ao segmento.

A intercooperação recebe também um grande impulso com a difusão da economia digital e a utilização de plataformas. A Smartcoop é um exemplo disso, mas, pode ir muito além. O surgimento de plataformas baseadas em tecnologia altera a oferta e o consumo de produtos e serviços na economia e mercado. As Plataformas Digitais (PD) podem oferecer soluções que incluem sites, redes de mensagens virtuais, aplicativos móveis e redes sociais de textos, conteúdo, imagens e vídeos que permitem o compartilhamento rápido de informações, conteúdos, produtos e serviços.

Benkler (2016) identifica uma conjuntura propícia e quatro fatores que favorecem o desenvolvimento do cooperativismo de plataforma: a disrupção, que permite o surgimento de empresas com potencial para impactar e redefinir os parâmetros do mercado; a existência de um momento que favorece a cooperação; as experiências que a produção colaborativa baseada em recursos comuns pode oferecer para a organização de cooperativas de plataforma; e o funcionamento, a partir de redes pode colocar a atividade

econômica desenvolvida pelas plataformas em vantagem diante das empresas tradicionais. As redes de que fala Benkler (2016) podem ser entre pessoas, mas, também de organizações cooperativas.

Benkler (2016, p. 95) acredita que “em nenhum momento nos dois séculos desde que o cooperativismo surgiu como um modelo alternativo, ele foi tão viável”. Entretanto, alerta que sua viabilidade não o torna inevitável. Para o autor, o sucesso do cooperativismo de plataforma depende de sua rapidez na movimentação e sua capacidade de construir redes.

Enfim, a temática da Intercooperação é uma investigação pertinente por se apresentar não só na Região do Noroeste Gaúcho, mas, por ser um movimento, uma estrutura de governança internacional. Atenta-se, à luz dos avanços teóricos e analíticos das últimas décadas para melhorar as estratégias concretas de desenvolvimento regional. Neste sentido, o estudo propõe a desafiadora tarefa dialética de teorizar a intercooperação e o desenvolvimento sustentável e propor estratégias concretas e aplicáveis compreendendo as particularidades da região, objeto desse estudo.

No entender de Thesing (2015), o movimento cooperativista tem presente que, vive-se um período de transformações e que o modelo de desenvolvimento em curso não consegue mais responder aos novos desafios impostos pela globalização. Ainda, segundo o autor, o desenvolvimento local/regional significa a promoção da autonomia das comunidades locais, organizadas para uma efetiva gerência do seu próprio desenvolvimento. Ao associar-se a essas afirmações, entende-se ser necessário estudar a dependência da região do Noroeste Gaúcho, sobretudo, no setor energético, de insumos agrícolas e, até de alimentos hortifrutigranjeiros, onde o atendimento local da demanda pode ser ampliado a partir de estratégias de governança intercooperativa.

Assim, a pesquisa trilha os caminhos da compreensão da governança, tendo no processo de intercooperação, as estratégias de identificar as novas tecnologias disponíveis que permitem avanços nas áreas das energias renováveis, insumos biológicos, que podem oportunizar condições favoráveis na produção local, aproveitando, inclusive, em boa medida a capacidade instalada das cooperativas e instituições de ensino técnico e superior. Portanto, essas estratégias, bem como outras alternativas que a pesquisa pretende buscar, podem contribuir no processo de fixar renda e melhorar a qualidade de vida.

A pertinência do estudo está na intercooperação, como uma estratégia de desenvolvimento regional, de reconhecida importância, assumindo protagonismo em

vários momentos da história. Para além, entende-se que a intercooperação poderá fortalecer a governança cooperativa, em uma dimensão regional para enfrentar os desafios do mercado competitivo nacional e internacional e promover a sustentabilidade, colocando o ser humano e o meio ambiente na centralidade do processo.

A pesquisa apresenta uma contribuição social em duas importantes dimensões. A primeira delas é na dimensão da qualidade de vida, uma vez que, ela busca refletir sobre um dos principais problemas que desafiam a região do ponto de vista ambiental e social. Pesquisas apontam que o uso excessivo de fertilizantes e defensivos químicos, contribui fortemente para que sejamos a região do Brasil que mais desenvolve cânceres e outras patologias correlatas. Como consequência ambiental temos a contaminação dos solos e das águas com consequências diretas na saúde humana e dos animais, influenciando diretamente na qualidade de vida.

A segunda dimensão é econômica e vem em dois sentidos, uma vez que, a Intercooperação tem o potencial de gerar estratégias de fixar renda na região, evitando evasão de recursos através de gastos na saúde humana e na aquisição de energia, além de substituir importações de alimentos e insumos agrícolas, que poderão ser produzidos localmente com aporte de conhecimento e tecnologias que trarão um ganho incomensurável para a região. As cooperativas, pela sua relação direta com o setor produtivo agrícola, através de um processo de Intercooperação, são as entidades que mais rápido podem enfrentar o desafio de fazer uma transição para um modelo menos agressivo, pois, têm os recursos humanos e materiais disponíveis para tal consecução.

Assim, a pesquisa pode contribuir para a implantação de políticas públicas na esfera federal, estadual e municipal, uma vez que, as cooperativas e suas organizações poderão debater com os entes públicos políticas que venham ao encontro das demandas regionais, ao inverso do ocorrido na década de 1970, quando foram meras executoras de um projeto de modernização agrícola estabelecido pelo Governo Federal.

Para Dowbor (2016), o espaço local é um espaço em plena revalorização e em plena transformação enquanto instrumentos de políticas públicas. A racionalidade das ações de desenvolvimento exige, cada vez mais, que se imponha aos projetos o controle no nível do ponto de impacto, através da comunidade organizada, e não mais apenas no nível das instituições financiadoras centrais. Neste sentido, quando a política pública é demandada a partir de um amplo processo de debate, tem uma capacidade assertiva muito maior.

Para Benecke (1980, p.82): “podemos conceber a cooperativa como instrumento econômico com consequências sociais, por um lado e, por outro, como instrumento social

com consequências econômicas”. Essa visão dual do cooperativismo auxilia na compreensão de sua natureza e de sua finalidade, bem como permite diferenciá-la de uma outra empresa somente comercial, na medida em que, o princípio da organização cooperativa, passa a ser uma iniciativa social para atender as necessidades de seu quadro associado, bem como da comunidade onde está inserida.

Esse olhar para o cooperativismo já está presente para os ingleses que, por sua vez, tinham conhecimento das experiências desenvolvidas pelos indígenas. Holyoake (1933, p. 25), registra no seguinte trecho: “Logo que seja possível, a sociedade procederá à organização das forças da produção, da distribuição, da educação e do seu próprio governo; ou seja, em outros termos, estabelecerá uma colônia indígena, na qual os interesses serão unidos e comuns”.

O pioneirismo na organização social, no campo do cooperativismo é também atribuído aos guaranis e às Reduções Jesuíticas. O padre jesuíta Rafael Carbonell de Masy nas décadas de 1980 e 1990 divulgou vários estudos que confirmam a tese de que, as primeiras experiências cooperativas do mundo ocorreram em solo missionário.

Em seu livro, *A Origem do Cooperativismo*, Virgílio Perius (2020) resgata os registros sobre as práticas cooperativas das reduções e afirma que a missão dos padres ultrapassava a conversão dos índios e incluía as suas sobrevivências. Tratava-se de gerar alimentos para o sustento das almas e dos corpos desta imensa população, irmanada em 30 reduções cooperativas, no período histórico de 1610 a 1767, constituíram-se em cooperativa agroindustrial múltipla, para atender as necessidades de sobrevivência da população indígena.

A tese de Carbonell de Masy é corroborada por uma outra ciência, a Contabilidade Cooperativa. Para isso, é importante registrar um minucioso estudo de Blumers (1992) que pesquisou os registros contábeis das reduções entre os anos de 1731 e 1767 e os compilou em seu livro “A contabilidade nas reduções guaraníticas”. Em seus estudos, Blumers encontrou registro que comprovam uma gestão cooperativa das 30 reduções que mantinham entre si uma gestão financeira solidária, auxiliando umas às outras em momentos de dificuldades. Além disso, comercializavam entre si e, em conjunto com o restante da América e a Europa produtos manufaturados como erva-mate, fumo, algodão, móveis, couros, instrumentos musicais, obras de arte, artigos religiosos, etc.

Para Perius (2020, p. 90), [...]o sistema cooperativo das reduções jesuíticas dos índios guaranis operava como uma cooperativa de crédito, da agropecuária, do trabalho, da educação, de habitação, de saúde, de transporte, de infraestrutura, de consumo e do social”. Na Europa, no início do século XIX, dois ativistas sociais desenvolveram experiências de cooperação que merecem consideração. Trata-se de Robert Owen e Charles Fourier, que são conhecidos como “socialistas utópicos”. Owen, entre suas teorias, defendia a transformação de fábricas em cooperativas, enquanto Fourier, defendia a constituição de comunidades cooperativas denominadas Falanstérios.

Mas, é a experiência de Rochdale iniciada em 1844, que trouxe a contribuição mais efetiva e duradoura para a estruturação do cooperativismo, seus princípios e valores, pois traz na sua gênese uma organização e um movimento que vem da base social e surge como necessidade de sobrevivência de uma classe trabalhadora pauperizada pelas condições de trabalho do sistema fabril e explorada pelos comerciantes. Foi o consumo que impulsionou a experiência, que continua até a atualidade. Seus princípios e valores passaram por revisões e atualizações da Aliança Cooperativa Internacional - ACI, mas, sem descaracterizar a doutrina.

O cooperativismo, por sua natureza, princípios e objetivos, requer ser entendido e fundamentado de forma própria e diferenciada das demais organizações, pois, as cooperativas são organizações juridicamente constituídas por pessoas e não por capitais econômicos. Schneider (1991) fundamenta o cooperativismo como uma doutrina, um sistema, um movimento ou, simplesmente, uma atividade que considera as cooperativas como forma ideal de organização da humanidade, baseada na economia solidária, democracia, participação, direitos e deveres iguais para todos, sem discriminação de qualquer natureza, para todos os sócios.

As experiências cooperativas que se desenvolveram na Europa, chegaram à região do Noroeste Gaúcho, foco da presente pesquisa, pelos imigrantes, especialmente os alemães e italianos. A necessidade sempre foi uma das molas propulsoras, mas, foi corroborada com a ideologia religiosa e a experiência trazidas da Europa e das colônias velhas, que fez com que, neste espaço, se estabelecesse um berço de organizações associativas e cooperativas, que diferencia o Noroeste Gaúcho em nível de estado e de país. O trabalho coletivo e a cooperação, que já eram práticas enraizadas no cotidiano das famílias colonizadoras, foram sendo transformadas em organizações formais, que foram ganhando complexidade e relevância inimagináveis aos seus idealizadores. Para

compreender esse processo histórico, tem-se como referência autores como Kreutz (2004) que faz uma abordagem crítica e profunda do cooperativismo, examinando não apenas seu funcionamento prático, mas, também, seus desafios e limitações. Rotta (1999), aborda a construção do desenvolvimento no Noroeste do Rio Grande do Sul e a contribuição das cooperativas neste processo.

Já Frantz (2002; 2005), destaca o papel da educação e da formação dentro do cooperativismo, sustentando que é necessário educar os cooperados sobre seus direitos e deveres e também sobre os princípios cooperativistas. Schallenberger (1981; 2003) dedicou-se a estudar o surgimento e a evolução do cooperativismo no Rio Grande do Sul, documentando a trajetória das cooperativas e suas raízes nas colônias de imigrantes, entendendo que, elas eram fundamentais para o desenvolvimento da agricultura familiar. Silva (2005), aborda a cooperativa não apenas como um lugar de fazer negócios, mas, também, como um espaço de construção de conhecimentos.

No entender de Dallabrida (2011), a governança refere-se ao ato de atribuir poder à sociedade para governar, ou de conquista de poder pela sociedade para governar. Portanto, o exercício da governança é realizado pelas relações de poder, no caso das cooperativas pelo quadro associativo, de forma democrática.

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

Dallabrida (2011), alerta que a governança não pode ser vista apenas como um conjunto de regras ou normas, mas, como um processo colaborativo que envolve negociação, participação e construção conjunta de soluções para os desafios territoriais.

Para Alves e D'Mario (2013), a governança exige uma abordagem que considere a pluralidade de atores envolvidos, reconhecendo a importância de cada um na construção de soluções viáveis e no compartilhamento de responsabilidades.

Já para Nascimento (2010), o papel da governança é integrar diferentes interesses e perspectivas, buscando soluções que promovam o bem comum. Isso implica a criação de espaços de participação e a construção de consensos entre os atores envolvidos.

Os três autores, Dallabrida (2011), Alves e D’Mário (2013) e Nascimento (2010), convergem ao elegerem a pluralidade, a construção coletiva e o compartilhamento de responsabilidades como elementos essenciais para uma boa governança. Esses elementos são também basilares para um processo de intercooperação entre cooperativas.

2.3 GOVERNANÇA COOPERATIVA

Nesse contexto, um estudo sobre a região, centralizado nas experiências cooperativas remete, de imediato, ao tema da governança, ao apontar a necessidade da intercooperação. Em um cenário de forte concorrência facilitado pela globalização, como as organizações cooperativas precisam se reposicionar para poder continuar contribuindo com o desenvolvimento regional. Essa inquietação parece ser um tema urgente e altamente desafiador.

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

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

A Organização das Cooperativas Brasileiras, OCB em seu “Manual de Boas Práticas de Governança para Cooperativas” lançado em 2016, define a governança cooperativa como um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a autogestão, a autodisciplina das cooperativas de modo sustentável. O Manual também contempla como conjunto de princípios a autogestão, o senso de justiça, a transparência, a educação e a sustentabilidade. Os Princípios da Governança Cooperativa são assim definidos:

1 Autogestão: processo pelo qual os cooperados são responsáveis pela direção e prestação de contas da cooperativa. Os agentes de governança respondem pelas consequências de atos e omissões;

2 Senso de Justiça: é o tratamento dado a todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações da cooperativa com suas demais partes interessadas;

3 Transparência: visa facilitar voluntariamente o acesso dos interessados às informações além das exigidas por dispositivos legais, criando um ambiente de relacionamento confiável e seguro;

4 Educação: investir no desenvolvimento do quadro social visando formar lideranças que tragam em seus conhecimentos de gestão e administração à essência da identidade cooperativa;

5 Sustentabilidade: significa buscar a gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da cooperativa.

Já o Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa (IBGC) em seu “Guia das Melhores Práticas de Governança para as Cooperativas” lançado em 2015 coloca a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa como elementos centrais da governança cooperativa. Segundo IBGC (2015) os Princípios da Governança Corporativa em Cooperativas podem ser definidos desta forma:

1 Transparência: disponibilizar às partes interessadas todas as informações de interesse, e não apenas as impostas por leis ou regulamentos;

2 Equidade: garantir tratamento justo a todos os cooperados e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis;

3 Prestação de contas: os agentes de Governança devem prestar contas de seus atos de forma transparente e equânime, assumindo integralmente as consequências de suas ações e omissões;

4 Responsabilidade Corporativa: os agentes devem zelar pela sustentabilidade da cooperativa, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações, alinhando-os aos valores da Aliança Cooperativa Internacional.

Os desafios da governança cooperativa crescem à medida que avança a concorrência global. Grandes *players* econômicos vêm utilizando a estratégia da cooperação para seu crescimento econômico e sua participação no mercado global. A intercooperação também se apresenta às cooperativas do Noroeste Gaúcho, como um dos caminhos para enfrentar a conjuntura concorrencial do atual momento do capitalismo mundial. Para Balestrin e Verschoore (2008), as pressões do ambiente competitivo são um estímulo para a busca da cooperação como alternativa para gerar soluções coletivas. Contudo, para que essas pressões sejam enfrentadas coletivamente, os interessados devem ter objetivos comuns, formas de interação e meios eficientes de coordenação.

É importante destacar também que as práticas de governança cooperativa, quando aborda a intercooperação, dialogam diretamente com a governança territorial, uma vez que, neste estudo, se faz um recorte territorial geográfico na Região Funcional 7 do IBGE/RS que compreende a região do Noroeste Gaúcho. Conforme destacam Büttenbender e Sausen (2020) as práticas de governança territorial exigem equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental nos processos de desenvolvimento, o que implica o fato de que necessitam estar alicerçadas em arquiteturas com capacidades e dinâmicas democráticas, participativas e cooperativas.

Nesta mesma direção, Saquet (2018) afirma que, as práticas de governança territorial são basicamente de caráter participativo, dialógico e reflexivo, valorizando a

identidade de cada lugar, sem se desligar do mundo. Portanto, como as cooperativas são organizações sociais que possuem entre seus princípios a participação, a democracia e a preocupação com a comunidade, sua governança necessariamente precisa dialogar com o território em que se constitui e atua.

Tanto a governança cooperativa, como a governança territorial, ambos os processos de governança, necessitam de um planejamento a coprodução de conhecimentos, admitindo a premissa que a ação e o conhecimento são interdependentes. Conforme destacam Dallabrida *et al* (2023), na atualidade, a sociedade vive uma transição, de uma situação de territórios contínuos para territórios transpassados e impactados por diferentes redes internas e externas. Essas características aplicam-se também às cooperativas, que em seus processos de expansão, vêm ocupando regiões do estado e até do país, a exemplo das cooperativas de crédito, (Sicredi em Minas Gerais e Espírito Santo, e Cresol na região dos Vales e Serra Gaúcha) com características territoriais muito distintas, exigindo mudanças na governança interna das organizações.

A evolução recente da governança no cooperativismo financeiro brasileiro é segundo Meinen (2016), fruto do aprimoramento do marco regulatório, das ações indutivas do órgão de supervisão, da institucionalização de mecanismos administrativos na busca de aperfeiçoamento, por parte dos próprios dirigentes. Significa que as cooperativas, com esse progresso, têm se tornado menos vulneráveis na sua solidez e estão melhorando consideravelmente sua credibilidade perante a sociedade, que pode ser medida pelo crescimento dos seus depósitos, proporcionalmente superior aos da rede bancária convencional.

No entanto, para Meinen (2016), há ainda um conjunto de deficiências que separam o segmento do patamar ideal de boas práticas de gestão e que requerem atenção: transparência e participação no processo das Assembleias; representatividade e perfil dos conselheiros; limitação de mandatos dos conselheiros; limitações dos papéis do Conselho de Administração e da diretoria executiva; a sucessão de administradores; protagonismo do Conselho Fiscal; entre outros.

No entanto, é importante destacar que, a governança se apresenta com diferentes modelos entre os sete setores do cooperativismo, o que indica a necessidade da intercooperação. Tem-se verificado um avanço maior nas cooperativas de crédito que apresentam um modelo mais robusto. Isso se deve em grande parte às crescentes exigências

do Banco Central do Brasil, que regulamentam as operações das cooperativas. No entanto, as iniciativas das próprias cooperativas em melhorar suas gestões para acessar novos mercados e garantir segurança aos seus associados também foram fundamentais. A soma dos dois fatores gera um resultado positivo ao sistema cooperativo, que experimenta um crescimento exponencial em todo Brasil, indicando a necessidade da intercooperação para a busca da sustentabilidade

2.4 INTERCOOPERAÇÃO

O AnuárioCoop (OCB, 2024) apresenta o movimento cooperativista, com dados da Aliança Cooperativa Internacional, com 3 milhões de cooperativas no mundo, U\$ 2,4 trilhões é o faturamento combinado das 300 maiores cooperativas do planeta, 280 milhões de empregos gerados representando 4% da população e 1 bilhão de cooperados (12% da humanidade). Já no Brasil, o total de pessoas associadas às sociedades cooperativas chegou a 23,45 milhões, que equivale a 11,5% da população, um acréscimo de 14,5% em relação ao ano de 2023, quando foram registrados mais de 20,5 milhões de cooperados no país. Ainda, o mesmo Anuário, aponta que o movimento cooperativo engloba 23% da população ocupada, emprega 550.611 profissionais e sua movimentação financeira alcançou R\$ 692 bilhões.

Ainda de acordo com o AnuárioCoop (OCB, 2024), o Brasil conta atualmente com 4.509 cooperativas no total. A maior concentração está no Ramo Agropecuário, que soma 1.179 cooperativas, seguido pelos ramos Transporte com 790, Saúde 702, Crédito 700, Trabalho; Produção de Bens e Serviços 641, Infraestrutura 276 e Consumo 221. Cada segmento possui seus valores, sua cultura, seus propósitos.

Ao longo das últimas décadas, as cooperativas conquistaram mais espaços, independentemente dos ramos que atuam. Embora, com características e estágios diferenciados entre si, todas cumpriram um papel essencial na sua área de atuação do cooperativismo. No entanto, ao se fortalecerem como organizações e se consolidarem em suas áreas de atuação, fizeram-no com certa fragilidade no campo da intercooperação.

Portanto, significa que a intercooperação, embora com méritos conquistados ao longo da história, ainda é uma estratégia que necessita estar nas agendas de pesquisa e nas práticas das cooperativas. Isso porque, as cooperativas deixam frequentemente em segundo

plano a intercooperação, seja ela de forma horizontal ou vertical. Thesing (2015), reforça a necessidade da intercooperação para responder aos novos desafios impostos pela globalização. Ainda, para o autor, o local/regional oportuniza a promoção da autonomia das comunidades. Assim, o cooperativismo vem sendo tema de pesquisa com grande pertinência na região do Noroeste Gaúcho, especialmente nos cursos de pós-graduação da Unijuí, conforme destaca Büttenbender *et al* (2011).

Outrossim, o cooperativismo sendo tema de pesquisa e de ações concretas na região, a intercooperação como princípio cooperativo, necessita de novos avanços, mesmo sendo instituído pela ACI, no Congresso de Viena, em 1966. Para Baggio (2009, p.32) a intercooperação “além de ser um princípio doutrinário do cooperativismo é uma modalidade de colaboração entre cooperativas de âmbito local, nacional e internacional com objetivos de melhor servir os interesses de seus associados e de suas comunidades”. Ainda, para o autor, ela também favorece a aplicação de aspectos relevantes da filosofia das cooperativas tais como a solidariedade e a expansão.

Para Leite (1982), a intercooperação é a regra de sobrevivência do movimento cooperativo. O autor adverte que se não houver coesão de esforços, se as cooperativas não trocarem experiências entre si, se não se preferirem mutuamente nas trocas comerciais, se não compartilharem a via organizativa federativa, se não intercooperarem, não há movimento cooperativo.

Essa constatação de Leite (1982) foi fortalecida a partir de 2018, quando as organizações nacional e internacional, do cooperativismo destacaram o tema da intercooperação e da sustentabilidade no centro do debate das organizações cooperativas. A Aliança Cooperativa Internacional, em sua V Cumbre - Cooperativa das Américas, em 2018, definiu em sua declaração as prioridades orientadas pelos desafios globais do cooperativismo (ACI-Américas, 2018). Nesse documento se destacam: 1. Compromisso Cooperativo para a Defesa do Planeta; 2. Compromisso cooperativo para inclusão e democratização financeira; 3. Compromisso de integração e intercooperação cooperativa para contribuir com a Aliança Mundial pelo Desenvolvimento Sustentável (ODS nº. 17).

Já o XIV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em Brasília/DF, em outubro de 2019, estabeleceu como um de seus compromissos, mais precisamente o quarto, (OCB 2019b): Intercooperação: Atuar sobre a legislação para facilitar a intercooperação viabilizando o ato cooperativo; Criar mecanismos de comunicação para facilitar a troca de informações entre cooperativas do mesmo ramo e ramos diferentes; Elaborar programa de

intercâmbio de conhecimentos e boas práticas entre cooperativas; Instaurar fórum permanente de intercooperação no Sistema OCB; e, Promover negócios entre as cooperativas por meio de feiras, eventos e plataformas digitais.

Para cumprir seus princípios, notadamente o cooperativismo precisa da intercooperação. Como lembra Perius (2020, p. 103) “[...] a sã doutrina e a mais exitosas práxis cooperativa afastam a cooperação das cooperativas em ‘redomas’, por que, há 394 anos, defende-se o princípio da integração cooperativa, pelo qual cada cooperativa transcende seu mundo individual para assumir ações comuns com suas coirmãs” Essa deferência de Perius demonstra que os princípios do cooperativismo não perdem valor ao longo dos séculos e permanecem atuais, sendo, portanto, atemporais. Essa atemporalidade é característica da territorialidade, que está sempre em construção e não pode ser vista como algo acabado.

Como pode-se observar, o estudo do tema da intercooperação apresenta-se como uma necessidade manifestada por entidades, lideranças e pesquisadores do cooperativismo, justificando esta pesquisa. Para Lago (2015), analisar a intercooperação justifica-se ainda mais, na medida que se visualizam os relacionamentos de cooperação entre cooperativas como expressão avançada do cooperativismo e, sendo assim, transcende a singularidade do ente cooperativo.

Estudos sobre o tema da Intercooperação, em seus múltiplos aspectos, estão mobilizando diversos pesquisadores na América Latina nas últimas duas décadas. O quadro 03 apresenta uma síntese das ideias-chave de alguns dos autores e permite um olhar panorâmico sobre a diversidade de oportunidades que emergem a partir desta visão organizacional.

Quadro 7: Autores e ideias-chave sobre os múltiplos aspectos da Intercooperação

Autor(es)	Ideias-chave
-----------	--------------

Büttenbender (1994)	A intercooperação entre cooperativas, visando através da cooperação, ampliar a sua capacidade de novos investimentos, agregar valor e gerar novas oportunidades de trabalho e renda. A intercooperação podendo ser horizontal (entre cooperativas do mesmo ramo), vertical (formação de federações e cooperativas centrais) e a transversal (entre cooperativas de diferentes ramos).
Oliveira (2001)	Evidência da solidariedade entre as cooperativas.
Richel e Alzuru (2004)	Pode ser motivada por fatores econômicos ou então, ser baseada nos princípios do cooperativismo.
Davies e Burt (2007)	Organizações representativas agem como interlocutores do movimento cooperativo e favorecem trocas de informações
Lago (2009)	Relacionamentos intercooperativos são condicionados por antecedentes; Cooperativas não intercooperam com mais intensidade por disputas de poder, vaidades pessoais e desconfiança.
Braga (2010)	Pode acontecer pela troca de informações e experiências, através da compra e/ou vendas em comum e outro aspecto importantes é a possibilidade de mobilização das cooperativas na defesa de seus interesses.
Silva, Gonçalves e Dias (2010)	É uma tendência contemporânea dos relacionamentos entre organizações não cooperativas e é importante que as cooperativas também adotem para melhorar seu desempenho junto ao ambiente competitivo.
Arca, Azurmendi e Gutierrez (2011)	Favorece o acesso a recursos.
Bertuol, Cançado e Souza (2012)	As formas de representação das cooperativas favorecem e são meios de intercooperação.
Campos-Climent, Apetrei e Chaves-Ávila (2012)	Organizações cooperativas que agem conjuntamente conseguem chamar a atenção do governo para a implementação de políticas voltadas aos seus interesses.
Oliveira e Silva (2012)	Contribui para que o sexto princípio do cooperativismo seja posto em prática, ao mesmo tempo em que as cooperativas adquirem maior expressão econômica e social e assim contribuem para o desenvolvimento sustentável.
MAPA (2013)	É o esforço conjunto das cooperativas para se fortalecerem no mercado e poder melhor atender os cooperados.

Fonte: Adaptado de Zucatto (2015)

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

O cenário mundial, brasileiro e regional oferece uma oportunidade ímpar para refletir o papel do cooperativismo e das cooperativas para construir soluções que possam viabilizar

uma profunda mudança na estrutura econômica e social e garantir a sustentabilidade da vida no planeta. Para Silva e Büttendörfer (2018), as contribuições históricas oferecidas por esta modalidade de organização social foram importantes, mas, insuficientes para conter o avanço de uma consciência individualista. Ainda para os autores, a experiência cooperativa foi fundamental para apontar caminhos que permitam alimentar esperanças na superação da crise implantada na sociedade, que não é apenas econômica, mas, sobretudo, uma crise de consciência humana.

Por fim, a intercooperação, como prática incorporada à governança cooperativa pode significar esse novo impulso para a retomada do protagonismo do cooperativismo para o desenvolvimento regional no Noroeste Gaúcho. Conforme apontam Büttendörfer *et. al* (2020) a evolução e avanços do cooperativismo ao longo de sua trajetória são amplos e de grande relevância para o desenvolvimento. No entanto, a presença de estudos multidisciplinares, buscando aportes mais amplos e sistêmicos, reconhecem a complexidade do cooperativismo e indicam várias e novas possibilidades.

2.4.1 Modalidades e desafios da Intercooperação

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

Lago (2011), reforça a ideia de que cresce a necessidade de estudos envolvendo condicionantes para o desenvolvimento dos relacionamentos entre as cooperativas, pois, eles podem trazer contribuições significativas e subsídios que venham auxiliar na formação e desenvolvimento de relações de intercooperação.

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

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

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

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

As iniciativas de intercooperação entre cooperativas podem ocorrer com diferentes objetivos. Dentre eles, pode-se citar a compra coletiva, a industrialização, a comercialização, o desenvolvimento de novas tecnologias e processos, entre outros. No caso das CERs, a padronização de processos contábeis foi uma das grandes conquistas, pois a contabilidade das cooperativas era um grande desafio da época. Além de se constituir em uma necessidade, era também uma exigência do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para financiar as cooperativas. A criação da Federação das Cooperativas de Energia do Rio Grande do Sul (FECOERGS) “convergia as ações e criava condições para que as CERs padronizassem os procedimentos e, também por exigência do BID, essas organizações deveriam ter duas figuras fortes: o contador e o assessor jurídico,

pois, este banco queria transparência e segurança jurídica” (Zucatto, 2015 p. 153) Entre as Cooperativas que integram a Fecoergs, várias se situam na região Noroeste do Rio Grande do Sul.

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

As APs se apoiam na capacidade de construir consensos iniciais mínimos, que têm por finalidade diminuir a possibilidade de opressão e abortar a possibilidade de progressividade. *“La capacidad de consensuar en el disenso, presupone algunas condiciones básicas a fines de evitar que aquello que haya sido consensuado no se torne resultado de la ausencia de alternativas, por la opresión sobre las perspectivas disonantes u otros medios de dominación y sujeción materiales a simbólicas”*. (Schultz, 2010, p. 91)

Uma experiência iniciada em 2019, capitaneada pela Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (FECOAGRO/RS) e pela Cooperativa Central Gaúcha Ltda. (CCGL), possibilitou uma nova iniciativa de intercooperação ligada à tecnologia e à inovação. Trata-se do Smartcoop, uma plataforma digital que aproxima os associados de suas cooperativas e possibilita uma gestão mais eficiente das propriedades agrícolas e redução de custos operacionais para as cooperativas singulares.

Para o coordenador do projeto, Guilherme Enrique Dawson Júnior, foi a intercooperação que possibilitou a inserção das cooperativas no ecossistema de inovação digital através do esforço coletivo desenvolvido pelos distintos atores envolvidos. *“Foi através da adoção concreta do princípio da intercooperação que foi construída processualmente a confiança entre os atores nas diferentes etapas de desenvolvimento do artefato Smartcoop.”* (Dawson, 2022, p. 132)

Para Dawson (2022, p. 137), a criação da ferramenta digital *Smartcoop*, em um processo de intercooperação, *“trouxe um conjunto de vantagens para as cooperativas como*

o acesso a novas tecnologias, a partilha de riscos e a divisão dos investimentos necessários na construção da plataforma”. Esse processo de construção da plataforma permitiu um aprendizado coletivo e um ganho de competência que permitiu uma melhor colocação das organizações cooperativas frente aos avanços dos grupos empresariais nesta área.

Uma vez observados os aspectos processuais de construção da *Smartcoop* e os resultados alcançados em seus primeiros tempos de operacionalização, cabe ressaltar que, se as cooperativas ligadas à FecoAgro/RS, em agosto de 2019, estavam significativamente distanciadas do que é possível chamar de ecossistema de inovação digital, em menos de três anos pela da intercooperação, valendo-se da confiança criada entre os atores e dos ganhos relacionais, criou-se um ecossistema de inovação em amplo desenvolvimento (Dawson, 2022).

Dawson (2022), o Smartcoop, em seu módulo da propriedade digital, conta com 69% dos produtores com menos de 100 hectares possibilitando ao produtor, independente do seu tamanho, a inserção na denominada agricultura 4.0. A plataforma permite ao agricultor ter um controle da sua propriedade, através de informações econômicas, climáticas e orientação técnica para produção. Além disso, o agricultor pode programar e realizar o controle de estoque, a comercialização da sua produção e a compra de insumos. Já para as cooperativas, as vantagens estão na compra coletiva e na redução de custos em Tecnologia da Informação (TI).

2.4.2 Experiências de intercooperação

Ao enfatizar a Intercooperação, sexto Princípio do Cooperativismo, as entidades representativas o fazem não de forma isolada, mas, profundamente interligado com o sétimo princípio, que é o Interesse pela Comunidade. Este princípio estabelece que as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus associados (ACI, 2020). Portanto, constata-se que a Intercooperação não pode ocorrer em outra direção, senão a que leva para o desenvolvimento sustentável. Se essa preocupação ocorre neste momento com tanta centralidade, certamente possuiu uma justificativa baseada na observação e análise empírica pelos órgãos representativos do cooperativismo.

Percebe-se que existem importantes avanços na intercooperação, em uma dimensão vertical, ou seja, dentro do mesmo ramo, como é o caso do Crédito, tendo um regramento

apontado pelo Banco Central, para além, de uma organização lideradas pela integração entre Singulares, Centrais e Confederações. Ainda no cooperativismo de crédito, destaca-se a intercooperação horizontal entre as cooperativas do mesmo segmento, com a criação do Fundo Garantidor de Crédito (FGCoop). Mas, é na intercooperação horizontal, entre diferentes segmentos, que residem os maiores desafios e oportunidades para estudar a Intercooperação.

Por conseguinte, é a Intercooperação, em sua dimensão horizontal, no mundo da cooperação, o ambiente fértil para um estudo, estabelecendo uma relação triangular entre a governança, intercooperação e a sustentabilidade das cooperativas. Assim, tem-se presente que as organizações cooperativas são reconhecidas como expressão das ações locais de desenvolvimento. Segundo Büttenbender (2010a), a organização cooperativa carrega dentro dela a força política que permite recolocar o homem, a pessoa, e não apenas o capital e a economia de mercado, no centro da dinâmica da economia, da sociedade e do desenvolvimento.

No estado do Paraná, uma experiência de intercooperação iniciada em 2010 vem se consolidando e trazendo resultados expressivos. Trata-se da UNIUM, marca que surgiu a partir de três cooperativas singulares do ramo da produção agropecuária. As cooperativas Castrolanda, Frísia e Capal construíram uma aliança estratégica na área da produção leiteira, produção de carnes e farinha de trigo. Com mais de 5.200 associados no início de 2023, as três cooperativas mantêm suas estruturas de governança individualizadas, mas, criaram uma governança intercooperativa permitindo que operem, de forma integrada, nas plantas industriais de leite, carnes e farinha. A intercooperação permitiu investimentos em plantas industriais modernas, aumentando a qualidade de seus produtos, reduzindo os custos de produção, aumentando assim a competitividade. Como consequência, superaram os desafios da concorrência global, chegando a 20 países de quatro continentes.

Segundo dados da Associação Brasileira dos Produtores de Leite (Abraleite), a UNIUM ocupa a vice-liderança no Ranking Leite Brasil, a partir de 2020, que apresenta dados das 12 maiores produtoras brasileiras. Além da quantidade, a UNIUM possui a melhor eficiência por produtor do país, tendo 17 produtores entre os 100 com maior produção no país. Esses dados demonstram o acerto da estratégia de governança intercooperativa.

Em 2021, as três cooperativas que compõem a UNIUM ampliaram a intercooperação com as cooperativas Agrária, Bom Jesus e Coopagrícola e anunciaram a

construção de uma maltaria, que entrou em operação, em sua primeira fase, em junho de 2024. O cronograma da obra está previsto em duas fases, sendo que o investimento total deve alcançar a marca dos R\$ 3 bilhões e, ao final das obras projetadas para 2030, deverá se tornar a maior maltaria da América Latina. A fábrica deverá processar a produção de cevada dos associados das seis cooperativas, que supera 12 mil e abastecer as cervejarias Ambev e Heineken.

“O projeto é fruto da intercooperação. Queremos com a implantação da maltaria Campos Gerais incrementar a produção de cevada em toda a região, já que todas essas cooperativas possuem conhecimento no plantio deste grão. Iremos unir forças e aproveitar a sinergia”, destacou Jorge Karl, diretor-presidente da Cooperativa Agrária, que lidera o projeto. A fábrica deve atingir produção de 240 mil toneladas de malte por ano, volume que corresponderia a cerca de 15% do mercado nacional.

A intercooperação está presente na estratégia da Frísia, Castrolanda e Capal desde 2010. O trabalho conjunto das três cooperativas permite a simplificação de processos, fortalece investimentos e conquista resultados. Em 2021, esse sistema também chegou ao setor de inovação. As cooperativas lançam o CoopMode, uma iniciativa de intercooperação para fomentar a inovação.

O CoopMode integra as ações de inovação já desenvolvidas nas três cooperativas e baseia-se em três pilares: cultura da inovação, projetos de inovação conjuntos e acesso e conexão com ecossistemas de inovação. De acordo com o coordenador de Marketing da Frísia, Auke Dijkstra Neto, o grande ganho com essa intercooperação é a sinergia das ações, com redução de custos e aumento do impacto dos resultados. “Temos desafios iguais, e estamos unindo forças no segmento de inovação para resolvê-los de forma rápida e precisa” (UNIUM, 2021).

O CoopMode se propõe a ser um impulsionador para a inovação dentro e entre as cooperativas, gerando ganhos em competitividade, maior geração de valor aos cooperados e aos negócios, a partir da ampliação da conexão com ecossistema de inovação, a identificação de tendências e oportunidades, o alinhamento estratégico em inovação e soluções tecnológicas.

A intercooperação recebe um grande impulso com a difusão da economia digital e a utilização de plataformas. A Smartcoop e o CoopMode são um exemplo disso, mas, pode ir muito além. O surgimento de plataformas baseadas em tecnologia altera a oferta e o

consumo de produtos e serviços na economia e mercado. As Plataformas Digitais (PD) podem oferecer soluções visíveis e invisíveis e incluem sites, redes de mensagens virtuais, aplicativos móveis e redes sociais de textos, conteúdo, imagens e vídeos que permitem o compartilhamento rápido de informações, conteúdos, produtos e serviços, com boas probabilidades de ampliar as possibilidades de um desenvolvimento sustentável.

2.5 DESENVOLVIMENTO

2.5.1 - Definições de Desenvolvimento

Os conceitos de desenvolvimento começaram a ser definidos com mais clareza, a partir do fim da Segunda Guerra Mundial e o consequente reposicionamento dos principais atores políticos e econômicos naquele cenário do fim da década de 1940. Segundo Siedenberg (2012) foi na gestão de Harry Truman na presidência dos Estados Unidos, que o tema do desenvolvimento socioeconômico entrou em cena. Ao implantar um pacote de ajuda técnica, econômica e administrativa para os países menos desenvolvidos da África, da Ásia e da América Latina, Truman, que se via diante da disputa ideológica com a União Soviética, percebeu a importância de ampliar os estudos socioeconômicos para atrair a atenção e a preferência ideológica durante a Guerra Fria.

Siedenberg (2012, p.62), aponta que com o desenvolvimento “[...] surgem concomitantemente, a partir de 1950, vários modelos de estudos e concepções teóricas, nas quais os processos de crescimento e/ou desenvolvimento propriamente ditos assumem um lugar central na análise”. Percebe-se que, inicialmente o crescimento e o desenvolvimento eram tratados como sinônimos, mas que, lentamente começam a sofrer um gradativo processo de afastamento conceitual.

A constituição da Organização das Nações Unidas (ONU), em 1945 e do Banco Mundial, durante a conferência de Bretton Woods, em 1944, ocorreu em um cenário de reconstrução e desenvolvimento no pós-guerra. Na medida que o termo desenvolvimento ganha espaço nas discussões políticas e acadêmicas, inclusive, com a criação de cursos de Pós-Graduação, o mesmo vai acontecer com a sua outra face, o subdesenvolvimento, que igualmente passou a ser objeto de análises e construtos teóricos. Dessa forma, as concepções teóricas de desenvolvimento/subdesenvolvimento sofrem um processo de mudanças, passando a ser observadas não apenas econômicas quantitativas, mas também,

sociais qualitativas, gerando a necessidade de um campo interdisciplinar de estudos, que vai além da ciência econômica.

Para Boisier (2006), o conceito de desenvolvimento encontra-se em uma fase de transição, passando de algo objetivo, o crescimento econômico associado a conquistas materiais, para algo subjetivo, intersubjetivo e intangível, associado mais a atitudes. Para Sachs (2007, p. 293), [...] o desenvolvimento pode ser compreendido como um processo intencional e autodirigido de transformação e gestão de estruturas socioeconômicas, direcionado no sentido de assegurar a todas as pessoas uma oportunidade de levarem uma vida plena e gratificante.

Na busca pela etimologia do termo desenvolvimento encontram-se definições como, desenrolar, liberar das carências, opressões ou algemas, remover a casca. Desenrolar, liberar, remover, são de verbos de ação que necessitam do envolvimento direto do sujeito, seu protagonismo. Pode-se buscar na natureza, exemplos diversos para corroborar na explicação. Para uma nova planta surgir, uma força interior, na semente, precisa crescer e pressionar a casca do grão para provocar o seu rompimento. Mas, para que isso aconteça também são necessárias condições exteriores como calor e umidade. Desse modo, o desenvolvimento precisa de uma força endógena, que vem de dentro, e de uma condição exógena, que é externa.

Segundo Sachs (2007), o desenvolvimento entrou na agenda internacional depois de 1945, derivado de duas preocupações: a necessidade de reconstruir as economias destruídas pela Segunda Guerra Mundial e de promover a emancipação das antigas colônias. O foco inicial foi colocado na equiparação do desenvolvimento com o crescimento econômico, porque os países estavam em ruínas. Acreditava-se na tese que, se a economia fosse colocada em movimento, o resto seguiria naturalmente e os efeitos positivos do crescimento atingiriam gradualmente a base da pirâmide social. Mas, não demorou muito para se perceber que o crescimento econômico, por si só, não seria suficiente para atender as necessidades gerais, muito menos para compreender academicamente esse novo momento. Fez-se necessário explicitar outras dimensões do desenvolvimento: social, cultural, político e ambiental.

Sachs (2007) assevera que o crescimento pode ser considerado uma condição, sem dúvida necessária, mas, de maneira alguma suficiente, do desenvolvimento. Dependendo das circunstâncias, pode conduzir a um desenvolvimento, ou ao mau-desenvolvimento, em

função dos seus impactos sobre a qualidade de vida da população. “O crescimento pode coexistir com a desigualdade social, reproduzindo um processo histórico conhecido. Os padrões de distribuição de renda constituem uma dimensão fundamental do processo de crescimento” (Sachs, 2007 p. 97)

Para Furtado (1994), o desenvolvimento verdadeiro requer um novo patamar de homogeneidade social, que se traduza em enriquecimento cultural e apropriação dos avanços tecnológicos e civilizatórios. Ele afirma que o crescimento econômico preserva os interesses constituídos, enquanto o desenvolvimento, exige enfrentamento de interesses postos na sociedade. A presença de interesses é inerente ao ser humano, no entanto, a criação de limites na sua consecução é característica de sociedades desenvolvidas.

Segundo Brandão (2012), o desenvolvimento e alargamento dos horizontes de possibilidades, significa por sua própria natureza, um eterno estado de tensão, predispor-se o tempo todo a embaraçar, estorvar, transtornar e obstaculizar as forças do atraso estrutural. Portanto, o desenvolvimento predispõe a participação popular, a emancipação dos sujeitos, o acesso à informação e ao conhecimento e aos meios de exercício da cidadania capaz e permitir o contraditório e o debate permanente.

No entender de Brandão (2012), o desenvolvimento precisa ser arrancado à força, destruindo privilégios e significa mexer com caixas de vespas, colocar o dedo nas feridas, não utilizar analgésicos, mas, tencionar permanentemente. E alerta que o subdesenvolvimento não passa com o tempo, ao contrário, tende a se agravar se não for contraposto por forças de intervenção poderosa. Ainda destaca que, o subdesenvolvimento é uma malformação estrutural com grande capacidade de persistência, cumulatividade e reprodução.

Romper com as amarras do subdesenvolvimento passa necessariamente por um processo de emancipação dos sujeitos e não pode ser tutelado por uma elite, seja ela econômica ou intelectual. Para que esse processo de emancipação aconteça, é primaz que aconteça a ampliação das liberdades substantivas, que incluem capacidades elementares como estar livre de privações como a fome, a subnutrição, a morbidez estável e a morte prematura, bem como as liberdades associadas a leituras, cálculos aritméticos, participação política e liberdade de expressão (Sen, 2010). A ampliação da liberdade real, que é aquela em que o sujeito efetivamente assume a condição de sujeito, e pode fazer uma escolha livre de consequências imediatas à sua condição de subsistência básica, é o estágio que a ideia

de desenvolvimento almeja. Por essa razão, a condição para o desenvolvimento passa pela endogenia, pela participação popular e, para que ela aconteça, a sociedade precisa superar a base da pirâmide de Maslow, tendo suas necessidades físicas atendidas.

A ampliação da liberdade humana precisa incluir a eliminação da privação da pessoa, mesmo que ela não manifeste o interesse imediato em exercer a liberdade de expressão ou de participação. “A liberdade é parte integrante do processo de desenvolvimento e se constitui, ao mesmo tempo, um fim e um meio para atingi-lo” (Sen, 2010 p.55). A liberdade como um meio é denominada por Sen(2010) como liberdade instrumental e classificada em cinco tipos: liberdades políticas; facilidades econômicas; oportunidades sociais; garantias de transparência; e segurança protetora. Convém destacar que as liberdades instrumentais se inter-relacionam e se complementam, reforçando umas às outras.

Dowbor (1994) afirma que o desenvolvimento deve ser entendido no sentido moderno, incluindo não só o aumento da produção como o equilíbrio social no acesso aos benefícios e a preservação dos recursos não renováveis. Um dos exemplos mais concretos de como não deve ser, é o que se verificou durante a pandemia de Covid-19. A pandemia, que criou dificuldades financeiras ainda mais graves para bilhões de trabalhadores e gerou desemprego em massa, de outro lado, gerou o maior aumento das fortunas bilionárias de todos os tempos.

Segundo dados da Oxfram (2022), as fortunas bilionárias cresceram mais desde o início da pandemia do que nos últimos 14 anos. Enquanto a pandemia se espalhava, os bancos centrais injetavam trilhões nas economias em todo o mundo, com o objetivo de manter a economia mundial equilibrada. Grande parte desse estímulo foi para os mercados financeiros e, de lá, para o patrimônio dos bilionários que viram suas fortunas aumentarem em US\$ 5 trilhões, passando de US\$ 8,6 trilhões para US\$ 13,8 trilhões desde março de 2021.

Para Barquero (2002), o crescimento das atividades econômicas e da população, bem como dos padrões de consumo levam ao estrangulamento das possibilidades de desenvolvimento e o comprometimento da qualidade de vida da população. Como boa parte dos recursos não são renováveis, exige-se a consciência dos limites impostos pela natureza e, por conseguinte, exigem novas políticas e posturas que alterem o modelo de desenvolvimento.

Sachs (2007) chama atenção sobre a incompatibilidade do desenvolvimento integral em relação com o crescimento econômico alcançado mediante a desigualdade social crescente e/ou a violação da democracia, mesmo que seus impactos ambientais sejam mantidos sob controle. “A prudência ambiental, por mais necessária que seja, não pode servir de substituto para a equidade social. A preocupação com o meio ambiente não deveria se tornar um desvio dos imperativos fundamentais de justiça social e democracia plena – os dois valores básicos do desenvolvimento integral” (Sachs, 2007 p. 299)

Essa é uma das razões para Sachs trabalhar o conceito de desenvolvimento integral e evitar adjetivos como ambiental, social, cultural e econômico. Ele denota não só múltiplas facetas do desenvolvimento, que considera um conceito pluridimensional por excelência, mas, sugere também que todas aquelas consideradas pertinentes sejam levadas em consideração; aduz o conceito cibernético de “totalidade” e as abordagens holísticas; bem como faz uma referência à preocupação de François Perroux com o desenvolvimento do homem integral e de todos os homens.

O crescimento econômico normalmente é compreendido como uma condição *sine qua non* do desenvolvimento. No entanto, essa não é uma opinião unânime entre os teóricos do desenvolvimento. Para Sachs (2007), a superação do duplo nó da pobreza e da destruição do meio ambiente exige um período razoavelmente longo de crescimento econômico, pelo menos no Sul e no Leste, para sustentar as estratégias de transição. No entanto, alerta que “[...] o crescimento econômico não deve ser aquele que conhecemos a décadas, que externaliza livremente os custos sociais e ambientais e que amplia a desigualdade social e econômica” (Sachs, 2007 p. 178). Entende-se que o crescimento através da desigualdade, baseado na economia de mercado descontrolada, pode apenas aprofundar a divisão entre e dentro das nações. Ao defender o crescimento econômico temporário, o autor externaliza sua posição contrária à premissa do crescimento econômico representar uma condição para o desenvolvimento.

A chave para reconciliar o crescimento econômico com o desenvolvimento social encontra-se no domínio da política, aqui compreendida no sentido amplo do termo. Está na capacidade de ofertar ao processo de desenvolvimento a orientação necessária, em termos de um projeto criado democraticamente e de criar um sistema de regulamentação das esferas pública e privada de nossas vidas.

O potencial de desenvolvimento de uma região ou um país depende muito da sua capacidade cultural de pensar o futuro desejável de maneira endógena. Portanto, o desenvolvimento pode ser visto como um processo de aprendizagem social e consequente emancipação dos sujeitos.

Para Sachs (2007) temos hoje, mais do que nunca, as condições materiais para avançarmos na direção do desenvolvimento, e não temos o direito de falhar nesta tentativa. Para isso, temos que apostar na democracia como valor primordial, sobretudo, a democracia direta, e afirmar a centralidade dos direitos humanos como lei suprema.

Para Dallabrida (2017), o fenômeno do desenvolvimento só pode ser entendido em cada realidade concreta, o que torna inverossímeis construções teóricas fechadas como leis de validade universal. Por essa razão, o autor defende que a capacidade explicativa de determinada teoria ou abordagem teórica sobre o tema do desenvolvimento precisa ser validada em cada realidade socioeconômica-cultural e, em cada tempo histórico. Por isso, defende a necessidade da abordagem do desenvolvimento relacionada à questão do território.

No entanto, pesquisadores como Furtado e Brandão também alertam para os riscos do excesso de endogenia. Furtado (1999) adverte que, o poder real de iniciativa, de endogenia e desenvolvimento é limitadíssimo, enquanto Brandão (2012) critica a endogenia exagerada e a crença na capacidade empreendedora e solidária para promover governança virtuosa lugareira. Para Brandão o grande desafio é procurar responder a intrigantes questões da atual onda de mundialização do capital e perceber que papel desempenham neste novo contexto.

Assim, parte-se do entendimento de que o desenvolvimento é um fenômeno que transcende o crescimento econômico e, em alguns casos, inclusive prescinde dele. Ele está alicerçado nos sujeitos, na sua emancipação política e no atendimento às suas necessidades econômicas, sociais e culturais, sem comprometer as necessidades das gerações futuras. É, portanto, um processo de inclusão permanente, de crescimento cultural e de amadurecimento político que se dá pela participação democrática e do respeito as diferenças.

Desta forma, o cooperativismo, pelos seus princípios, doutrina, valores, métodos, sistemas, pode contribuir intensamente para com o desenvolvimento de um território, mediante um processo que necessita evidenciar cada vez mais a intercooperação horizontal

multisetorial e por sua vez, contar com os avanços científicos e tecnológicos para possibilitar uma maior assertividade na busca de soluções para suprir as reais necessidades de um determinado território, pois, traz para um mesmo espaço de debate as diferentes percepções e experiências que compõe uma determinada realidade, mediante olhares múltiplos para promover a governança e a intercooperação.

2.5.2 O princípio da sustentabilidade

O tema da sustentabilidade vem conquistando um espaço cada vez maior no debate do desenvolvimento. No entanto, é preciso desfazer, inicialmente, um entendimento muito presente que resume o debate da sustentabilidade na defesa dos temas ambientais. A defesa do meio ambiente, em todas as suas perspectivas, certamente é um dos pilares centrais quando se discute a sustentabilidade, mas, não é o único. O debate da sustentabilidade agrega, além da questão ambiental, a questão social, a questão econômica e, mais recentemente, cresce a preocupação com outros dois temas, a questão emocional e intelectual, com o avanço das tecnologias digitais e da denominada “Inteligência Artificial” (IA).

O desenvolvimento sustentável parte de um pressuposto ético, apontando para uma necessária revisão do atual modelo de organização da sociedade. No entanto, segundo Buarque (2002) se estrutura em uma base teórica resultante da convergência das modernas teorias científicas que estudam os sistemas complexos.

O desenvolvimento sustentável é definido pelos especialistas que elaboraram o Relatório Bruntland, como aquele que atende às necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. Essa ideia é sustentada em três pilares que são chamados de tripé da sustentabilidade: social, econômica e ambiental. Para que seja eficiente e atinja seus objetivos, esses três pilares precisam ser adotados de forma harmônica e se relacionar entre si. Essa formulação é uma resposta às gritantes desigualdades sociais do planeta, que sacrificam uma parcela significativa da população mundial, cujas necessidades não são satisfeitas. Constitui-se também em uma alternativa à degradação ambiental gerada pelo modelo econômico de crescimento, que tende a limitar as oportunidades das gerações futuras (Buarque 2002).

O social trata do capital humano que está relacionado direta ou indiretamente, seja em uma empresa, uma cooperativa, o Estado ou uma Organização do Terceiro Setor, com a preocupação voltada para todos os envolvidos no processo. Essa preocupação, no caso

de uma empresa ou cooperativa, vai muito além de cumprir a legislação trabalhista, ou o ato cooperativo, mas, deve se estimular a criação de um ambiente que propicie a criação de relações legítimas e saudáveis, além de favorecer o desenvolvimento pessoal e coletivo das pessoas direta ou indiretamente envolvidos.

A sustentabilidade econômica, no caso de uma empresa, ela deve ser capaz de produzir, distribuir e fornecer seus produtos e serviços de forma que estabeleça uma relação de competitividade justa, em relação aos demais concorrentes do mercado. Além disso, seu desenvolvimento econômico não deve existir às custas do desequilíbrio dos ecossistemas ao seu redor. Se uma empresa lucra explorando as más condições de trabalho dos seus funcionários ou a degradação do ambiente natural ou cultural em sua volta, ou ainda exercendo a exploração exagerada de seus fornecedores para garantir competitividade, ela não está tendo um desenvolvimento econômico sustentável, pois não existe harmonia nas relações estabelecidas. Em uma cooperativa, o desenvolvimento econômico precisa levar em conta o seu associado que não pode, na pretensão de prioritariamente gerar sobras, ver sua atividade econômica prejudicada ou inviabilizada.

Já o desenvolvimento sustentável, ambientalmente correto, se refere a todas as condutas que, direta ou indiretamente, impactam com o meio ambiente, seja a curto, médio ou longo prazo. Projetos e ações pontuais, como ações de reflorestamento e coleta de lixo realizadas por empresas, por mais que sejam válidas e importantes para os espaços diretamente impactados, não representam, em princípio, o conceito do desenvolvimento sustentável, mas podem contribuir para minimizar os impactos ambientais causados pela produção industrial. Para que as ações de desenvolvimento sustentável sejam eficientes, é fundamental que ocorra a combinação de planejamento, acompanhamento e fiscalização, pois, como não se trata de medidas pontuais, precisam ser incorporadas pelas pessoas e transformadas em filosofia de vida.

O tema da sustentabilidade surgiu nos debates internacionais na segunda metade do século XX, tendo dois momentos fortes: a Conferência de Estocolmo em 1972, onde foram apresentados 26 princípios, marcando o início do diálogo entre países industrializados e, em desenvolvimento, sobre a conexão do crescimento econômico e a poluição ambiental; e a Rio-92, Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, que marcou o início de uma corrida para a sensibilização ambiental e ecológica nos cinco continentes. Mas, foi a partir da estruturação dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) em 2015, que o tema conquistou um novo impulso

aos debates e ESG (sigla em inglês *Environmental, Social e Governance*) que ganhou status e “modernidade” e, inclusive, apelo comercial e de marketing.

Para Buarque (2002, p 62) [...] a proposta do desenvolvimento sustentável é generosa, mas difícil e complexa, por envolver mudanças estruturais e contar com resistências sociais e políticas fortes, decorrentes de privilégios e hábitos consolidados, principalmente nos países e segmentos sociais privilegiados. No entanto, o autor acredita que existe um ambiente favorável e um crescimento de consciência da sociedade em relação à insustentabilidade do modelo atual, motivado pela recusa de aceitar a pobreza, as desigualdades sociais, e dos elevados custos sociais do crescimento econômico.

Sachs (2007) aprofunda a discussão sobre o ecossocioeconomia e ecossociodesenvolvimento, reagindo à moda predominante das soluções pretensamente universalistas e das fórmulas padrões que podem ser aplicadas a qualquer situação. Defende critérios de progresso relativizados a cada caso específico, confiando um papel importante à adaptação ao meio, postulada pelos antropólogos. O ecossociodesenvolvimento é um estilo de desenvolvimento que cada ecorregião, insiste na busca de soluções específicas para seus problemas particulares, levando em conta não só os dados ecológicos, mas também, os culturais, bem como as necessidades imediatas e de longo prazo (Sachs, 2007).

O modelo do ecossociodesenvolvimento confia na capacidade das sociedades humanas em identificar seus próprios problemas e apresentar soluções originais para os mesmos, ainda que, se inspirando em experiências alheias, ao invés de atribuir uma importância excessiva à ajuda externa. Não significa, no entanto, isolamento, mas sim, protagonismo local, que se ancora na capacidade de entendimento das suas características naturais e culturais. “Isto nos leva a salientar, em primeiro lugar, a importância de pesquisas etnobiológicas para aproveitar, nem que seja como ponto de partida, os conhecimentos das populações locais sobre o seu próprio meio natural” (Sachs, 2007, p. 66).

Sachs (2007) apresenta algumas características do ecodesenvolvimento, são elas:

- 1- Valorização dos recursos específicos de uma região para satisfação das necessidades fundamentais da população;
- 2- Contribuir para a realização do recurso mais precioso, o homem;
- 3- A exploração e gestão dos recursos naturais deve ser solidária com as gerações futuras;

- 4- Reduzir os impactos negativos da ação humana, reaproveitando os dejetos para fins produtivos;
- 5- Apostar na capacidade natural a região para a fotossíntese sob todas as suas formas;
- 6- O aperfeiçoamento de ecotécnicas e modalidades de organização social;
- 7- Evitar a espoliação por intermediários, mantendo vivas as estruturas comunitárias;
- 8- Uma educação preparatória para participar das estruturas de planejamento e de gestão.

Ao refletir sobre o “desenvolvimento”, constata-se a utilização de adjetivações, uma vez que, há diferentes interpretações sobre esse processo. No entanto, com a presença de uma compreensão economicista do desenvolvimento, vinculada ao crescimento econômico, entende-se ser importante utilizar o complemento “sustentável” para referenciar, evidenciar olhares que ultrapassam a visão puramente economicista. Desta forma, governança e a intercooperação, centralidades da Tese, possibilitam apresentar o cooperativismo como um dos caminhos para o desenvolvimento sustentável.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS CATEGORIAS

Parte-se do pressuposto, ao fazer um estudo sobre determinada realidade, ser de fundamental importância, conhecê-la profundamente, antes de qualquer pretensão de interferir. A dificuldade maior está relacionada de como proceder para saber conhecê-la nos seus detalhes, quais são seus problemas, as causas destes, as reais necessidades. Existem vários caminhos e distintas metodologias para o estudo da realidade, para a realização de um diagnóstico que permita a identificação dos processos em andamento. Assim, primeiramente, fez-se necessário conhecer a realidade em uma perspectiva histórica, procurando compreender a natureza das relações de causalidade presentes (Trennepohl, 2012).

Outra perspectiva, para conhecer determinada realidade, é a contextualização espacial da realidade em estudo. As realidades locais ou regionais sempre estão inseridas em contextos mais amplos, nacionais e internacionais com os quais interagem e sofrem impactos de diversas maneiras, sendo importante estudar o contexto externo com suas

tendências econômicas, políticas, sociais, culturais, perspectivas de mercado, inovações tecnológicas para identificar oportunidades, limites e até ameaças.

Após nos aprofundarmos na análise da perspectiva histórica da realidade e na perspectiva da contextualização espacial, é o momento de dedicar atenção especial para as características do contexto interno da realidade em que se pretende atuar, analisando suas condições materiais de vida, os sujeitos sociais, as formas de geração de renda, o acesso aos meios de produção, as categorias que a compõem e a natureza das relações que estabelecem entre si.

Considerando que, a Análise de Conteúdo é uma técnica muito utilizada para análise em pesquisas qualitativas, e contempla três etapas de acordo com Bardin (2011): (I) pré-análise, que se constitui na primeira etapa e apresenta a organização da análise, depois de já coletados os dados, onde foi avaliado o que faz sentido analisar e o que ainda precisa ser coletado; (II) a exploração do material, categorização do material; (III) e a interpretação dos resultados obtidos. Para Bardin (1977, p. 133), a inferência poderá “apoiar-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado, a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; por outro, o emissor e o receptor”.

Bardin (2016, p. 47) refere que, a pesquisa desafia o pesquisador a percorrer dois caminhos convergentes, quais sejam, “compreender o sentido da comunicação (como se fosse o receptor normal), mas também e, principalmente, desviar o olhar para uma outra significação, uma outra mensagem”. O rigor metodológico “não é medido pela nomeação do tipo de pesquisa, mas pela descrição clara e pormenorizada do caminho seguido pelo pesquisador para alcançar os objetivos e pela justificativa das opções feitas neste caminho” (Bardin, 2013, p. 96). No entanto, destaca-se o risco de reducionismo, a subjetividade na construção das categorias, as limitações na generalização dos resultados. A seguir, a pesquisa apresenta a análise das nove categorias: Ambiental; Social; Econômico; Intercooperação; Relação com poder público; Intercooperação horizontal unissetorial; Inovação; Tecnologias; e Gestão.

Assim, ao trabalhar o conjunto de categorias, que foram estabelecidas antes das entrevistas, tendo como atores, os presidentes de cooperativas da região Noroeste do Rio Grande do Sul ou dirigentes de entidades articuladoras, cargos que concentram grande poder de decisão na construção da governança intercooperativa, foi necessário

realizar as entrevistas de forma presencial, na sede das cooperativas. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Os entrevistados não são identificados nominalmente (são apresentados como E1, E2 e assim sucessivamente). Ainda, quanto as categorias estabelecidas, objetiva-se contemplar a diversidade de elementos possíveis de análise do conjunto da temática da governança e da intercooperação. A categorização das falas foi realizada com utilização do programa de análise e dados qualitativos NVivo.

3.1 CATEGORIA AMBIENTAL

Embora não esteja incluído nos sete princípios do cooperativismo, a temática ambiental se insere no 7º Princípio Cooperativo, a “Preocupação com a Comunidade” que estabelece que “as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades mediante políticas aprovadas por seus membros”. Nesta direção, foi possível identificar a preocupação com o desenvolvimento sustentável nas informações coletas nas entrevistas, configurando-se em um processo que se materializa nas comunidades locais, ambiente de imediata atuação das cooperativas. Assim, ao ter presente as entrevistas, pode-se afirmar que na região Noroeste do Rio Grande do Sul, há consciência dos associados, dirigentes e quadro de colaboradores da importância do 7º Princípio Cooperativo - Preocupação com a Comunidade – o que oportuniza a presença da temática ambiental, na busca da sustentabilidade e do desenvolvimento regional.

Uma das ações identificadas nas entrevistas, diz respeito às cooperativas que passaram a adotar a energia fotovoltaica, que reúne duas virtudes importantes: economia ao diminuir os custos com energia elétrica e sustentabilidade, por ser uma energia renovável de baixo impacto ambiental. As modalidades adotadas são basicamente duas: instalação própria de placas solares, geralmente ocupando espaços disponíveis da própria cooperativa; ou a contratação por contratos de arrendamento de usinas fotovoltaicas.

A principal diferença entre a modalidade de instalação própria e o arrendamento é que, a primeira, exige um investimento inicial de grande porte e uma manutenção permanente, enquanto a segunda, embora a médio e longo prazo se demonstre menos lucrativa, evita investimentos em imobilizado e custos de manutenção. Cabe a cada

instituição analisar as vantagens e desvantagens de cada modelo e fazer a sua opção, dentro da sua realidade e sua capacidade de investimento.

Na avaliação do entrevistado E9 a terceirização ou arrendamento, no caso da cooperativa, passa a ser uma prática viável. Projeta uma economia de cerca de 50% no gasto com energia. A empresa de energia solar, identificada na pesquisa, inicialmente tinha a intenção de colocar placas próprias, ao fazer um estudo, ficou mais viável terceirizar. A empresa contratada vai montar a usina e vender para a cooperativa. Reforça o entrevistado que não tem os custos da manutenção. Já um outro entrevistado, E1, aponta que o viés econômico, o pedagógico na escola, por isso, realizou os investimentos na instalação própria de placas fotovoltaicas: “Há muito tempo a gente falava em ter uma cadeia mais sustentável na cooperativa, pelos próprios princípios cooperativistas”.

Outro entrevistado, vinculado a uma cooperativa de eletrificação, E4 buscou qualificar seu corpo técnico, investiu na comercialização de placas solares, no desenvolvimento de projetos técnicos e instalação de sistemas completos, contribuindo com a expansão desta fonte de energia na região, antes da explosão comercial experimentada pelo setor. Foi uma cooperativa pioneira na expansão da tecnologia, desenvolvendo conhecimento técnico e quebrando resistências que se verificavam em relação à tecnologia.

Outro aspecto ambiental que vem conquistando espaço nas cooperativas do noroeste do Rio Grande do Sul é a reciclagem. Neste setor, conquistou destaque a Cooperativa de Recicladores Coopervida de Giruá, que mantém parceria de recolhimento dos materiais recicláveis. A Gerivá localizada no mesmo município, é uma empresa constituída a partir da associação de revendedores de Agroquímicos da região e a empresa de coleta de embalagens. Já, a Coopersol de Santa Rosa atua na reciclagem de óleos vegetais

Os bons resultados obtidos na coleta e destinação de embalagens de agrotóxicos é destacado pelo entrevistado E11, “Somos reconhecidos como quem entrega os vasilhames de agrotóxicos em melhores condições para serem reutilizados. Somos rigorosos no processo. Fruto de uma educação”. Já, o entrevistado E10 destaca que a questão ambiental está presente nos valores e princípios da Cooperativa: “faz parte dos nossos valores e princípios. Os pilares são a parte ambiental, a parte social e a governança”. Registra-se que a cooperativa é associada da Gerivá Embalagens, que faz o recolhimento de todas as embalagens de defensivos utilizados. São feitas campanhas

bianuais e recolhemos junto aos associados.

O trabalho concentrado que as cooperativas vêm fazendo em relação às embalagens de agrotóxicos, conhecido como logística reversa. O Ministério do Meio Ambiente do Brasil (2022), aponta que o Brasil é referência mundial na reciclagem de embalagens de defensivos agrícolas. Os dados apontam que 94% das embalagens colocadas no mercado são recicladas, transformadas novamente no mesmo produto ou incineradas em local apropriado. As cooperativas agropecuárias da região encontram-se sintonizadas com esse propósito nacional.

Outras experiências de tratamento de efluentes conquistou espaço, segundo o entrevistado E13 “Trabalhamos e demonstramos para o pessoal, nos dois maiores supermercados, temos estação de tratamento de efluentes, bem como no frigorífico foi feito novo. Toda as lagoas de decantação estão dentro das normas”. Já o entrevistado do E8 apresenta o Programa Lixo Zero: “nas nossas convenções presenciais, temos o trabalho do Lixo Zero com toda destinação correta. Tem o comitê de sustentabilidade instalado dentro da cooperativa, voltado à energia solar, implantado nas agências’.

Nas cooperativas do ramo de infraestrutura, os impactos ambientais, gerados pelas Pequenas Centrais Hidroelétricas – PCHs ou Centrais de Geração de Energia - CGHs, são mitigados com ações como reflorestamento e acompanhamento de análises da água. Estas ações figuram entre as exigências dos órgãos ambientais responsáveis pela autorização de instalação dos empreendimentos. Mas, algumas cooperativas vão além, e atuam na educação ambiental e na conscientização sobre o uso racional da energia.

Para o entrevistado E5 o papel da cooperativa é fazer a preservação, o replantio, cercamento, análise da qualidade da água. Atua também na cessão da área e das mudas. O entrevistado E3 destaca que a cooperativa possui programas específicos, nas pequenas centrais hidrelétricas CGHs, onde está presente o princípio do respeito à preservação e a recuperação ambiental, dentro dos princípios e do planejamento da cooperativa. “Nos últimos 20 anos tivemos uma reposição de mudas de árvores nativas de, aproximadamente, 800 mil unidades. Temos uma área de preservação de cerca de 200 hectares próximos das usinas. Dentro do Programa de Cooperativismo nas Escolas - PCE, tem a questão específica do meio ambiente. ”

Se na área das energias renováveis, do tratamento de resíduos e do reflorestamento as cooperativas já possuem um trabalho destacado, adequado às normas legais e com forte consciência das questões ambientais, o mesmo ainda não é possível

afirmar em relação ao uso de defensivos e insumos presentes na produção. Dados da Emater, regionais de Santa Rosa e Ijuí, apontam que, na região que é objeto desta pesquisa, foram plantados na safra 2023/2024 1.933.789 hectares de soja (Emater, 2024). Na mesma safra, foram plantados 228.917 hectares de milho e 603.789 hectares de trigo. Os custos fixos com insumos (sementes, fertilizantes e agrotóxicos) variam conforme a cultura e o ano de plantio, mas, supera os 40% na melhor das hipóteses. Um ambiente que consome alto volume de insumos, seja para a adubação, quanto para o controle de pragas e ervas daninhas. Atualmente, dependemos, exclusivamente, de abastecimento externo para atender essa demanda. Com a tecnologia de insumos biológicos, as cooperativas têm um potencial de assumir um protagonismo e diminuir essa dependência.

No entanto, percebe-se uma grande cautela por parte dos dirigentes, que se justifica em boa medida pela insegurança, que ainda permeia essa tecnologia. Porém, as áreas experimentais das cooperativas já estão testando as tecnologias disponíveis no mercado para aferir a sua eficiência e aplicar para as condições climáticas da região. Segundo o entrevistado E13 os insumos biológicos estão em fase de experimentação “Também estamos entrando na área dos produtos biológicos, nas áreas de experimentação”.

Já, o entrevistado E12 ressalta a preocupação “a gente tem um pouco de cuidado com os produtos biológicos, adubos foliares, porque tem muitos produtos com eficiência que precisa ser comprovada. ” Assim, a cooperativa trabalha com a assistência técnica, todo produto necessita ser testado no campo experimental próprio da cooperativa.

Para Schneider (2015), as cooperativas, por sua flexibilidade e enraizamento local, estão em posição privilegiada para implementar inovações que favoreçam o desenvolvimento sustentável, desde a adoção de tecnologias limpas até a promoção de práticas agrícolas regenerativas. “Isto porque agem não apenas movidos por uma racionalidade instrumental, efficientista e produtivista, que se foca na busca insaciável do lucro, mas, sobretudo, por uma racionalidade substantiva, que trata dos aspectos essenciais e humanos. ” (Schneider, 2015, p. 103)

3.2 CATEGORIA SOCIAL

No campo social, o cooperativismo na Região Noroeste tem uma contribuição impactante no desenvolvimento, que vai além da aplicação do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), um fundo cooperativista que estabelece no mínimo 5% das sobras operacionais serem aplicadas no campo social, segundo a orientação da Lei nº. 5.764/71, artigo 28, inciso II, que estabelece a obrigatoriedade de constituição do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social. Na avaliação do entrevistado E8 “talvez o maior trabalho social das cooperativas é estar na região e servir como equalizador financeiro de taxas”. Assim, pode-se questionar, se não fosse a cooperativa de crédito, como estariam as taxas”? Merece registro que todos os dirigentes entrevistados, ao falar do Fates, conseguem falar com boa desenvoltura sobre o tema, afirmando que, na sua avaliação, as cooperativas vêm cumprindo seu papel dentro do quinto princípio do cooperativismo, que estabelece a educação, formação e informação como princípios basilares.

Oliveira (2013) destaca que as iniciativas econômicas das cooperativas locais exercem um papel importante para a inserção social e produtiva dos trabalhadores, que passam a ocupar espaço no processo de desenvolvimento. “A análise dos resultados demonstrou que a relação de intercooperação pode ser tratada como uma inovação social que contribui para a melhoria da qualidade de vida dos produtores, para o fortalecimento das organizações integrantes e para o Desenvolvimento Sustentável” (Oliveira, 2013, p. 232)

Assim, a intercooperação, como uma inovação social, necessita do processo educacional, a maioria das iniciativas ainda são individuais, de cada cooperativa, mas, percebe-se a busca de experiências de intercooperação. A experiência mais presente, no contexto da região de abrangência deste estudo, é o Programa Jovem Aprendiz Cooperativo, desenvolvido por uma cooperativa educacional da região, e que possui parcerias com cooperativas, individualmente, ou com experiências intercooperativas, conforme destaca o entrevistado E13: “temos o jovem aprendiz do campo, onde somos precursores, uma ideia que surgiu aqui e hoje está sendo copiada pelo estado todo e até fora do estado”. Um programa que está na sexta edição que contempla jovens de 14 a 22 anos, onde o jovem tem aula e trabalha no turno inverso do colégio. Ele tem carteira assinada. É um primeiro emprego.

A educação financeira é trabalhada pelas cooperativas de crédito, que adotam diferentes estratégias, geralmente em parceria com escolas da rede pública e privada.

No entanto, são iniciativas individuais, que buscam fortalecer o cooperativismo associado à sua marca. No que se refere a este tema, não foi possível identificar a intercooperação horizontal unissetorial, mas, aparece fortemente a relação com o poder público, uma vez que, o trabalho é majoritariamente realizado em escolas da rede estadual e municipal, com a anuência das Direções e Secretarias de Educação, dentro de um planejamento previamente estabelecido.

O Programa Cooperativismo nas Escolas (PCE), implantado a mais de 30 anos, coordenado pela E3, teve ao longo de sua existência parcerias de outras cooperativas. Atualmente, tem a participação da Cresol Essência, configurando uma experiência de intercooperação horizontal multissetorial que alcança escolas de Ensino Fundamental do meio urbano e rural.

Outra experiência é ainda mais longeva e está próxima de completar meio século com estudantes do Ensino Fundamental, conforme destaca o entrevistado E13: “investimos bastante em educação. Temos desde 1975 o projeto “Eu mais você: um mundo melhor”. O projeto atende os quintos anos de todas as escolas da área de atuação da Cotripal que manifestarem interesse em participar. Durante o ano inteiro, proporciona-se o contato com o cooperativismo, associativismo.

Outra iniciativa adotada por uma cooperativa é a concessão de uma Bolsa de Estudo para jovens que busquem qualificação técnica para atuar no ramo em que a cooperativa trabalha, conforme destaca o entrevistado E13: “nós temos bolsa de estudos para todos os filhos de associados que quiserem fazer o técnico agrícola. Valor de R\$ 300,00 ao mês. Ele pode escolher onde estudar. ”

Também vem da área da educação, outra experiência em que a intercooperação é fundamental. Trata-se das Casas Familiares Rurais, escolas de Ensino Médio que adotam a pedagogia da Alternância, mantidas por Associações de entidades, onde as cooperativas têm papel fundamental em sua manutenção, não apenas do ponto de vista financeiro, mas também formativo. O objetivo central das Casas Familiares é a formação de agricultores para a sucessão na agricultura familiar, bem como a formação de lideranças para atuar nas comunidades, nas organizações sociais e até na política. Várias cooperativas já vêm contribuindo para a manutenção destas escolas e outras estão abertas para o diálogo, uma vez que, estas escolas vêm ao encontro de uma das maiores preocupações dos dirigentes, que é a sucessão nas propriedades rurais.

A sucessão rural aparece como preocupação deste outro dirigente E11, ao destacar que o programa Jovem Aprendiz tem este objetivo: “temos o Jovem Aprendiz

normal e o Jovem Aprendiz do campo. Sempre temos uma turma, fomentando filhos de associados para que eles permaneçam no campo”. Na mesma direção está o pensamento do dirigente E13, que reforça a necessidade do governamental também contribui no processo de permanência dos jovens no campo: “a cooperativa propicia um benefício social e tecnológico para que esse pessoal fique lá. E isso é uma ação que as cooperativas fazem, mas que deveria ser uma ação governamental. ”

Mas, o público-alvo dos programas de educação nas cooperativas não se resume apenas aos adolescentes e jovens, que nem sempre têm relação com o quadro social da cooperativa. A formação, como reza o quinto princípio do cooperativismo, também é trabalhada com o quadro social. O público feminino vem recebendo especial atenção, especialmente durante o mês de março em que se celebra o Dia Internacional da Mulher. Outro exemplo são as formações em relação ao uso consciente dos defensivos químicos e da energia elétrica, bem como sobre a produção agrícola nas mais diferentes atividades, seja na pecuária ou na produção de grãos. Nestas atividades, percebe-se ainda muito fortemente a ação individual de cada cooperativa, que desenvolve sua própria estratégia, com raros exemplos de ação intercooperativa.

Em outra linha de atuação, algumas cooperativas desenvolvem programas para ampliar o conhecimento dos associados sobre o funcionamento da mesma. Segundo a entrevista na E3 “temos o Programa de Cooperativismo dos Associados, que trabalha com os núcleos constituídos com os associados[...]onde se faz uma prestação de contas e, principalmente, nosso planejamento”. Nesta entrevista é possível constatar a participação e a valorização dos associados, na organização dos núcleos, para que os associados conheçam a questão contábil, financeira e dos serviços técnicos.

Em outra cooperativa, além da formação com os associados, há investimento em bolsas de estudo para pós-graduação, conforme destaca o entrevistado E13: “nós temos bolsa de estudo, liberamos para quem quer fazer uma pós-graduação, em parceria com o SESCOOP”. Reforça o entrevistado que a cooperativa realiza treinamentos anuais, em todas as principais localidades, “nós temos reuniões técnicas de culturas de verão e de inverno, resultados do campo, resultados gerais”.

A formação a nível de pós-graduação também é realidade em diversas cooperativas e envolve colaboradores e associados, conforme destaca o entrevistado E8 “a gente investe muito forte em educação, fazendo formações internas e externas, MBAs in Company, inclusive, hoje temos um MBA em andamento onde fizemos parcerias com duas instituições. Isso também remete à inovação”.

Os dirigentes entrevistados para esta pesquisa reforçam que a educação poderia ser um elo inicial para a relação intercooperativa, indicando que a cooperativa que atua neste ramo poderia liderar o processo. Para além, no campo social, as ações das cooperativas também acontecem majoritariamente por iniciativas individuais. As iniciativas vão desde apoio a projetos culturais e esportivos, passando por campanhas de doação de sangue, arrecadação de alimentos para o Lar do Idoso, apoio a grupos de Terceira Idade, encontro de mulheres e implantação do programa “Troco Solidário” arrecadando recursos para hospitais.

Para o entrevistado E12 é fundamental, para além de ações no campo educacional e social, oportunizar espaços para os jovens e as mulheres na gestão da cooperativa. E ela vem atuando na formação de lideranças para ocupar estes espaços. Destaca o entrevistado: “temos um trabalho bastante forte com jovens e mulheres. Elegemos um jovem dentro da cooperativa para participar das formações, apoiadas pelas OCERGS/SESCOOP para buscar conhecimentos e trazer para os demais jovens”. Reforça o entrevistado que a cooperativa está constituindo um Conselho Consultivo de jovens dentro da cooperativa, com paridade de gênero.

Outra cooperativa participante da pesquisa vem dedicando especial atenção ao relacionamento com os associados. Para o entrevistado E9 informação e proximidade são fundamentais para gerar a reciprocidade. “Temos um portal específico da cooperativa, o portal do produtor. Onde o agricultor consegue ter uma visão sobre seu relacionamento com a cooperativa”. Neste processo, destaca o entrevistado, que a cooperativa ampliou a assistência técnica no setor leite, de três para oito pessoas, na assistência direta, uma cooperação com *Cash back* na compra da ração, utilizável para pagar a assistência.

Ainda segundo o entrevistado E9, a busca de um relacionamento mais próximo com o associado partiu de uma necessidade: “a gente viu uma necessidade de melhorar o relacionamento com os nossos associados. Criamos um grupo de mulheres e núcleo de jovens. O próximo passo é criar núcleos de lideranças nas comunidades”.

A preocupação com a proximidade do associado também é verificada na fala do entrevistado E8: “a gente se deu conta que nos últimos tempos a cooperativa estava se tornando uma instituição financeira. E ela é mais do que isso. É uma instituição financeira com propósito diferente”. Lembra ainda, que a cooperativa começou a virar um tirador de pedidos, e era necessário trabalhar com propósito. O dirigente E5 destaca: “a nossa cooperativa saiu um pouco do mundo corporativo, dentro de quatro paredes, e

foi para a comunidade para levar um pouco das atividades que estamos fazendo do social e também levando alguma arte de cultura para ter entretenimento. ”

As cooperativas incentivam a relação mais próxima com o quadro social e a aproximação com a comunidade, em eventos, estimulando o quadro de colaboradores a se envolver em atividades de caráter comunitário. “A intenção é que o nosso pessoal comece a se envolver e, por iniciativa própria entram em movimentos, eventos e feiras e promoções, para que eles desenvolvam o voluntariado” (E8).

No que se refere ao aspecto cultural, a maioria das cooperativas patrocina eventos culturais que contam com apoio da Lei de Incentivo à Cultura – LIC, do governo do Estado do Rio Grande do Sul, deduzindo valores de tributos, conforme destaca o entrevistado E5: “eu diria que a ação social da cooperativa é muito voltada para além do seu objeto. Na área da cultura, todos os anos a gente bate a cota da LIC com fomento indireto seja para atos, eventos e infraestrutura”.

Para o entrevistado E13 um dos maiores trabalhos sociais da cooperativa é a assistência técnica aos produtores rurais. Segundo ele, as cooperativas assumem um papel que deveria ser do Estado: “as cooperativas agropecuárias, têm um trabalho muito forte na Assistência Técnica. A nível de estado, nós até cobramos do Sec. De Agricultura. Olha o que nós estamos fazendo! ”. Lembra que a Emater tem seus méritos, mas não tem capacidade suficiente. Com poucos funcionários mal conseguem atender o burocrático. “Então, isso as cooperativas estão fazendo de graça, o que era função do governo. “Talvez o governo pudesse fornecer ferramentas para fazer melhor isso. ” (E13)

A pesquisa permite identificar uma diversidade de ações que se enquadram no espectro de atuação social das cooperativas, embora algumas podem também estar vinculadas a outros temas como o econômico, no caso da melhoria da produtividade e no fortalecimento da marca; ou o tema da governança, com a formação de lideranças para integrar os conselhos administrativos, entre outros. No entanto, não é possível identificar muitas experiências de organização intercooperativa.

Coraggio (2011), destaca a importância do aspecto social das cooperativas ao defender que elas podem ser vistas como espaços de emancipação, a partir da construção coletiva de soluções para as necessidades das pessoas. O autor reforça que as cooperativas não podem ser vistas apenas como uma forma alternativa de organização econômica, mas sim, como uma estratégia de transformação social que responde às necessidades reais das comunidades.

Para Schneider (2015), a cooperativa não pode fechar-se como uma ilha de prosperidade e boa organização, precisa abrir-se mais e mais para enfrentar os desafios das comunidades nas quais se insere, se colocando junto e ao lado de outras entidades civis, políticas e de caráter religioso em prol do desenvolvimento sustentável das comunidades de sua área de atuação.

3.3 CATEGORIA ECONÔMICO

Na categoria identificada como econômica, parte-se do entendimento de que sem viabilidade econômica, a cooperativa não permanece no mercado. Porém, sem viabilidade social, não tem razão de ser. Assim, o empreendimento cooperativo só se sustenta pela combinação de eficiência econômica e efetividade social. Esse olhar expressa, de forma sucinta e, ao mesmo tempo abrangente, o sentido da existência de uma cooperativa e do cooperativismo. O equilíbrio entre as duas dinâmicas centrais do cooperativismo torna-se o atestado de sucesso da iniciativa cooperativa.

Para Meinen (2016, p.18) [...] a cooperação gera progresso de acordo com as aptidões das populações e conforme o potencial da região assistida, pois, a instituição cooperativa atua como braço econômico do grupo social”. Ele destaca também que as cooperativas acentuam o ambiente empreendedor e melhoram a qualidade de vida dos cidadãos do local, associados ou não.

A entrada das cooperativas de crédito na esfera do poder público, com a aquisição do direito de realizar o pagamento dos servidores públicos, foi um marco importante para a consolidação do sistema. O entrevistado E8 destaca que, quando a cooperativa começou a atuar com os pagamentos de servidores públicos, diminuiu de 3% para 2% a média das taxas de juros que vinham sendo cobradas pelos bancos públicos ou privados. “Isso significou só em um ano a economia de mais de 40 milhões para esses servidores. Isso é dinheiro que ficou na região. Forçou também os outros bancos a baixar a taxa” (E8)

Meinen (2020) reforça o aspecto econômico ao destacar que, no caso do cooperativismo de crédito, não há transferência de renda para terceiros, ao contrário dos bancos, onde o ganho econômico beneficia exclusivamente os acionistas, detentores do capital. Destaca também que na sociedade cooperativa, o capital tem finalidade meramente instrumental, enquanto que, na atuação bancária, ele é alocado para produzir a máxima remuneração ao investidor.

No ramo cooperativo de infraestrutura, especificamente nas cooperativas de

eletrificação Rural, nasceu uma experiência de intercooperação que vem trazendo uma economia substancial para as organizações e para os associados. Com a abertura do mercado de energia em 1996, para consumidores de grande porte, as cooperativas começaram a estudar esse mercado, instalando Pequenas Centrais Hidroelétricas (PCH) e, posteriormente, atuando coletivamente na compra de energia em leilões. Conforme destaca o entrevistado E4, a participação em leilões gerou economia de 30% para os associados: “na compra de energia no mercado livre, atuamos de forma intercooperativa (Certhil, Cooperluz, Cermissões e Cveral). Unificamos as quatro cooperativas. O nosso propósito era conseguir um valor mais acessível”.

A experiência de compra coletiva também é destacada por outro entrevistado E3 que destaca a importância do aspecto da intercooperação, para conseguir um contrato de longo prazo na compra de energia no mercado livre, permitindo a transferência dessa economia aos associados.

A projeção dos dirigentes é confirmada pelos dados da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). As três cooperativas situadas no noroeste do Rio Grande do Sul que compraram conjuntamente a energia em leilão público, ficaram entre as tarifas mais baratas do Brasil, no ano de 2023. A Certhil lidera o ranking nacional com a menor tarifa, no valor de R\$ 0,37, tendo como segundo colocada a Cooperluz, com R\$ 0,41 kw/h. Não muito distante das líderes, está a Cermissões, com a tarifa de R\$ 0,52 o kw/h. A título de referência, no mesmo período de 2023, a tarifa aplicada pela empresa concessionária da distribuição de energia do noroeste do Rio Grande do Sul foi de R\$ 0,71 por kw/h.

O exemplo acima descrito demonstra como as cooperativas, atuando de forma intercooperativa, podem contribuir para a fixação de renda no local. Dowbor (2016) destaca que o espaço local é um espaço em plena revalorização e em plena transformação e que devemos nos dotar dos instrumentos políticos, financeiros e de gestão correspondentes. No caso do setor elétrico, em plena transformação no país, com a abertura do mercado livre, extensivo aos consumidores de menor escala, a partir de 2022, alcançando os consumidores domésticos até 2028, abre caminho para a democratização do setor.

Dawbor (2016) acredita que não se pode entender a nova dimensão do poder local sem entender a transformação mais ampla da economia. “A valorização recente do poder local não pode ser vista de forma isolada: trata-se de uma transformação lenta e profunda do conjunto dos mecanismos que o mundo “realmente existente” utiliza para

organizar o seu desenvolvimento” (Dawbor, 2016, p.53).

As cooperativas, pelas suas capacidades de organização social e suas estruturas democráticas, são elemento central na democratização do acesso aos avanços tecnológicos da sociedade, constituindo-se em centros de afirmação do poder local. Ainda no campo da energia elétrica, fator importante para o desenvolvimento econômico, outras cooperativas tiveram ações inovadoras importantes que permitiram economia considerável, conforme destaca o entrevistado E9 “também inovamos na energia. Contratamos uma empresa de energia solar. Inicialmente a intenção era colocar placas próprias, fizemos um estudo e ficou mais viável terceirizar”. Conforme o entrevistado, com a terceirização, a projeção é de uma economia de 50% no custo da energia para o próximo ano.

Considerando a importância da energia elétrica para o desenvolvimento regional, os dois exemplos acima referenciados, ou seja, compra da energia no mercado livre e a produção de energia solar, são ótimos exemplos de como as transformações tecnológicas e políticas, incorporadas pelas cooperativas, podem potencializar a fixação de renda no local e contribuir para com o desenvolvimento.

Assim, no ramo da energia, apresenta-se um horizonte, uma possibilidade mais intensa de intercooperação, levando-se em conta mudanças do ponto de vista da legislação que estão sendo implantadas no país. Segundo portaria recentemente publicada pelo Ministério de Minas e Energia e normativa da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), a partir de janeiro de 2024, o mercado livre de energia passa a ser acessível a todos os consumidores conectados à rede de média e alta tensão, classificados como “grupo A”. E, a partir de 2028, esse benefício se estende aos demais consumidores. Segundo destaca o entrevistado E5, esta é uma oportunidade que se apresenta: “a intercooperação só tem a potencializar, a gente, por exemplo vai ter a abertura do mercado para 2024, cooperativas que têm um corpo mais sólido e abrangem mais áreas que já saíram na frente e já têm comercializadora de energia”.

O entrevistado E5 chama atenção para a grande possibilidade de negócios que se abrem para as cooperativas. Porém, destaca que, individualmente, pode não ser viável para cooperativas de porte menor. Com isso, abre-se uma perspectiva promissora de intercooperação, onde várias cooperativas poderiam se associar em uma única comercializadora para atuar no mercado, que está em transição. Além de gerar bons resultados econômicos, a participação neste mercado gera conhecimento e permanente atualização, elementos importantes para continuar prestando um bom serviço aos

associados

Nas cooperativas do ramo agropecuário, os desafios apontados no campo econômico vão em dois sentidos: um está no aumento da margem líquida e outro na industrialização. Os dirigentes são unânimes em apontar a industrialização de grãos, sobretudo, a soja, como estratégia para aumentar a receita e apontam para a necessidade de intercooperação para implantá-la.

A preocupação com o aumento da margem líquida aparece na fala de três entrevistados, que acreditam que mais do que campanhas para aumentar o faturamento, o foco precisa estar na melhoria da governança. Um dos entrevistados E11 afirma que vem alertando as cooperativas sobre o tema: “tem esse projeto de 150 Bilhões. Eu falei para eles, que é errado focar no valor do faturamento, pois, isso estimula a concorrência. Vocês primeiro têm que manter o foco de onde vocês querem chegar no resultado líquido, que é 5 %”.

Para o entrevistado E13, é necessário observar a governança das cooperativas do Paraná, que, segundo ele, estão atingindo os 5% de margem líquida. “O grande gargalo das cooperativas do RS é a margem líquida, que não atinge o índice mínimo para que elas possam se perpetuar, se não estamos fadados a sermos invadidos, e já estamos sendo, pelas cooperativas do Paraná”.

Para o entrevistado E14 são necessários investimentos em capacitação para melhorar os resultados líquidos: “o grande processo dos 150 BI é muito mais para imprensa, consumo externo. A minha preocupação é 5% de resultado líquido”, o que segundo o entrevistado, necessita de aportes financeiros, investimento em formação e capacitação, mas, acima de tudo, discutir a matriz produtiva do sistema cooperativo agro.

Para o entrevistado E9 a intercooperação oferece grande parte das respostas para melhorar a margem líquida das cooperativas, uma vez que, permitiria uma redução no gasto com pessoal e tecnologia em algumas áreas, que poderiam ser conduzidas em parceria com outras cooperativas. “Poderia enxugar muitas coisas, por exemplo, um financeiro, um RH, um sistema, onde poderia ter um só. Diminuiria, acredito que uns 35% do custo, de pessoal. ” E9

O segundo desafio econômico das cooperativas do ramo agropecuário, e que será mais explorado no item que trata da intercooperação entre as cooperativas do mesmo ramo, está ligado à industrialização. Para o entrevistado E14 a industrialização é vista como única saída para a sobrevivência das cooperativas do ramo: ” eu vejo que

a única forma de permanecer no agro, na busca da comercialização de grãos com o produtor, é agregar valor industrializando”. [...] qual é o movimento que está acontecendo. O produtor está vendendo direto para a indústria. Nós estamos sendo um atravessador.”

A afirmação do entrevistado apresenta uma dimensão da importância do tema da industrialização para a região, grande produtora de grãos, sobretudo, a soja, que ainda é comercializada *in-natura* para o mercado internacional ou processada por indústrias privadas,

Já o entrevistado E13, defende que as cooperativas precisam recuperar a industrialização, algo que já era realidade, e sonha em ver um produto da industrialização em sua casa. “Eu ainda quero ver uma lata de azeite na minha cozinha com a marca das cooperativas. Nós tínhamos no passado e não temos mais. O estado importa praticamente todo óleo comestível de fora. Temos que fazer algo”

Seja no campo do sonho, ou da necessidade, o fato é que parece haver um consenso entre os dirigentes das cooperativas do ramo agropecuário sobre a necessidade de buscar a industrialização. O investimento é elevado e é um dos fatores que vem tencionando as cooperativas a discutirem o tema da intercooperação. O tema é mais aprofundado no item “Intercooperação entre cooperativas do mesmo ramo”, nessa pesquisa.

Mas, ao abordar o aspecto econômico, não podemos esquecer que para a organização cooperativa estar bem economicamente, observando o aspecto mais amplo, o associado também precisa estar bem. Fortalecer os negócios entre os associados, para uma cooperativa de crédito, portanto, além de ser estratégico, pode ser considerado um princípio. O que é reforçado na entrevista do E8” temos outro programa que estamos criando agora, que é de fortalecer a economia local [...] estimulando o associado a consumir produtos e serviços de um outro associado”.

Já o entrevistado E9, destaca outra forma de estímulo, endereçado na relação do associado para com a cooperativa. “Temos 3% de *Cashback* na compra da ração. Com esse valor do desconto, o associado paga a assistência veterinária, que nós temos terceirizados e ele escolhe”. A medida adotada, segundo o entrevistado, foi bem recebida e fez com que aumentasse a comercialização de produtos, e também a produtividade dos associados, uma vez que, recebem assistência técnica com mais frequência.

A bonificação referida pelo entrevistado E8 é um dos aspectos disruptivos

introduzidos pelo cooperativismo desde o seu princípio conhecido como “ajuda mútua”. Já o *cashback* é uma versão atualizada de um princípio basilar do cooperativismo que é o partilhamento integral e incondicional do resultado, com aqueles que geram o excedente e na proporção que o fazem. Neste aspecto, Meinen (2020) destaca o aspecto disruptivo que o cooperativismo traz desde o seu nascedouro, sendo pioneiro em vários instrumentos que ainda não foram secundados. “Vale lembrar que o protagonismo cooperativo ao promover a inclusão e a distribuição de renda, gerando valor compartilhado, é fundamental para mitigar o crescente processo de concentração de riqueza”. (Meinen, 2020, p. 62). Ainda reforça o autor, o cooperativismo é a equação da economia social, ou o expoente da economia solidária.

A intercooperação pode gerar economia em diferentes aspectos, seja na otimização de processos, na redução de custos de logística ou na redução de burocracias que atrasam investimentos que, muitas vezes, geram prejuízos. O entrevistado E4 destaca a busca em outras cooperativas para fazer negócios. “Nós buscamos uma cooperativa de crédito para financiar um projeto de expansão. O negócio foi aprovado e bem mais célere. Isso nos rendeu uma economia de 30% na compra de equipamentos, por ter liquidez e dinheiro para pagar à vista.”

3.4 CATEGORIA INTERCOOPERAÇÃO

A Intercooperação como princípio cooperativo foi instituída pela ACI no Congresso de Viena em 1966. Para Leite (1982), a Intercooperação é a regra de sobrevivência do movimento cooperativo. Ainda, para o autor, se não houver coesão de esforços, se as cooperativas não trocarem experiências entre si, se não se preferirem mutuamente nas trocas comerciais, se não intercooperarem, não há movimento cooperativo. No entanto, somente no ano de 2013, a Intercooperação passou a ser parte explícita do Plano de Ação da ACI, pelo seu caráter de relação e ajuda mútua, que são elementos intrínsecos e inerentes ao cooperativismo.

A pertinência e a urgência da temática da intercooperação aparecem cristalizadas na maioria dos depoimentos dos dirigentes entrevistados, configura-se em uma certa unanimidade no pensamento, no discurso e na prática. Porém, um entrevistado não fez

questão de falar sobre a intercooperação, mas, os demais entrevistados foram acolhedores, à entrevista, ao tema de pesquisa proposto.

Na opinião de uma das lideranças de órgãos articuladores do cooperativismo, percebe-se a necessidade da intercooperação, como um mecanismo que pode oportunizar maior integração entre as cooperativas. Porém, em sua entrevista ficou evidenciado a necessidade dos dirigentes das cooperativas colocarem em suas pautas prioritárias o princípio da Intercooperação. Complementa: “Eu te diria que é vista por alguns como preocupação pela necessidade. Eu acho que a mudança vai sair muito mais pela dor que pela estratégia” (E14)

Portanto, ao buscar a interpretação do termo “alguns”, pontua que o tema não encontra unanimidade entre os dirigentes. E mesmo quando é visto como prioridade, na sua opinião, a motivação não é fruto de um crescimento de consciência, mas sim, movido pela necessidade, o que desafia uma estratégia clara, definida no planejamento das cooperativas. As evidências coletadas pela pesquisa corroboram com Leite (1982, p. 132) “O espírito intercooperativo é tanto maior quanto maior é a luta pela sobrevivência, quanto maiores são os problemas ou os ataques que a cooperativa enfrenta”. Entendimento que encontra espaço na entrevista de E1. “Eu vejo que sem a intercooperação, é um caminho finito. Não conseguiremos avançar de maneira isolada. Acho que isso todas as cooperativas já perceberam”.

Assim, pela pesquisa é possível perceber a intercooperação como uma temática presente nas observações dos entrevistados. “Depende muito da política de cada cooperativa, de que forma ela quer trabalhar. Cooperativismo e intercooperação estão interligados, não tem como separar. Tem que ter um planejamento estratégico” (E11). Um olhar que apresenta o princípio da Intercooperação, porém, não planejado pelo conjunto das cooperativas, mas, vista como condicionada à manutenção da liberdade de atuação de cada organização. Significa, a necessidade de uma agenda de planejamento dos dirigentes com foco específico na intercooperação.

Portanto, um planejamento é fundamental, especialmente ao registrar outra entrevista que apresenta o princípio da Intercooperação: “A gente só consegue estimular pelo lado financeiro. “Nós temos dentro das cooperativas muito ego, muito eu, muita briga por área de ação, que não deveria existir. [...]. Isso me deixou bem claro aquela turma dos holandeses do Paraná. Eles têm isso um pouco diferente” (E13). Significa que as experiências do Estado do Paraná, que contempla as cooperativas Castrolanda,

Capal e Frísia, atuam na intercooperação e criaram uma marca comum, a UNIUM. Um processo para facilitar a produção e comercialização.

Assim, o modelo de organização intercooperativa do Estado do Paraná, aventada como exemplo pelo entrevistado acima, encontra referência nas argumentações de Galerani; Bastiani (2002) o qual identificou os desafios que as cooperativas enfrentavam, dificuldades financeiras, baixa escala de produção, concorrência entre as cooperativas e a perspectiva de acesso a recursos financeiros, um conjunto de desafios que contribuiu para a intercooperação. Um caminhar que pode ser um estímulo para a Intercooperação no Rio Grande do Sul, segundo o entrevistado da E14 “qual é o tamanho que precisa ser uma cooperativa para estar na atividade que ela está? [...]No Paraná dizem que ela tem que ter 5 bilhões de faturamento. Nós temos uma no RS. Nós temos várias cooperativas que têm 500 milhões até um bilhão”. Esse processo indica a necessidade de, cada vez mais, buscar a intercooperação para a manutenção das cooperativas.

Outrossim, pela afirmação do entrevistado E14 percebe-se de maneira bastante clara, que a intercooperação, de fato, torna-se uma necessidade do ponto de vista financeiro, especialmente a intercooperação horizontal unissetorial do ramo agropecuário, sobretudo, no noroeste do Rio Grande do Sul, *locus* desta pesquisa, onde verifica-se que, a maioria das cooperativas não alcançam o faturamento de 2 bilhões anuais.

O ramo cooperativo do agronegócio, na região noroeste do Rio Grande do Sul é um dos ramos onde a concorrência entre cooperativas é mais acirrada, inclusive, sofrendo com a entrada de cooperativas do Paraná. É também o ramo em que mais cooperativas se inviabilizaram financeiramente na última década. Não vamos aprofundar as razões para a crise nestas cooperativas singulares, mas, o fato é que ela acende um sinal de alerta para os dirigentes, pois, mesmo uma cooperativa com alto faturamento, que há duas décadas atrás era considerada a maior da América Latina, não sobreviveu às mudanças impostas pelo mercado globalizado.

Na opinião do entrevistado E13, os principais beneficiados da intercooperação serão os associados, razão da existência da cooperativa. “Uma cooperativa agropecuária que nem a nossa tem um certo interesse em trabalhar com as da mesma categoria. Só que com as de eletrificação têm interesse também, por causa do nosso associado [...]

que significa bem-estar do produtor, e esse é o nosso objetivo. Se não, o produtor não precisava se unir para criar uma cooperativa”.

Por conseguinte, o cooperativismo, a intercooperação, apontam a razão de sua existência. A cooperativa foi criada para atender as necessidades dos seus associados. O entrevistado E8 é enfático ao afirmar que “esse olhar divergente do cooperativismo pode ser um divisor de águas. Muitas vezes, os associados da cooperativa de eletrificação, da de crédito e da de produção são os mesmos”. Significa a necessidade da intercooperação. Ainda, o entrevistado afirma que: “não é o associado que não quer unir as cooperativas. Quem não quer unir são os dirigentes, os conselhos das cooperativas”.

Já em outra entrevista E13 aborda o tema da eventual perda de identidade da cooperativa, manifestando que esse risco inexistente. “O grande medo dos dirigentes sempre foi de perder a identidade por que vou juntar com o outro. Não, nós podemos manter as unidades, mas, trabalhar juntos, fazer um negócio em conjunto. [...] a cooperativa que eu dirijo não vai sumir no meio das outras. Nós vamos manter nossas atividades como nós temos tantas outras atividades”

A temática da identidade cooperativa, no entanto, aparece com menos ênfase nas manifestações dos dirigentes. No caso paranaense da Unium, uma das grandes mudanças introduzidas no processo de intercooperação foi a de que, as marcas comerciais das três cooperativas constituintes foram substituídas pela nova marca coletiva, como estratégia de negócio. Mas, as cooperativas continuam com sua gestão individualizada.

A concorrência entre cooperativas, dentro de uma mesma região é outra preocupação do dirigente E14: “isso preocupa, pois nós já estamos terminando um ciclo da horizontalização das cooperativas onde todas avançaram, em que o sistema cooperativo não teve mais regionalização, locais definidos, várias cooperativas avançaram e fizeram isso pagando mais para o produto e vendendo por menos seus insumos [...] isso baixou a margem significativamente no RS e nós temos que repensar isso. Não tem condições de sobreviver nestas políticas e me preocupa que isso possa acontecer nas fábricas de ração.

Neste mesmo sentido, outro entrevistado E3, aponta o tema da concorrência ao afirmar que: existe uma certa confusão que se faz entre a intercooperação entre um sistema e outro. “Eu creio que o RS como um todo e a nossa região temos muito a

aprender sobre intercooperação [...] porém, por que não ocorre intercooperação de forma organizada? Por que não é estruturada para ela ter governança? ”

A manifestação dos dirigentes expõe de forma explícita como a intercooperação encontra desafios enquanto uma estratégia a ser adotada pelas cooperativas, sobretudo, no setor agropecuário. Como resultado desta prática concorrencial, ocorre a redução do resultado líquido, apontado como grande preocupação do entrevistado E11: “tem que manter o foco no resultado líquido, que é 5 %. Manter o resultado líquido, tentar chegar nos 5% e depois aumentar. ”

A preocupação com o resultado líquido também aparece na fala do entrevistado E14 ao afirmar que “o grande processo dos 150 BI é muito mais para imprensa, consumo externo. A minha preocupação é 5% de resultado líquido, investimento em formação e capacitação. ”

A análise que permeia a fala dos dirigentes apresenta a preocupação sobre o resultado líquido, um processo que apresenta desafios no campo da eficiência das cooperativas. Lago (2011, p.130) [...] destaca que o fator eficiência está associado às variáveis que estabelecem uma das razões para desenvolver relacionamentos de intercooperação”. As razões, segundo o autor, podem ser a melhoria das informações técnicas e de mercado, redução de custos, garantia de canal de comercialização de produtos, ou ainda, na reunião das condições para atender as exigências de mercado.

Nesta mesma linha de raciocínio, outro entrevistado E10 aponta um caminho para melhorar a eficiência nos negócios, entrando no tema da industrialização: “no grão ainda temos um grande caminho a ser percorrido. E a possibilidade disso e, eu acredito que estamos perdendo tempo em não criar uma central ou uma união de cooperativas para industrialização de grãos (soja, trigo e milho) ”.

De certa forma, a intercooperação apresenta desafios na região noroeste do Rio Grande do Sul. As razões para tanto são diversas. Questionados durante as entrevistas sobre as razões que justificam o baixo grau de intercooperação entre as cooperativas, os dirigentes concentram suas respostas em três frentes: falta de consciências dos dirigentes; não interesse dos corpos técnicos do alto escalão e deficiências na atuação dos órgãos articuladores.

O entrevistado da E1 entende que a responsabilidade maior é dos dirigentes ao afirmar que: “o principal problema que eu vejo, primeiro, é a questão de as lideranças entenderem [...] às vezes, a gente olha apenas o resultado meramente econômico. As cooperativas se relacionam pouco”. A necessidade de criar espaços de diálogo,

articulação e planejamento, aparece de forma recorrente nas falas dos dirigentes. No caso da intercooperação horizontal multissetorial, em muitos casos, a relação é puramente comercial, mas, não se configura em um processo de debates e análises de possibilidade para além deste campo. O dirigente E12 aponta para necessidade de maior diálogo: “eu penso que a união é difícil. Acho que o ego das pessoas atrapalha. Poderia se ter pensado em projetos em conjunto, como por exemplo a UBS de sementes da Cotripal”. A Cotripal construiu uma Unidade de Beneficiamento.

Já o entrevistado E8 é categórico na afirmação: “eu sempre digo que o maior problema das cooperativas são seus presidentes [...] não podemos apenas investir o recurso que vem do Sescop e achar que isso é suficiente. Esse a gente também investe, mas, precisamos ir além. Como vamos querer um resultado diferente, se a gente não faz o investimento, de uma forma diferente”.

Segundo Dawson (2022), a intercooperação prescinde de dois aspectos: um é o amplo debate com a participação efetiva de todos autores e o outro é uma base teórica bem fundamentada. “Para que o trabalho pudesse ter sido desenvolvido foi necessário muito debate entre os atores, a partir de suas realidades práticas e empíricas, tendo como pano-de-fundo fortes argumentações teóricas” (Dawson, 2022, p. 96)

A pesquisa também identificou que alguns dirigentes acreditam que a principal resistência vem do corpo técnico das cooperativas, motivados pelo receio de perder espaço, não endossam a articulação com outras cooperativas. Neste sentido, o entrevistado E9 destaca: “eu acho que teria que começar aos poucos, com uma parte. Vamos supor com o financeiro, depois vai ampliando para outra parte”. Um caminhar gradual poderia contribuir na intercooperação, reforça o entrevistado. Ainda, registra que o principal desafio da intercooperação está dentro da cooperativa, os próprios funcionários do primeiro e segundo escalão tem resistência.

Outro dirigente E11 reparte o problema entre dirigentes e gestores, enfatizando a necessidade de traçar metas conjuntamente: “o conservadorismo, o receio à desconfiança, pode ser encaminhado com o sentar todos juntos”

A resistência interna também é apontada pelo entrevistado E3 que avalia que problemas vivenciados pela cooperativa no passado e um corpo técnico conservador contribuem para o não avanço do debate da intercooperação. “Então, começa internamente, você se convencer e convencer aqueles que estão próximos, mesmo a área técnica, a área contábil. Na nossa cooperativa nós temos um pessoal aí que é bastante conservador nestas questões”.

A importância da participação do corpo técnico é reforçada por Dawson (2022) quando cita a experiência da Smartcoop, uma plataforma desenvolvida por 30 cooperativas do ramo agropecuário no Rio Grande do Sul. Ele chama atenção para a necessidade de uma qualificação direcionada para o tema da intercooperação. A escassez de informação sobre o tema, pode estar na raiz do receio da perda de espaço, referenciada pelos dirigentes como uma das justificativas do corpo técnico não ter simpatia pela integração das cooperativas. “Outro aspecto a destacar está associado aos aspectos de envolvimento dos colaboradores das cooperativas no processo “[...] foi fundamental a consecução de uma capacitação, com foco na inovação, envolvendo 140 colaboradores de 30 cooperativas [...] para a preparação de um ambiente adequado onde a plataforma pudesse ser introduzida de forma rápida no âmbito do máximo de cooperativas possíveis” (Dawson, 2022, p.105).

Entrevistado E3 apresenta a “ciumeira”, a visão individualista entre os dirigentes: “dentro dos próprios setores, como crédito, agropecuário, já tem dificuldades “[...] existe muita disputa entre as do mesmo ramo. [...] essas experiências, em conjunto, não são fáceis, principalmente hoje com essa visão individualista.”

O individualismo também é apontado pelo entrevistado E14: “eu acho que as características das cooperativas do RS são muito individualizadas. As discussões são individuais, as decisões são individuais [...] faz-se necessário um planejamento e avaliar o mercado”. O entrevistado do E8 endossa as afirmações sobre o individualismo e aprofunda a crítica, avançando sobre o tema da democracia interna das cooperativas.

A desconfiança entre os dirigentes é apontada como desafio a ser superado. Neste aspecto, a experiência da criação do Smartcoop demonstra, na prática, o quanto é necessário criar um ambiente de confiança. Dawson (2022) afirma que [...] para que os resultados fossem alcançados, todos os atores relataram que a construção processual da confiança foi essencial (Dawson, 2022 p 94).

Mas, as justificativas para o pouco avanço da intercooperação horizontal multissetorial não recaem apenas sobre os dirigentes de singulares e o corpo técnico das cooperativas. Os órgãos articuladores também são apontados como parte do problema. Segundo o entrevistado E3 há um distanciamento entre o discurso e a prática. “Mas, também não adianta só fazer o discurso, como nós temos principalmente nossos órgãos no país, que é a OCB e OCERGS fazem um discurso bonito, tem recursos financeiros para trabalhar a intercooperação”

A crítica à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) também é

endossada pelo entrevistado E14 [...] então, a OCB é um grande escritório de representação, temos que mexer muita coisa. Eu acho que políticas centralizadas de desenvolvimento da cooperativa poderiam ser implantadas, a OCB tem muito dinheiro, Sescop. Cria 5 ou 6 regiões e define políticas de desenvolvimento cooperativo.

Em 2022, entre os meses de março e dezembro, a OCB realizou, em parceria com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o projeto piloto “Apoio à Intercooperação”. Foram selecionadas 24 cooperativas parceiras localizadas em sete Estados da região Nordeste: Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Para as atividades de intercooperação, as cooperativas indicaram seus pontos focais, que participaram das atividades e multiplicaram os conhecimentos adquiridos com os demais cooperados em suas respectivas cooperativas.

O projeto, em sua terceira fase, contou com cooperativas colaboradoras. Participaram nove cooperativas dos Estados da região Sul: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com a missão de desenvolver os temas nas atividades de intercooperação e através de suas experiências de gestão e negócios oferecer subsídios para o aprimoramento das cooperativas Parceiras. Entre os resultados, verificou-se que 29% das cooperativas parceiras beneficiadas com as ações do projeto piloto participaram de 10 ou mais atividades de intercooperação e 25% das cooperativas parceiras fizeram seus Planos de Ações.

3.5 CATEGORIA RELAÇÃO COM O PODER PÚBLICO

A intercooperação com o poder público, é uma prática constante das cooperativas do noroeste do Rio Grande do Sul. Ela ocorre na esfera local, nos municípios, mas, também, na esfera estadual e até nacional. As principais áreas onde a cooperação com o poder público acontece são o da educação e cultura, na infraestrutura, na segurança e nos serviços.

Para Dowbor (2016), o verdadeiro desenvolvimento passa pela revalorização do poder local, com o fortalecimento da unidade entre o poder público e as organizações civis. O autor defende que as decisões precisam ser tomadas onde os cidadãos moram, caso contrário, elas provocam um divórcio entre as necessidades e o conteúdo do desenvolvimento econômico e social. “A forte estrutura dos movimentos locais participativos, em particular dos diversos tipos de organizações da sociedade civil, é indispensável para que interesses mais amplos constituam um [...]contrapeso”

democrático às estruturas esclerosadas das elites tradicionais e das corporações” (Dawbor, 2016 p. 78).

Dowbor (2016) assevera que a forma como a sociedade decide, o seu destino, constrói a sua transformação. Essa construção social, com a presença das cooperativas, traz ao processo de decisão novos elementos e democratiza a relação do poder público com a sociedade. As cooperativas, assim como os sindicatos e outras organizações comunitárias, compõem a expressão da vontade popular, manifesta para além do voto nas urnas, mas, no debate permanente, que é a essência da democracia. Mesmo que a relação formal entre as cooperativas e o poder público ocorra em processos específicos, a natureza da relação vai além.

Büttenbender (2010) faz referência e sustenta a importância da cooperação local na formação de arranjos sociais, políticos, econômicos tecnológicos capazes de ampliar a capacidade de gerar aportes positivos ao desenvolvimento. Ainda, para o autor, apontam a necessidade de um constructo de governança cooperativa para o desenvolvimento territorial.

Na área da educação concentra-se boa parte dos projetos de intercooperação entre cooperativas e o poder público. Um deles é desenvolvido pela cooperativa em relação ao Projeto Lixo Zero, desenvolvido por uma cooperativa do Ramo Trabalho junto com as escolas municipais do seu município sede. A mesma cooperativa, que trabalha na área de educação, oferece para o poder público um produto, uma ferramenta de educação tecnológica, que pode ser adquirida pelo poder público para melhorar o trabalho dos seus educadores referente ao desafio de dominar as novas tecnologias na educação. “A ideia é trabalhar com a rede pública nas prefeituras. Com esse projeto, vai o cooperativismo junto”, destaca o entrevistado E1.

Outro projeto desenvolvido com as escolas públicas, estaduais e municipais, tem relação com o consumo consciente de energia, conforme destaca o entrevistado E3: “Temos o projeto de qualidade de energia, de eficiência energética, junto com as escolas. A escola levanta o tema, e a gente auxilia com dados e informações e os técnicos vão lá para demonstrar como fazer o consumo consciente”. A mesma cooperativa realiza há 30 anos um Programa de Cooperativismo nas Escolas que, atualmente, conta com a intercooperação com uma cooperativa de crédito, onde existe uma relação com as

secretarias municipais de educação e a Coordenadoria Regional de Educação do Governo do Estado. O programa tem por objetivo ensinar sobre o tema do cooperativismo de forma prática, através da constituição de uma cooperativa escolar.

Na área da infraestrutura, as cooperativas desenvolvem vários projetos com prefeituras e governo do Estado. No caso dos municípios, a principal relação se destina à ampliação da área urbana ou de áreas industriais. Destaca o entrevistado E3: “Temos uma parceria grande com todos os municípios. Os municípios crescem e a área urbana amplia e entra na nossa área de atuação. Somos buscados para projetos de loteamentos ou áreas industriais. Muitas vezes, precisa fortalecer as redes”.

Já com o governo do Estado, os projetos objetivam fortalecer o fornecimento de energia para produtores rurais e as empresas que estão situadas na área de abrangência da distribuição de energia. Para E4: “Com o governo do Estado, atuamos no projeto Energia Forte no Campo. Neste projeto participam o Estado com 20%, a cooperativa e o associado. [...] o governo do Estado, com o Inova RS, inseriu-nos em um ambiente que envolve outras instituições, não só cooperativas, mas, instituições como a própria Unijuí, empresas privadas. ”

As cooperativas de produção agropecuária têm um amplo portfólio de relacionamentos com o poder público. Um deles está relacionado a investimentos em vias públicas para facilitar o escoamento da produção e o acesso de suas estruturas à malha viária pavimentada. “Temos parceria na construção do recapeamento asfáltico. Fizemos levantamento do que significa esses cinco km de estrada. Solicitamos emendas parlamentares” (E11). Já, outro entrevistado E13 destaca que, a cooperativa tem um trabalho forte com o setor público, com os municípios, na pavimentação de estradas para facilitar o escoamento da produção no meio rural.

O entrevistado E13 chama atenção para o fato de a cooperativa ter o lado social, mas, também, de que ela não é uma entidade beneficente, porém, precisa apresentar resultados. “Auxiliamos o poder público onde for possível. Na seca, colocamos caminhões pipa. Sempre digo, não somos uma entidade beneficente, somos uma empresa que tem que dar resultado, mas, onde puder, a gente contribui. ” Programas como Inseminação Artificial e Assistência Técnica também são alvo de parcerias entre cooperativas e o poder público.

Cooperativas de transporte possuem um projeto desenvolvido junto ao Ministério do Trabalho do Governo Federal denominado de “Roda Bem Caminhoneiro” que surgiu com um termo de colaboração firmado em 2019. A iniciativa promove a estruturação e o fortalecimento de um sistema cooperativo nacional para transportadores autônomos de cargas, com fomento e fortalecimento de unidades de caminhoneiros autônomos cooperados, em forma de rede de cooperativas articuladas por meio de cooperativas singulares, com abrangência regional e, de uma federação de cooperativas singulares com abrangência nacional.

O Roda Bem Caminhoneiro tem como base a reestruturação da figura “caminhoneiro autônomo”, trazendo qualificação técnica, assessoramento, *softwares* e infraestrutura para acelerar o crescimento das cooperativas novas e existentes no país. O projeto é realizado em todo o território nacional e atende, atualmente, 33 cooperativas nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Espírito Santo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Bahia e o Distrito Federal. O projeto prevê o fomento para 100 cooperativas.

As cooperativas de crédito, por sua vez, têm ampliado sua relação com o poder público municipal, a partir da autorização pelo Banco Central para a compra de folhas de pagamento dos servidores municipais, conforme relata o entrevistado E8 “Outra inovação foi a aproximação com as prefeituras. Em 90% dos municípios, as folhas de pagamento dos servidores são pagas pela cooperativa”. Além da folha de pagamento das prefeituras, as cooperativas de crédito têm assumido também as folhas de pagamento de hospitais na região.

A pesquisa identificou que as cooperativas vêm oferecendo um importante papel na área da segurança pública, contribuindo com a manutenção dos serviços da Brigada Militar, Polícia Civil e Polícia Rodoviária. As contribuições auxiliam na compra de combustíveis, manutenção de veículos e a instalação de monitoramento eletrônico nas cidades de maior porte. Também existem parcerias com a Emater, para incentivar a assistência técnica aos produtores rurais.

Ao longo da história, a relação entre as cooperativas e o poder público vem se aprofundando. Um dos melhores exemplos de integração entre o Poder Público, se dá pelas Políticas Públicas, é Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura

Familiar (Pronaf). Criado em 1996, para atingir seu objetivo de chegar ao público-alvo, contou com a contribuição decisiva das cooperativas de crédito. O fato de estar presente em municípios com base na agricultura familiar e se desafiar a trabalhar o microcrédito, acompanhado de um conjunto de avanços na legislação, favoreceram o fortalecimento das cooperativas de crédito. O montante de recursos destinados pelo Pronaf, aumentou gradativamente, conforme destaca Luchese (2018). No ano de 2000, foram contratados cerca de R\$1,8 bilhões; no ano de 2004 houve o primeiro grande incremento, sendo contratados R\$ 3,04 bilhões; em 2006 o volume de recursos contratados subiu para 7,1 Bilhões; e com crescimento constante alcançou valor total de R\$ 22,2 bilhões em 2016.

A região Sul do Brasil concentrou mais de 50% destes recursos, tendo o Estado do Rio Grande do Sul como principal tomador com mais de 25%. Uma das explicações para esse grande percentual de liberação no estado do Rio Grande do Sul, pode ser a participação das cooperativas de crédito, pois, estas foram fundadas inicialmente neste estado, com a função de auxiliar os agricultores, fazendo com que estes tivessem mais acesso ao crédito.

O exemplo do Pronaf, no entanto, não espelha necessariamente a relação histórica entre o Estado e o cooperativismo. Para observadores atentos, o cenário ideal para o cooperativismo, que hoje se vivencia no Brasil, neste caso do Pronaf, condiz com as formulações teóricas, mas, não descreve a história do cooperativismo no Brasil. Para Schneider (1991), o Estado brasileiro desempenhou um papel frequentemente contraditório em relação ao cooperativismo. Por vezes, o enxergava como aliado, ou até como motor da economia, por outras, limitava seu crescimento interferindo na sua autonomia para manter o controle político. Na região Noroeste do Rio grande do Sul, conforme abordamos na introdução desta tese, a relação entre as políticas públicas e o cooperativismo tem se apresentado de forma frequentemente positiva, complementando-se entre si no papel originário que cada um possui para construir o desenvolvimento.

3.6 CATEGORIA INTERCOOPERAÇÃO HORIZONTAL UNISSETORIAL

No entender de Leite (1982), a intercooperação horizontal unissetorial seria o nível mais básico da intercooperação, o seu fortalecimento ocorre quando se evolui para

o nível vertical unissetorial, pois, as cooperativas passariam a ter uma representação institucional e um interlocutor na defesa de seus interesses. Desta forma, pela pesquisa é possível evidenciar que a intercooperação, entre cooperativas singulares, do mesmo ramo, se efetiva nas compras coletivas, sistemas de controle e de operação, vendas ou processamentos compartilhados para reduzir custos e aumentar a margem líquida da cooperativa.

Segundo Meinen (2020, p 75) [...] a intercooperação pressupõe a união de duas ou mais cooperativas, cooperando entre si, diretamente ou por meio de uma estrutura de vínculo comum, para atender de forma mais correta aos seus associados e demais público de interesse. ” Significa que a intercooperação passa a ser um estágio mais avançado da cooperação.

Entre as formas de intercooperação, temos a horizontal e a vertical: a primeira delas é feita entre cooperativas singulares ou centrais, podendo ser do mesmo ramo ou de ramos diferentes; a segunda é feita entre cooperativas do mesmo ramo organizadas em uma central ou centrais do mesmo ramo reunidas em uma confederação. Porém, nesta pesquisa a intercooperação horizontal, entre cooperativas do mesmo ramo de atuação, passa a ter mais espaço na investigação. Seguindo de certa forma, a OCB, que trabalha de forma mais sistêmica nos sete ramos: agropecuário; crédito; infraestrutura; saúde; trabalho e produção de bens e serviços; transporte e consumo.

Na região Noroeste do Rio Grande do Sul, *locus* desta pesquisa, os ramos que têm maior participação e podem ser analisados dentro do escopo da pesquisa, são o agropecuário, crédito, infraestrutura, trabalho e transporte. Nos demais ramos, embora existam cooperativas, elas são únicas em seus ramos de atuação. No ramo de cooperativismo de crédito, há um terceiro modelo de intercooperação muito presente, definido por Meinen (2020) como intersistêmico, pois reúne grupos de cooperativas do mesmo ramo. Esse formato é adotado pelas quatro cooperativas de crédito presentes na região (Sicredi, Cresol, Sicoob e Unicred).

O entrevistado E7 detalha melhor como ocorre essa organização: “Todas as ferramentas de tecnologia são construídas pela nossa Central e Confederação, com a intercooperação de todas as singulares do sistema. Mas, fora do sistema é ainda frágil a intercooperação. Temos somente a intercooperação nos consórcios. ” Ainda reforça o

entrevistado da E7, a exigência tecnológica é uma das molas propulsoras da intercooperação, uma vez que, as exigências do mercado são de nível elevado e alto custo, que as singulares individualmente não teriam condições de absorver.

No entanto, esta não é a única explicação para o avanço da intercooperação intersistêmica. O entrevistado E8 destaca que a existência de um órgão regulador forte, que tem um papel central: “Vamos olhar para o ramo crédito. Se não houvesse uma atuação forte do Banco Central na regulamentação, teríamos mais problemas. Por que normalmente se uma cooperativa A vai bem, é individualizado, mas, se uma cooperativa B vai mal, o cooperativismo vai mal” ainda, reforça o entrevistado E8, que a intercooperação já ocorre entre sistemas diferentes e cita o caso do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito – FGCoop: “Enquanto sistema, penso que já atuamos de forma intercooperativa. Com outras cooperativas de crédito já temos o FGCoop e outras iniciativas tecnológicas. No nosso sistema, estas definições são tomadas em conjunto e encaminhadas pela central e pela confederação”.

O FGCoop nasceu em 2014 para contribuir com a solidez e confiança do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), tornando-se parte de uma ampla rede de proteção ao Sistema Financeiro Nacional. A cobertura de depósitos é uma garantia limitada de até R\$ 250 mil por CPF ou CNPJ, paga em situações de intervenção ou liquidação extrajudicial de instituições associadas. Essa cobertura, regulamentada pela Resolução nº 4.933/2021 do Conselho Monetário Nacional, visa auxiliar na estabilidade financeira do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC). Importante ressaltar que a associação ao FGCoop é compulsória para as instituições associadas, como as cooperativas de crédito, por força da Resolução nº 4.150/2012 do Banco Central do Brasil.

Para Meinen (2020), no que se refere à integração vertical, o cooperativismo financeiro está na dianteira e é referência para o país, e até no cenário internacional. No entanto, afirma que existe ainda um conjunto de oportunidades para aperfeiçoar e consolidar esse modelo.

Urge que se intensifiquem as aglutinações tanto em sede de cooperativas singulares como em nível de centrais, reduzindo o número de entidades hoje existentes para evitar que muitas delas sucumbam ou tenham que submeter-se a processos de incorporação em condições de extrema adversidade (Meinen 2020, p.78)

O entrevistado E8 acredita que, em relação ao cooperativismo de crédito, a

tendência é a constituição de um banco único no futuro. Essa evolução não significaria a fusão das cooperativas, mas, sim, a construção conjunta de um banco, com o qual todas elas pudessem operar, sem precisar abrir mão da sua autonomia na gestão.

O entrevistado E8 ainda destaca que o cooperativismo de crédito tem muito a crescer, e não faz sentido investir no elemento concorrência entre os sistemas: “Não faz sentido nós não querer estar junto com outras cooperativas, nós não temos nem 10% do mercado, temos muito espaço a ser buscado”. Indica ainda, a necessidade de as lideranças fortalecerem a importância dos outros sistemas, para gerar consciência, mesmo que a concorrência aconteça do balcão para frente.

No Ramo da Infraestrutura a intercooperação já está presente desde o princípio. Destaca Zucatto (2015) as Cooperativas de Eletrificação Rural nasceram apoiadas pelas cooperativas de produção e o ambiente era muito favorável para o cooperativismo. “O fato das cooperativas de produção apoiar a estruturação de CERs, cria e alimenta sinergias entre estas organizações cooperativas, que permitem mitigar fenômenos socioeconômicos, como o êxodo rural” (Zucatto, 2015, p 150)

Portanto, a experiência de intercooperação também se manifesta entre as cooperativas do ramo infraestrutura e vem avançando a passos largos seu espaço nas últimas duas décadas, sob a coordenação da Fecoergs. Assim, a Federação reúne as cooperativas de distribuição e geração de energia do Rio Grande do Sul. A expressão mais recente desta intercooperação foi na compra de energia no mercado livre, onde quatro cooperativas (Certhil, Cerral, Cooperluz e Cermissões) participaram do primeiro leilão conjunto dentro do sistema da Fecoergs. Como fruto desta compra conjunta, as cooperativas estão hoje entre as que possuem a tarifa mais baixa de energia do Brasil, *ranking* que segundo a Aneel, em 2023 foi liderado pela Certhil, tendo como segundo colocado a Cooperluz Segundo o entrevistado (Ceriluz) [...] algumas cooperativas foram e compraram em leilão para 30 anos. Hoje, quase todas as cooperativas compraram em leilão, por que uma foi abrindo caminho, outras se juntaram e participaram de leilão de forma coletiva. Isso é fantástico.

A pesquisa identificou que, em situação de calamidade, a intercooperação despertou a ajuda mútua. Em 2024, nas enchentes que assolaram algumas regiões do Rio Grande do Sul, as demais auxiliam com caminhões, equipamentos e pessoal

treinado para restabelecer mais rápido possível o fornecimento de energia. Para facilitar as ações conjuntas entre as cooperativas do setor, está em curso um processo de padronização de estrutura de redes de distribuição. “Hoje, todos os procedimentos de rede, de entradas, tudo é padronizado. Essa é uma iniciativa que é permanente, é uma intercooperação das grandes e pequenas cooperativas.” E3. Além da padronização técnica, existe também a integração da área contábil das cooperativas.

No que se refere à geração de energia, já existem experiências de intercooperação. “Um exemplo: temos usinas hidrelétricas em parceria com outras cooperativas. “A parte contábil e financeira é feita aqui na cooperativa, mas, as decisões e a gestão são feitas em conjunto” E4. Importante destacar que o modelo de governança destas experiências é promovido sem a criação de uma nova estrutura administrativa.

Sob a liderança do processo de intercooperação, a Fecoergs, que, segundo o entrevistado E5 tem uma atuação muito forte na inovação via as cooperativas ligadas. Ele ressalta que foi disponibilizado um curso de MBA em Inovação. “Todas as ações são centralizadas na federação e são efeito cascata para as demais. Então tem um programa muito forte que é o Programa de Pesquisa e Desenvolvimento. Ele é feito pela central e nós estamos inseridos com opiniões.”

Zucatto (2015) destaca que, a intercooperação e a atuação da Fecoergs possibilitaram importantes conquistas ao longo do tempo no que diz respeito ao ambiente regulatório, na definição de áreas de atuação e dos preços pagos pela energia distribuída aos seus associados. Neste sentido, o entrevistado E3 aponta que “as cooperativas de eletrificação passaram por um debate profundo, o processo de privatizações no setor, na década de 1990. Na época, parte dos dirigentes defendia a fusão de cooperativas como forma de sobrevivência”.

Ainda, na concepção E3, as cooperativas [...] achavam que com a privatização, as grandes iam ficar e as pequenas seriam absorvidas. Foi uma briga grande para manter as 15 cooperativas menores. Isso é bem complicado”. Assim, pelos dados da pesquisa pode-se afirmar que decisão tomada à época, em manter as cooperativas, iniciar um processo de intercooperação, foi uma modelagem positiva, uma vez que, as cooperativas sobreviveram e se consolidaram.

No entanto, pela evidência dos dados da pesquisa, o próximo desafio das

cooperativas de distribuição é se preparar para a abertura do mercado da energia. Um processo que, certamente, necessita contar com uma comercializadora. Até o momento, nenhuma das cooperativas do ramo de infraestrutura na Região do Noroeste do Rio Grande do Sul constituiu sua comercializadora, mas, pelas entrevistas, está no seu radar de negócios futuro, a exemplo de outras que já atuam no mercado, como a Copel. “A intercooperação só tem a potencializar. Por que ele é um modelo que deu certo. Isso é fato. E essa troca de expertise é crucial. Por que a gente, por exemplo, vai ter a abertura do mercado para 2024” (E5).

Zucatto (2015) destaca a importância das cooperativas de eletrificação, afirmando que elas desempenham um papel essencial na democratização do acesso à energia elétrica, especialmente em áreas rurais e regiões mais afastadas. Segundo ele, essas cooperativas promovem o desenvolvimento econômico e social, uma vez que garantem a infraestrutura necessária para a produção agrícola e o bem-estar das comunidades. Além disso, Zucatto ressalta que as cooperativas de eletrificação têm uma gestão mais próxima e participativa, o que facilita o atendimento às necessidades locais e o fortalecimento das economias regionais.

Já nas cooperativas do Ramo de Produção Agropecuária, a experiência de intercooperação é a Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL), que industrializa a maior parte do leite produzido pelos associados das cooperativas. Sua sede administrativa, sua fábrica, o seu Centro de Análise de Solos e sementes se localizam no município de Cruz Alta. A Central tem também, uma estrutura de armazenamento e embarque de grãos no Porto de Rio Grande.

Portanto, segundo o entrevistado E13 processo de intercooperação conta com a industrialização e comercialização do leite produzido na região pela CCGL. Destaca ainda o entrevistado, [...] hoje, os campos experimentais das cooperativas estão integrados ao centro da CCGL em Cruz Alta. Tudo que as singulares produzem, a Central tem acesso e, da mesma forma, o que a Central produz, as cooperativas têm acesso” (E13). Assim, a intercooperação conquistou seu espaço pela CCGL, no campo das pesquisas agropecuárias, bem como no campo digital, a plataforma digital SmartCoop, que conta com a presença de 27 cooperativas participantes.

O processo de intercooperação, também foi possível identificar em parcerias

bilaterais na formação e qualificação profissional, seja para os Conselheiros, para o quadro de associados e funcionários. As parcerias também ocorrem em atividades comerciais como: “nós realizamos uma parceria com a Campal onde eles descascam o arroz e o embalam e também o feijão, com a nossa marca e nós fizemos o mesmo com o trigo e embalamos com a marca deles. Com a Cotripal fornecemos farinha e compramos carne. Estamos fechando parceria com a farinha da Cotrirosa (E12).

A participação em feiras de forma coletiva, com o espaço cooperativo conjunto também é uma prática que está aproximando as cooperativas. “Na parte de bovinos, a gestão do espaço é feita pelas duas cooperativas em conjunto. O que pode ser feito em conjunto, se faz” (E10). Integração entre departamentos de Recursos humanos e contabilidade também estão acontecendo. “Nós temos um comitê de RH de umas 7 ou 8 cooperativas e Contabilidade também. Nas cooperativas similares, acredito que deveria ter um entendimento uniforme” (E13).

E, na área dos supermercados, a pesquisa identificou a Rede Agro, Central de Compras de Mercadorias, um instrumento de intercooperação. Porém, também nas entrevistas, foi constatado resistências internas nos Departamentos de Compra. A mesma rede também constituiu uma Corretora de Seguros, que atende as demandas das cooperativas e dos associados.

Pelos entrevistados, a pesquisa permite apontar um processo intercooperativo, na indústria de etanol. Pelos relatos, alguns dirigentes de cooperativas estão convencidos que a indústria é importante. Quatro cooperativas elaboraram um projeto, no setor industrial de etanol. “Só temos que ver uma forma de fazer isso. Esbarramos um pouco no crédito e na questão tributária. No caso do etanol, nós estamos pagando mais imposto do que São Paulo e Paraná. Temos que equalizar isso. ” (E12).

Ainda, a pesquisa localizou estudos para uma indústria esmagadora de soja. Atualmente, a comercialização é feita com empresas privadas da região como 3Tentos, e Camera. “Somos ainda muito deficitários na industrialização das *Commodities*. Na parte da proteína animal, tivemos notícias negativas. Nós estamos em um processo de união entre cooperativas, já está andando, mas, ainda não está sendo divulgado. Até por que ainda está em estudo” (E10).

Portanto, na concepção do entrevistado E11, a intercooperação no ramo

agropecuário necessita avançar. “Quando você vai em uma reunião de cooperativas eles só falam em intercooperação. Mas, as coisas não acontecem na prática. Invadem a área do outro, tirando os melhores associados, isso infelizmente acontece.”

O entrevistado E14 destaca também um exemplo de não integração que vem acontecendo entre as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul: “Todos fizeram fábrica de ração e não têm uma indústria de óleo e farelos, que é o maior insumo da fábrica de ração. Eu acho que vamos ter o dobro de capacidade instalada do que a necessidade”.

No ramo das cooperativas de trabalho, na área da educação, as experiências de intercooperação estão acontecendo a partir da constituição da Federação das Cooperativas Educacionais do Rio Grande do Sul (Fecoeduc). “Nós nos juntamos na Federação para desenvolver uma linha de trabalho em uma plataforma *on-line*. Hoje, temos essa plataforma que a gente pode atender o Brasil todo a partir de um trabalho de linha conjunta entre as cooperativas educacionais” (E1)

Já no ramo de transportes, o processo de intercooperação ainda está incipiente. Existe um projeto do governo federal que visa criar e interligar as cooperativas de transporte no país, pelas plataformas de compras coletivas. No entanto, segundo o entrevistado, ainda está em fase inicial de implantação. Trata-se do Roda Bem Caminhoneiro iniciado em 2020. “Estamos ajudando a fundar outras cooperativas pelo Brasil (Bahia, Goiás, Santos, Guarulhos) e estamos fundando uma Federação também das cooperativas do Brasil com nove singulares (E2).

3.7 CATEGORIA GESTÃO

Zwick (2011) destaca que a gestão de cooperativas pode ser classificada em três categorias teóricas nucleares e estruturantes: a dimensão estrutural econômico-financeira; a dimensão estrutural institucional administrativa; e a dimensão estrutural sociopolítica. Na abordagem econômico-financeira, a autora destaca como principal, a categoria da governança, que busca garantir o retorno dos investimentos e o bom ambiente externo e interno, preservando os conceitos e princípios cooperativos.

A abordagem institucional administrativa envolve o planejamento, organização, direção e controle que são de ambiente interno e, entre outros aspectos, define o formato

das relações de trabalho dentro das organizações cooperativas, bem como a relação com os associados. Já a abordagem sociopolítica traz em si categorias que exercem tensão sobre as questões mais substanciais e subjetivas da gestão, que determina a configuração social geral da cooperativa, ou seja, a sua identidade perante a sociedade que pode ser um elemento facilitador ou dificultador das expressões e relações (Zwick, 2011).

A cultura da gestão é crucial para impulsionar o crescimento e o desenvolvimento das cooperativas. Sua implementação pode melhorar a competitividade e a sustentabilidade das organizações. No entanto, em algumas cooperativas, ocorre a resistência do quadro técnico, muitas vezes, aprisionados em processos e rotinas consolidadas, mas, nem sempre eficientes. Nesta direção, o entrevistado E3 destaca: “aí começa internamente, você se convencer e convencer aqueles que estão próximos, mesmo a área técnica, a área contábil. Na nossa cooperativa nós temos um pessoal aí que é bastante conservador nestas questões”.

Entrevistado E8 relata: “a gente fala internamente também sobre a importância dos outros sistemas. Mesmo que a concorrência aconteça do balcão para frente. Precisamos garantir que os gestores das cooperativas façam esse trabalho internamente, para os colaboradores criarem consciência”. O entrevistado E13 reforça a ideia da cultura, da gestão e da inovação, não pode ser importada, mas, precisa ser desenvolvida dentro da própria cooperativa. “Hoje, a cooperativa se reestruturou, onde incorporamos à figura do vice-presidente a questão da inovação, mas não de ele ir buscar novas tecnologias e trazer para dentro da cooperativa, mas, de criar a cultura da inovação, dentro da instituição”.

A avaliação constante das atividades da cooperativa faz parte do aprofundamento das relações, sobretudo, em um processo intercooperativo. Segundo entrevistado E1 “essa avaliação auxilia na área de educação, onde o público-alvo são as cooperativas, a ferramenta utilizada para essa avaliação é a plataforma digital e o relacionamento presencial”.

Outra temática apontada pelas entrevistas reside nos elevados custos de frete. O entrevistado E12 destaca que, um dos maiores custos da cooperativa estava relacionado aos fretes e à necessidade de manter veículos e motoristas. Por isso, estimularam a criação de uma cooperativa de transportadores. Essa faz a gestão de todos os fretes da cooperativa de produção. Com essa estratégia, a cooperativa não precisa investir na aquisição e manutenção de frota de caminhões e, muito menos, contratar motoristas que, em parte do período, estariam ociosos. A cooperativa de transportadores

foi apadrinhada inicialmente pela cooperativa de produção até ela criar sua própria estrutura. “Criamos uma cooperativa de transportadores para fazer a logística da cooperativa. Isso gerou uma economia grande para a cooperativa e melhora a condição dos transportadores.” E12

O tema da sucessão também está entrando na pauta das preocupações dos gestores das cooperativas, entendendo-a como um processo que deva ocorrer internamente e com qualificação dentro das instâncias do cooperativismo. “Elegemos um jovem dentro da cooperativa para participar das formações dentro da OCERGS/Sescoop a fim de buscar conhecimentos e trazer para os demais jovens. Estamos formando um Conselho Consultivo de jovens dentro da cooperativa” (E12). “Os mais antigos têm que se aproximar dos mais novos e não apenas esperar que eles venham ao nosso encontro. Temos que unir a experiência com a vontade de fazer novo” (E13). O dirigente destaca também que os atuais dirigentes não podem se apegar ao passado, mas compreender que os tempos são diferentes e que é necessário adaptar-se à nova realidade da sociedade.

No entanto, não há unanimidade nesta preocupação com a sucessão. Em algumas cooperativas, dirigentes já estão há mais de três décadas presidindo a cooperativa e não dão sinais de que estejam preocupados em preparar uma nova liderança. “Nós tivemos no passado e ainda em algumas cooperativas ainda hoje, em que o presidente eleito quer mandar em tudo. Isso não existe. Nós precisamos de um responsável em cada área e tem que ter um diretor contratado.” (E13)

Sendo assim, a gestão compartilhada já é uma realidade na maioria das cooperativas do Noroeste do Rio Grande do Sul. O crescimento das cooperativas foi um dos principais estímulos para a modernização e compartilhamento de responsabilidade da gestão. “Nossos ramos de atividade são diversos e, por isso, tem que ter uma equipe bem diversificada e coesa. Eu não posso me ater a tudo. Cada gerente tem que ter alguém próximo a ele, pois nós todos estamos sujeitos a amanhã estar fora. Não podemos ter medo de sombras.” (E13)

A questão hierárquica dentro da cooperativa também precisa estar muito clara para que a gestão funcione em plena harmonia. As decisões do Conselho Administrativo, naturalmente balizadas na Assembleia Geral dos associados, precisam estar acima da vontade dos gestores. “Muitas vezes, também as discussões e decisões tomadas pelos Conselhos Administrativos, quando chegam nos gestores e supervisores, os caras não concordam.” (E12)

Para vencer os desafios do corporativismo, o entrevistado E14 acredita que é necessário investir na profissionalização, separando a direção estratégica e a operacional. “A profissionalização, separando o operacional, atingimento de metas, da visão estratégica é um dos processos mais fundamentais que nós temos que ter. E aí, nós temos que trabalhar direções estratégicas, preparar conselheiros de administração e fiscal.” (E14)

A pesquisa permite afirmar que, a gestão das cooperativas necessita buscar o equilíbrio, ao trabalhar a sustentabilidade da cooperativa, e que esses sejam compartilhados de forma justa e equitativa entre os associados, promovendo o retorno aos membros da cooperativa.

Encontrar a melhor fórmula para fazer esse equilíbrio é o desafio de cada uma das organizações cooperativas. A quase totalidade das organizações vêm adotando o crescimento horizontal, ampliando unidades, na busca de resultados melhores. No entanto, uma das cooperativas de produção vem apostando no crescimento vertical, sem apostar em unidades de atendimento e não buscando ampliar seu número de associados, mas, focando no crescimento do resultado líquido e no atendimento das demandas dos seus associados. A cooperativa faz uma triagem do novo sócio, e estes, necessitam ser indicados por algum associado. A cooperativa também inova na distribuição de sobras. “A sobra fica na comunidade. Pelo estatuto, nós temos 25% das sobras que é distribuído, e acontece mesmo. Dia 30 de abril cai na conta. Não é cota capital. Somos a primeira cooperativa a fazer isso.” (E11)

Para manter a proximidade com os associados, a cooperativa presidida pelo entrevistado E11 foi a única que não repassou a administração do leite para a CCGL, pois, quer manter o vínculo direto com o associado. É uma fórmula de gestão que não coloca na linha de prioridade o crescimento do faturamento bruto, mas, o crescimento das sobras líquidas.

O foco no resultado líquido também é destacado pelo entrevistado E14 “o grande gargalo das cooperativas do RS é a margem líquida, que não atinge o índice mínimo para que elas possam se perpetuar. Nós temos que pular para os 5% de margem, se não estamos fadados a sermos invadidos”, um processo já em curso, liderado pelas cooperativas do Paraná. O entrevistado E14 reforça que “uma das fórmulas para atingir esses índices é a intercooperação entre cooperativas do mesmo ramo”.

3.8 CATEGORIA INOVAÇÃO

Ao analisar os dados colhidos nas entrevistas, na temática da inovação nas cooperativas, ficou evidenciada uma grande preocupação dos dirigentes com o tema. Entre as manifestações, apresentaram-se as diversas vantagens da inovação que podem impulsionar o crescimento e a sustentabilidade das cooperativas. Apontaram que ela é um mecanismo fundamental para o sucesso e a longevidade das cooperativas, permitindo que estas se adaptem, cresçam e prosperem em um ambiente de negócios em constante mudança. Os entrevistados elencam os benefícios da inovação, desde o aumento da competitividade, melhoria na eficiência, diversificação dos produtos, passando pela melhoria na tomada de decisões, adaptação mais rápida às mudanças e resiliência para períodos de crise, chegando até o aumento do engajamento e participação dos associados e a sustentabilidade.

A inovação no ambiente das cooperativas pode apresentar ambiguidades, estabelecendo relações de fortalecimento do cooperativismo e, também de sua fragilização. Büttgenbender e Büttgenbender (2022) detalham que a inovação no âmbito das cooperativas pode caracterizar-se como inovações em processos, em estruturas, máquinas, equipamentos, em processos organizacionais, produtos e outros. Todavia, a inovação pode ser representada por inovação no âmbito da governança e gestão cooperativa, com a incorporação de novas tecnologias nos mecanismos de participação, de fluxo de informações entre a cooperativa e seus associados, inovações na conformação das distintas relações entre as pessoas, pela natureza própria da cooperativa. Fundamentam os autores, que a inovação pode ser individual ou coletiva, pelas relações colaborativas, mas que no âmbito das cooperativas, as inovações geradas no âmbito do contexto, da cultura, dos princípios, dos valores cooperativos, entre outros, estabelecem a coo-inovação (Büttgenbender; Büttgenbender, 2022).

Portanto, pelas falas, a eficiência operacional é um dos principais objetivos das cooperativas do noroeste do Rio Grande do Sul, ao adentrar no mundo da inovação. Nesse sentido, os investimentos em formação do quadro de colaboradores, com cursos de desenvolvimento pessoal e liderança, Pós-Graduações, MBAs *in company* entre outras, são constantes.

Em outras entrevistas, apontou-se a experiência de intercooperação na

contratação de Instituições para oferecer formação a nível de Pós-Graduação. A reestruturação de processos internos é outro elemento central na busca da eficiência e caminha em consonância com a formação. A padronização de procedimentos e processos, mudanças nos fluxos e na organização interna dos escritórios, com integração de setores e espaços e, até a terceirização de alguns serviços, onde encontram-se dificuldades no gerenciamento, são algumas das inovações implementadas, segundo relato dos entrevistados.

“Hoje, todos os procedimentos de rede, de entradas, tudo é padronizado. Essa é uma iniciativa que é permanente, é uma intercooperação das grandes e pequenas cooperativas de eletrificação” (E3). Um terceiro elemento de eficiência é a redução de custos. Um dos mais relevantes aspectos neste tópico é a adoção da energia solar, onde se destacam dois modelos: a cooperativa instala uma estrutura de geração de energia própria ou a locação de uma estrutura instalada por outra empresa. Em ambos os casos permite economia de energia entre 30% e 50%.

De certa forma, foi apontado por boa parte dos entrevistados, que a inovação é uma necessidade, é uma adaptação às mudanças no mercado. Reforçaram que a capacidade de inovar permite que as cooperativas se adaptem rapidamente a mudanças no mercado, como novas regulamentações, mudanças nas preferências dos consumidores ou avanços tecnológicos.

Um dos exemplos da inovação ocorreu nas cooperativas de eletrificação, conforme destaca o entrevistado “Na compra de energia no mercado livre, atuamos de forma intercooperativa com outras três cooperativas. Unificamos as quatro cooperativas. Foi o primeiro leilão conjunto dentro do sistema da Fecoergs.” (E5). Outro exemplo de adaptação foi a compra de energia solar [...] contratamos uma empresa de energia solar. Inicialmente a intenção era colocar placas próprias, fizemos um estudo e ficou mais viável terceirizar. Não teremos manutenção. Contrato de 15 anos. Projetamos uma redução de 50% no custo da energia.” (E9). Exemplos que permitem identificar que as cooperativas conseguem se adaptar às mudanças de legislação e perceber as oportunidades de negócios por ela apresentados.

Vários entrevistados apontaram o engajamento social, como uma importante característica da inovação. Relataram que cooperativa, é uma sociedade de pessoas,

precisa estimular a participação do seu quadro de associados. Destaca entre os entrevistados: “penso que o primeiro momento que a gente se inseriu no processo de inovação é trabalhar a cabeça das pessoas, é fazer com que elas se conscientizam que é necessário buscar novas metodologias, novas adaptações de mercado, novas situações” (E5). Oferecer um retorno imediato aos associados também foi uma estratégia utilizada em algumas cooperativas. “Temos 3% de *Cash Back* na compra da ração, com isso, ele paga a assistência veterinária, que nós temos terceirizados e ele escolhe” (E9). A transparência e a garantia de retorno sobre a movimentação com a cooperativa são ativas, importante para conquistar o engajamento social, conforme assevera esse entrevistado. “A sobra fica na comunidade. Pelo Estatuto nós temos 25% das sobras que é distribuído, e acontece mesmo. Dia 30 de abril cai na conta. Não é cota capital. Somos a primeira cooperativa a fazer isso” (E11).

Estimular o envolvimento de mulheres e jovens também é uma prática que vem sendo implementada. “Criamos dentro da cooperativa um Conselho Consultivo de Jovens, com objetivo de fomentar a participação. Nós queremos a sucessão, não apenas na propriedade, mas também na cooperativa. [...] já temos conselheiros jovens, mas queremos ampliar.” (E12)

A inovação dialoga, de forma efetiva, com a competitividade. A implantação do *e-commerce* aparece como uma ferramenta importante, sobretudo, no ramo de supermercados administrados pelas cooperativas de produção agropecuária. A implantação de uma plataforma digital, a Smartcoop, apresenta ganhos de competitividade. A intercooperação das cooperativas agropecuárias, pela criação de uma seguradora, a Cooperativa Central de Serviços Agropecuários (CCSA), bem como pela criação da Rede Agro, responsável pela compra coletiva das redes de supermercados, possibilitaram ganhos de competitividade significativos.

Estratégias inovadoras como a criação de novas cooperativas, com vínculo direto com a “cooperativa mãe” também vem sendo adotadas. “Criamos uma cooperativa de transportadores para fazer a logística da nossa cooperativa. Isso gerou uma economia grande para cooperativa e melhora a condição dos transportadores” (E12).

A agregação de valor também se destaca como característica da inovação. Nesta

direção, várias cooperativas vêm apresentando significativos avanços. Um dos exemplos é a criação de marcas próprias de produtos, conforme destaca um dos entrevistados. “Temos também a marca própria de insumos. Nós conseguimos identificar alguns produtos que foram permanecendo durante os 30 anos que temos a área experimental e esses fizemos uma parceria com uma empresa que produz para nós.” (E10).

A criação de ferramentas tecnológicas como o SmartCoop, plataforma digital formatada em um processo de intercooperação, é outro exemplo. Ainda nesta área, a manifestação de um entrevistado: “no supermercado nós já temos tudo *on-line*, onde as pessoas podem baixar o aplicativo e fazer as compras semelhante ao mercado livre. A pandemia acelerou isso. (E11).

Em outro ambiente cooperativista, foi desenvolvido um conjunto de tecnologias para facilitar a vida dos colaboradores: “criamos o Vale Alimentação para os colaboradores de todas as cooperativas. Também desenvolvemos um aplicativo de compras para os colaboradores comprar na sua cooperativa. O Vale é acessado pelo aplicativo”. (E10).

Já nas cooperativas de crédito, o mundo digital acelerou a criação de novas formas de relacionamento. “Implantamos a retaguarda de negócios, o centro administrativo e, agora, estamos implantando a agência digital, que é uma experiência completamente nova, e que não existe um modelo pronto, precisamos construir o nosso modelo”. (E7). No campo da criação, um desafio que se avizinha para as cooperativas de eletrificação é a criação de uma comercializadora de energia, uma vez que, a mudança da regulamentação do mercado permite a comercialização de energia para unidades de baixo consumo.

Na opinião do entrevistado E14 é necessário mostrar que as cooperativas são totalmente inovadoras e as pessoas, muitas vezes, não enxergam isso, “[...] desde as ações que a gente faz voltadas às questões sociais, relações com a comunidade, fundos sociais, a própria questão da intercooperação, apesar de ainda tímida, também já mostra inovação” (E14). Ainda para o entrevistado, o cooperativismo, por muito tempo, acreditava-se que tinha que ter um projeto pronto e acabado para começar a implantar. “As grandes empresas de tecnologia, a Apple, o que elas fazem: elas lançam o produto

e deixam o mercado melhorá-lo. Nós temos que fazer isso aqui também” (E14)

Mas, a inovação não apresenta apenas aspectos positivos. Ela também expõe a riscos, conforme argumenta o entrevistado. “A inovação, na minha concepção, é muito maçante. Por que ideias novas você tem a todo momento, só que onde você busca essa solução? [...] Você não consegue mensurar a decepção da inovação, em não conseguir colocar em prática uma ideia que parece tão fácil” (E5). Esse é um elemento interessante, que mereceria um estudo específico para verificar. Em resumo, a inovação em cooperativas oferece uma gama de oportunidades que não só melhoram a operação e a eficiência, mas também, posicionam a cooperativa para crescimento sustentável, bem como sua perenidade.

Para Carvalho *et al.* (2022), “uma cultura inovadora estará presente quando todos os colaboradores se sentirem à vontade para propor sugestões, independentemente de um *workshop* específico” (Carvalho e. *al.* 2022 p. 40). Segundo os autores, essa cultura inovadora se consolida ao longo do tempo e não ocorre por decreto ou instrução interna. Os autores destacam as lideranças inovadoras, as estruturas organizacionais descentralizadas e o respeito as diferentes percepções como alguns dos fatores que estimulam a cultura da inovação.

Büttenbender e Silva (2018) enfatiza que o processo de inovação nas cooperativas desempenha um papel crucial no fortalecimento dessas instituições e no desenvolvimento sustentável regional. Destaca ainda, a importância da intercooperação e da implementação de práticas inovadoras para promover a sustentabilidade ambiental e econômica dentro das cooperativas, permitindo que estas sirvam como alavancas de desenvolvimento territorial. Sublinha que o cooperativismo, além de ser uma estrutura de inclusão social e econômica, precisa continuamente investir na qualificação de seus membros e na inovação e reforça que a inovação não é apenas uma questão tecnológica, mas envolve mudanças institucionais e organizacionais que geram impacto positivo no desenvolvimento regional.

3.9 CATEGORIA TECNOLOGIA

Ao coletar um conjunto de informações, quando da realização da pesquisa de campo, foi possível identificar na pauta das cooperativas, a necessidade de avanços tecnológicos, seja em seus empreendimentos coletivos, bem como nas atividades do

quadro associativo. As justificativas apresentadas nas entrevistas estão relacionadas no campo da concorrência, provocadas pelas forças do mercado.

Destaca-se nas entrevistas a criação de um ambiente, uma área de Tecnologia da Informação. Um dos entrevistados apontou que a área do transporte tem muita inovação. Inclusive, de proteção veicular, como localizadores, rastreadores, sistemas de bloqueio de caminhão antifurto. Reforçou o entrevistado, quando o associado utilizar as tecnologias, reduz o risco de roubos, uma vez que, a cooperativa nasceu e se sustenta majoritariamente como uma seguradora de veículos. A ferramenta tecnológica permitiu um salto importante frente a um dos maiores desafios da cooperativa, que era o roubo de veículos de seus associados, tendo como consequência imediata a redução do número de sinistros registrados.

Em uma outra entrevista, foi possível identificar que na pandemia, a cooperativa conquistou significativos avanços tecnológicos, um grande salto tecnológico, uma grande evolução, [...] nós criamos um curso de metodologias de aulas *on-line*, destaca o entrevistado E1. O relato parte de um dirigente de cooperativa do ramo do trabalho, área de educação, que teve que se reinventar para atender seu público-alvo, os estudantes e professores. Ele registra que havia um receio dos educadores em trabalhar com as tecnologias *on-line*, e a cooperativa percebeu uma necessidade e buscou tecnologia para auxiliar os profissionais. A ferramenta tecnológica acabou resolvendo um problema interno, e se transformou em um produto comercial.

A integração da tecnologia digital revolucionou a forma como os consumidores interagem com os produtos e como as empresas gerenciam seus estoques e operações. Com a implementação de códigos digitais e sistemas de leitura avançados, os supermercados agora podem rastrear cada item com precisão, reduzindo erros de inventário e melhorando a eficiência. Além disso, a instalação de câmeras de segurança digital permite a vigilância em tempo real, ajudando a evitar fraudes e garantindo a segurança dos clientes e funcionários. Essas inovações não apenas simplificam as operações internas, mas também, melhoram a experiência do cliente e associado. “Investimos alto em tecnologia, com a contratação de *software* de tecnologia de telemetria de medição. Agora se consegue ver em tempo real, o acesso das medições dos consumidores. Isso foi uma inovação” (E4)

As compras *on-line* de supermercado se tornaram uma conveniência para muitos consumidores, oferecendo praticidade e flexibilidade. Os clientes podem navegar em

uma ampla variedade de produtos, fazer compras a qualquer hora e, em qualquer lugar, e até mesmo agendar a entrega conforme sua conveniência. Além disso, a tecnologia permite uma experiência personalizada, sugerindo itens com base no histórico de compras e preferências do cliente. “No supermercado, nós já temos tudo *on-line*, onde as pessoas podem baixar o aplicativo e fazer as compras semelhante ao mercado livre. A pandemia acelerou isso.” (E11)

As cooperativas vêm investindo muito em tecnologia na área da comunicação digital, com instalação de *software* de gestão, monitoramento, informatizando e interligando departamentos e filiais. A criação de departamentos de Tecnologia da Informação e de inovação tem sido uma prática verificada em todas as cooperativas visitadas.

Na área da pesquisa agrícola, as cooperativas agropecuárias têm tido especial destaque, com investimentos robustos em campos de experimentação para aferição da eficácia de novas tecnologias lançadas no mercado. Tecnologias que aumentaram os controles, aumentaram as melhorias na implantação de culturas através de plantios mais adequados, correções de solo, entre outras. “Com os associados temos muitos treinamentos anuais, em todas as principais localidades nós temos reuniões técnicas de culturas de verão e de inverno, resultados do campo, resultados gerais” (E13).

A tecnologia biológica também já está presente nas cooperativas de produção. “Também estamos entrando na área dos produtos biológicos, nas áreas de experimentação. Na fertilização também, tudo que tem de novidades nosso pessoal está pegando” (E13).

A incorporação da tecnologia biológica é uma tendência crescente na produção agrícola no mundo todo. Vários autores contribuem para a compreensão dos avanços nos insumos biológicos para a produção agrícola, focando particularmente no seu papel na sustentabilidade e na redução da dependência de insumos sintéticos. Medina *et al.* (2023) debatem as inovações em bioinsumos na Argentina e no Brasil e destacam o progresso em biofertilizantes, biopesticidas e, na próxima geração de fitovacinas e bioherbicidas. Estas inovações visam melhorar a saúde das plantas e reduzir a necessidade de produtos químicos sintéticos, especialmente nos países em desenvolvimento onde o crescimento da bioeconomia é crucial.

Além disso, os avanços na fixação biológica de azoto também têm sido uma área chave de investigação. Estudos de diversos autores como Santos e Hungria (2017) enfatizam o desafio de integrar altos rendimentos com bioprodutos ecologicamente

corretos, como inoculantes microbianos que auxiliam na fixação de nitrogênio em culturas como a soja.

Santos e Hanna (2017) demonstram o crescimento dos registros de patentes de bioinoculantes e biofertilizantes, sendo que, pode ser observado uma aceleração nestes registros, a partir de 2010. O número de documentos depositados no Banco Europeu de patentes (ESPACENET) foi de 1.114 e na base de dados Brasileira INPI, de 98. Estes avanços tecnológicos sublinham a importância crescente das soluções biológicas na agricultura moderna, oferecendo alternativas mais sustentáveis e amigas do ambiente aos agroquímicos tradicionais.

Os dados evidenciam um claro domínio Chinês da tecnologia, com perspectiva de maior produção neste setor. Para o Brasil, o cenário, mesmo que incipiente, é promissor, visto que, a linha de tendência mostra um possível crescimento deste mercado, a partir de 1993. “Para melhorar o ranking nacional na produção de novas tecnologias é necessário aumentar financiamentos em P&D e incentivar as Universidades a firmar parcerias com o setor privado na busca de excelência.” (Santos; Hanna, 2017, p.13)

Neste cenário, as cooperativas possuem hoje capacidade financeira para buscar soluções em conjunto com a Embrapa e as Universidades, com a finalidade de desenvolver pesquisas e lançar produtos, que para além do apelo ecológico e da saúde humana, possui também uma grande capacidade de fixação de renda no local.

Hungria *et al.* (2013) reforçam que para o mercado internacional esta onda tecnológica pode estar relacionada diretamente com a demanda atual para desenvolvimento de uma agricultura sustentável intensificada na agenda dos Governos e Organizações Internacionais. Argumentam que o emprego desta tecnologia utilizando bactérias para promover o crescimento de plantas e aumentar produtividade tem crescido e é fundamental, uma vez que, os fertilizantes químicos, além dos riscos de causar danos ambientais pela contaminação das águas com nitrato e acidificando os solos, apresentam preços elevados, aumentando o custo de produção e a dependência dos produtores. (Hungria *et al.*, 2013).

A tecnologia biológica se apresenta como uma grande oportunidade para as cooperativas, que através de uma estratégia de intercooperação horizontal e uma cooperação com universidades e instituições de pesquisa como a Embrapa, tem condições de desenvolver sua própria linha de insumos para atender aos associados. A Coopavel, uma das maiores cooperativas do ramo agropecuário, com sede no município

de Cascavel no Paraná, instalou em 2024 sua primeira fábrica de bioinsumos, corroborando com a tese da viabilidade do investimento. A experiência pode servir de inspiração para as cooperativas no noroeste do Rio Grande do Sul e uma oportunidade de intercooperação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa busca a compreensão de como se dá a governança cooperativa no processo de intercooperação na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, que contempla um recorte territorial geográfico, a Região Funcional 7, dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento, que também é a Região Geográfica Intermediária de Ijuí, uma das oito Regiões Intermediárias do Rio Grande do Sul, uma das 134 Regiões Intermediárias do Brasil. Assim, o primeiro exercício da investigação foi de identificar a realidade, que é de fundamental importância conhecê-la em seus detalhes, meandros, quais são seus desafios, as reais necessidades, as oportunidades, especialmente, no campo da intercooperação

Parte-se do pressuposto, em uma investigação, para que a mesma possa contribuir em uma análise e discussão dos resultados, que um dos pontos de partida seja a perspectiva histórica, ao buscar uma reconstrução, dentro das possibilidades, da trajetória identificando momentos importantes para definir as condições vigentes, ao procurar a compreensão da natureza das relações de causalidade presentes (Trennepohl, 2012). Outra perspectiva é a contextualização espacial da realidade em estudo. As realidades locais ou regionais sempre estão inseridas em contextos complexos, mais amplos, nacionais e internacionais com os quais interagem e sofrem impactos de diversas maneiras. Assim, adquire importância fundamental, investigar o contexto externo, com suas tendências econômicas, políticas, sociais, culturais, a presença do Estado, as perspectivas de mercado, as inovações tecnológicas, para identificar os desafios, oportunidades, que nesta pesquisa giram em torno da intercooperação.

A análise histórica da realidade, na perspectiva da contextualização espacial, é o momento de dedicar atenção especial para as características do contexto interno da região, ao analisar as condições materiais de vida, os sujeitos sociais, as formas de geração de renda, o acesso aos meios de produção, as categorias que a compõem e a natureza das

relações que estabelecem entre si, de forma pontual, o processo de intercooperação. Nesta trilha de pesquisa, corrobora Thompson(2011), ao contemplar em seus estudos, o ambiente onde as pessoas vivem, ocupam-se em compreender a si mesmas, de interpretar falas, imagens, textos e ações que ocorrem no seu entorno, que é o mundo sócio-histórico. Para além de ser um campo-objeto, a ser observado, é também um campo-sujeito, composto de pessoas em constante trabalho de compreensão, de interpretação e reinterpretação.

Assim, a investigação ao verificar o ambiente de estudo, conta com os olhares da Hermeneuta de Profundidade (HP) de Thompson (2011), um caminhar que pode contribuir na compreensão dos processos simbólicos, no cotidiano dos seres humanos em sociedade, e um procedimento que pode reforçar as trilhas de um roteiro de pesquisa, bem como quando se faz uma interpretação de um fenômeno social, como é o caso da cooperação e da intercooperação, que apresenta um movimento de fala, de interpretação, configurando-se por final, em uma reinterpretação do objeto de estudo.

Estudar o mundo sócio-histórico, como campo-sujeito, para Thompson (2011), tem como possibilidade a apropriação, um caminhar onde as pessoas conquistam uma compreensão, uma interpretação das formas simbólicas e dos sentidos agenciados, o que inclui a ação, a partir da interpretação dos sentidos. Desse modo, a Hermenêutica de Profundidade necessita sempre ter presente “o fato de que os seres humanos, enquanto constituintes do mundo sócio-histórico, estão sempre inseridos em tradições históricas, são parte da história, de contextos sócio-históricos mais amplos” (Thompson, 2011, p. 360)

Por essa razão, para entender as raízes da cooperação e da intercooperação na região do Noroeste do Rio Grande do Sul, faz-se necessário olhar para o seu processo de ocupação. É uma região de ocupação milenar por povos nativos, que viveu experiências de organização de Reduções Missionárias lideradas pelos jesuítas entre os séculos XVII e XVIII, destruídas em meados do século XVIII, após a assinatura do Tratado de Madri entre portugueses e espanhóis, sendo posteriormente ocupada por mestiços, e que sofreu um processo de reocupação, com suas terras sendo demarcadas e entregues aos descendentes de imigrantes no final do século XIX, com a criação da colônia de Ijuí em 1890. As tentativas de povoar com imigrantes os pontos estratégicos das fronteiras políticas do Brasil, foi uma constante durante todo o século XIX. E, na perspectiva do governo brasileiro, os imigrantes europeus eram ideais para essa tarefa, à medida que ocupavam pequenos lotes de terra, aumentando a densidade populacional. O governo teve o cuidado

para que as colônias próximas à fronteira fossem compostas de vários povos de diferentes nacionalidades para evitar possíveis manifestações nacionalistas.

A leva de colonizadores que veio se instalar na região, nesta segunda etapa da colonização do Rio Grande do Sul, é parte de um processo de migração interna de descendentes dos primeiros grupos instalados nas colônias velhas para as então chamadas colônias novas, na região Noroeste do Estado. São filhos e netos de imigrantes europeus nascidos em território brasileiro. A ocupação de territórios situados ao norte/noroeste do Rio Grande do Sul tem esta heterogeneidade como característica na formação de núcleos de colonização multiétnica.

Esta segunda fase de recolonização do sul do Brasil, foi marcada por um duplo sentido de intervenção oficial pelo Estado: se por um lado, o governo decidiu, pragmaticamente, favorecer a colonização das áreas com a implantação da policultura trazida na bagagem camponesa milenar dos imigrantes, por outro lado, verificou-se também, posteriormente, um relativo abandono econômico destas colônias, que foram estimuladas e desenvolvidas pela ação de empresas colonizadoras privadas, ou instituições sociais como a própria igreja católica.

Destaca Schallenberger (2004), a igreja católica, por intermédio de padres da ordem jesuíta, procurou organizar social e economicamente as comunidades imigrantes, desenvolvendo uma dinâmica que envolvia uma economia voltada para dentro da própria comunidade, e um intrincado mecanismo de autoajuda-mútua, manifestado na realização de mutirões para construção de obras comunitárias e na organização de entidades sociais para o desenvolvimento local, em geral, com a participação e orientação das igrejas católica e protestante.

Pelas dificuldades iniciais do processo de ocupação do espaço, os colonos da região Noroeste do Estado desenvolveram um sentido de identificação baseado na herança cultural dos seus antepassados europeus. Comunidades autogeridas e organizadas em associações que seguiam o modelo cooperativista europeu que foi introduzido no Brasil por padres da ordem jesuíta. O surgimento e o desenvolvimento do cooperativismo no interior do RS, no começo do século XX, oferece recursos para a reflexão sobre os laços entre os indivíduos no interior deste complexo de relações étnicas, sociais e econômicas, verificadas na formalização/institucionalização dessas

relações no próprio ato cooperativo. Ou seja, o conjunto de relações invisíveis entre os sujeitos corporifica-se na criação de instituições que teriam como característica fundamental a própria interação entre os indivíduos que a integram. (Pereira, 2021)

Portanto, o modelo de colonização prevaleceu, sobretudo, nas regiões dos atuais Coredes Noroeste Colonial, Celeiro e Fronteira Noroeste, e está menos presente na região do Corede Missões, onde se desenvolveu uma colonização mista, parte com a presença de áreas de latifúndios e com formação étnica mestiça. Os resultados demográficos deste processo de colonização podem ser averiguados nos números do IBGE (2022). A distribuição equilibrada das terras, no processo inicial da colonização, favoreceu a constituição de uma formação econômica com certa homogeneidade. O certo abandono do Estado estimulou a organização comunitária, que se materializou na construção de escolas, igrejas, sociedades hospitalares e cooperativas. A necessidade foi uma das maiores molas propulsoras. Uma das demonstrações disso é o fato de, até o ano de 2024, em que foi desenvolvida essa tese, toda esta região não conta com nenhum hospital público ou privado, todos são associações comunitárias ou cooperativas.

Por essa razão, é possível afirmar que no território em estudo, apresentaram-se as condições econômicas, sociais e culturais para o desenvolvimento de experiências cooperativas. Por outro lado, o desenvolvimento do cooperativismo, pode ter contribuído decisivamente para que se criassem condições de vida com diferenciais perceptíveis em relação às demais regiões do Brasil. Como pode-se perceber no Quadro 8, o Noroeste do Rio Grande do Sul possui uma densidade populacional de 29,26 hab./km², que superou em 22% a do país, que é de 23,86 hab./km² e sua renda *per capita* bruta de R\$ 60.942,54 supera em 44% a média brasileira, que é de R\$ 42.247,52. (IBGE, 2022) Além dos números absolutos, é possível sustentar com números relativos uma maior distribuição da renda nesta região, que tem uma relação muito forte com a sua história de colonização e distribuição de terra.

Quadro 8: Densidade demográfica e PIB *per capita* da Região Funcional 7 do IBGE/RS– Censo de 2022.

Corede	Área km ²	População	Dens. Dem.	PIB per capita*
Corede Front. Noroeste	4.689,0	209.168	36,77	54.031,72
Corede Missões	12.855,5	240.583	22,26	62.675,48

Corede Noroeste Colonial	5.168,0	174.699	30,26	92.964,07
Corede Celeiro	4.743,0	135.755	29,75	48.688,04
RF7 do IBGE	25.450,5	760.205	29,26	60.942,54
Rio Grande do Sul	281.707,2	10.882.965	38,63	50.693,51
Brasil	8.510.417,7	203.080.756	23,86	42.247,52

Elaborada pelo autor com base no IBGE (2022)

Ao analisar o quadro 8 percebe-se que a região também vem experimentando uma estabilidade demográfica, com leve crescimento da população. No entanto, observa-se um processo de migração interna. Pode-se verificar também que as microrregiões com menor densidade populacional por km² estão diminuindo sua população. As razões para essa migração merecem ser melhor estudadas, no entanto, apontam para hipótese de concentração fundiária e consequente saída do meio rural em busca de condições de trabalho em cidades como Santa Rosa e Ijuí, que oferecem mais oportunidades.

Quadro 9: Evolução da população da Região Funcional 7 e em cada Região de Corede a partir dos censos demográficos de 2010 e 2022 do IBGE.

Região/Corede	Pop. Censo 2010	Pop. Censo 2022	Diferença
Fronteira Noroeste	203.025	209.168	6.143
Missões	246.154	240.583	- 5.571
Noroeste Colonial	168.821	174.699	5.878
Celeiro	140.802	135.755	- 5.047
RF7 IBGE	758.802	760.205	1.403

Elaborada pelo autor com base no IBGE (2022).

É possível identificar na Mesorregião Noroeste Rio-grandense, como destaca Triches (2021), uma estrutura produtiva alicerçada em pequenas propriedades, especialmente, nas regiões Norte e Noroeste, que possuem um grande número de propriedades caracterizadas pela agricultura familiar, sendo propriedades próximas umas das outras, facilitando a captação do leite. Como também, pode ter contribuído na organização de cooperativas, para que as mesmas possam oferecer suporte técnico, comercial e financeiro com possibilidade de manter a agricultura de economia familiar.

No trilhar da economia familiar, seja rural ou urbana, essa passa a ser um processo que tem uma contribuição decisiva para o desenvolvimento da região. Gera inúmeros empregos e possui agentes envolvidos desde a produção de insumos, a distribuição e a comercialização dos produtos. Portanto, a economia familiar, cumpre

importante função social, além da importância econômica, indica um aceitável nível de geração de renda, em propriedades com pouca área agricultável, em sua maioria praticada por agricultores familiares, desafiando a busca da sustentabilidade nos empreendimentos. (Silva, *et al.*, 2023), bem como em atividades urbanas, onde a presença da economia familiar registra importante participação nos diversos ramos do cooperativismo, o que fortalece o desenvolvimento da região.

O campo da cooperação, no entender de Benecke (1980), as cooperativas são instrumentos das estratégias, no processo do desenvolvimento. Um movimento que conquista mudanças, as cooperativas de crédito, antigas Caixas Rurais, ao se transformar em cooperativas de livre adesão, passam a contribuir de forma decisiva no acesso ao crédito, principalmente na agricultura familiar. Conforme dados do Governo Federal (2024) o Pronaf será de R\$ 76 bilhões, valor 43,3% maior do que anunciado na safra 2022/2023, onde boa parte destes recursos serão repassados pelas cooperativas de crédito.

Ao verificar o desenvolvimento das cooperativas de produção na agropecuária, essas cumprem importante papel na assistência técnica, no fornecimento de insumos, na industrialização, na comercialização. No aspecto da comercialização e industrialização se verifica uma intercooperação horizontal unissetorial com a constituição da Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL) que possui uma planta industrial na cidade de Cruz Alta – RS. A Central industrializa o leite de 28 cooperativas associadas e ocupou em 2022 a 6ª posição no Ranking Leite Brasil, segundo a Associação Brasileira de Produtores de Leite - ABRALEITE

Além de contribuir com aquisição e industrialização do leite, a CCGL também adota uma política de distribuição do valor adicionado do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS,) aos municípios de onde se origina a produção. Somente no ano de 2023, esse valor representou R\$ 57.089.979,41. A destinação é feita pelas cooperativas associadas e faz parte de um acordo para beneficiar os municípios produtores, que são responsáveis pela infraestrutura, como estradas para o escoamento da produção, e não apenas para o município sede da indústria.

Além do retorno aos municípios, a CCGL também destina parte dos resultados aos produtores. No ano de 2023 foram destinados R\$14,4 milhões entre todos os

produtores que forneceram leite para a Central, pelas cooperativas. Verifica-se, nesse exemplo, a contribuição da cooperação e, sobretudo, da intercooperação para o desenvolvimento regional, agregando valor à produção e distribuindo os resultados aos associados e aos municípios.

Então, é possível apresentar a cooperativa como instrumento para o desenvolvimento regional. Na concepção de Benecke (1980), a cooperativa como ente econômico, contribui no campo social, e como instrumento social, contribui com desenvolvimento econômico. Essa visão dual do cooperativismo auxilia na compreensão de sua natureza e de sua finalidade, bem como, permite diferenciá-la de uma outra empresa somente comercial, na medida em que o princípio da organização cooperativa, passa a ser uma iniciativa social para atender as necessidades de seu quadro associado, com potenciais de somar no campo da intercooperação.

Assim, uma nova experiência, iniciada em 2019, em um processo de intercooperação, a CCGL, com a presença da Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (Fecoagro) possibilitou uma nova iniciativa com alta tecnologia. Trata-se de uma plataforma digital, SmartCoop, um trabalho de intercooperação que integra 30 das maiores cooperativas agropecuárias, que aproxima os associados de suas cooperativas e possibilita uma gestão mais eficiente das propriedades agrícolas e redução de custos operacionais para as cooperativas singulares.

Portanto, a intercooperação não só se realiza como prática social. Para o cientista social, Dawson (2022), a intercooperação possibilita a inserção das cooperativas no ecossistema de inovação digital, ao ser realizado pelo esforço coletivo, desenvolvido pelos líderes cooperativistas. “Foi através da adoção concreta do princípio da intercooperação que se construiu processualmente a confiança entre os atores nas diferentes etapas de desenvolvimento do artefato Smartcoop” (Dawson, 2022, p. 132).

A criação da ferramenta digital Smartcoop, em um processo de intercooperação, trouxe um conjunto de vantagens para as cooperativas, como o acesso a novas tecnologias, a partilha de riscos e a divisão dos investimentos necessários na construção da plataforma. Esse processo de construção da plataforma permitiu também um aprendizado coletivo e um ganho de competência que permitem uma melhor colocação das organizações cooperativas frente aos avanços nesta área dos grupos empresariais.

Uma vez observados os aspectos processuais de construção da Smartcoop e os resultados alcançados em seus primeiros tempos de operacionalização, cabe ressaltar que, se as cooperativas ligadas à FecoAgro/RS, em agosto de 2019, estavam significativamente distanciadas do que é possível chamar de ecossistema de inovação digital, em menos de três anos, pela intercooperação, valendo-se da confiança criada entre os atores e dos ganhos relacionais criou-se um ecossistema de inovação em amplo desenvolvimento. (Dawson, 2022)

Ainda, para Dawson (2022), o Smartcoop, em seu módulo da propriedade digital, conta com 69% dos produtores com menos de 100 hectares. Possibilitando assim, ao produtor, independente do seu tamanho, a inserção na denominada agricultura 4.0. A plataforma permite ao agricultor ter um controle da sua propriedade, pelas informações econômicas, climáticas e orientação técnica para produção. Além disso, o agricultor pode programar e realizar o controle de estoque, a comercialização da sua produção e a compra de insumos. Já para as cooperativas, as vantagens estão na compra coletiva e na redução de custos em Tecnologia da Informação (TI).

A experiência do Smartcoop, embora ainda jovem e passível de análises e avaliações futuras quanto à sua funcionalidade, seu alcance e aceitação pelos associados, já nasce como uma referência de como a intercooperação pode aproximar cooperativas e permitir investimentos coletivos que possibilitam saltos tecnológicos ao segmento. Ainda, sem perder de vista a experiência de intercooperação da CCGL, bem como uma experiência similaridade, iniciada em 2010 no Estado do Paraná. Trata-se da UNIUM, marca que surgiu a partir de três cooperativas singulares do ramo da produção agropecuária. As cooperativas Castrolanda, Frísia e Capal construíram uma aliança estratégica na área da produção leiteira, produção de carnes e farinha de trigo.

Na UNIUM, um processo de intercooperação que contava com mais de 5.200 associados no início de 2023, as três cooperativas mantêm suas estruturas de governança individualizadas, mas, criaram uma governança intercooperativa que permite que operem de forma integrada nas plantas industriais de leite, carnes e farinha. A intercooperação permitiu investimentos em plantas industriais modernas, aumentando a qualidade de seus produtos, reduzindo os custos de produção, aumentando com isso, a competitividade. Como consequência, superaram os desafios da concorrência global, chegando a 20 países de quatro continentes.

Segundo dados da Associação Brasileira de Produtores de Leite (Abraleite, 2020) a UNIUM ocupa a vice-liderança no Ranking Leite Brasil, a partir de 2020, que apresenta dados das 12 maiores produtoras brasileiras, além de apresentar alto índice de eficiência, no campo da produção, por produtor do país, tendo 17 produtores entre os 100 produtores com maior produção no país. Esses dados demonstram o acerto da estratégia de governança intercooperativa.

Em 2021, as três cooperativas que compõem a UNIUM ampliaram a intercooperação com as cooperativas Agrária, Bom Jesus e Coopagrícola e anunciaram a construção de uma maltaria, que entrou em operação, em sua primeira fase, em junho de 2024. Com a inauguração da maltaria, quatro em cada dez cervejas feitas no País terão malte produzido no Paraná na sua composição. O cronograma da obra está previsto em duas fases, sendo que, o investimento total deve alcançar a marca dos R\$ 3 bilhões e, ao final das obras projetadas para 2030, deverá se tornar a maior maltaria da América Latina. A fábrica deverá processar a produção de cevada dos associados das seis cooperativas, que supera 12 mil e abastecer as cervejarias AMBEV e Heineken. O projeto é fruto da intercooperação e a pretensão das cooperativas, com a implantação da maltaria Campos Gerais, é incrementar a produção de cevada em toda a região, já que todas essas cooperativas possuem conhecimento no plantio deste grão.

A intercooperação está presente na estratégia da Frísia, Castrolanda e Capal desde 2010. O trabalho conjunto das três cooperativas permite a simplificação de processos, fortalece investimentos e conquista resultados. Em 2021, esse sistema também chegou ao setor de inovação. As cooperativas lançaram o CoopMode, uma iniciativa de intercooperação para fomentar a inovação.

O CoopMode integra as ações de inovação já desenvolvidas nas três cooperativas e se baseia em três pilares: cultura da inovação, projetos de inovação conjuntos e acesso e conexão com ecossistemas de inovação. De acordo com o coordenador de Marketing da Frísia, Auke Dijkstra Neto, o grande ganho com essa intercooperação é a sinergia das ações, com redução de custos e aumento do impacto dos resultados. “Temos desafios iguais, e estamos unindo forças no segmento de inovação para resolvê-los de forma rápida e precisa.” (UNIUM, 2021)

O CoopMode se propõe a ser um impulsionador para a inovação dentro e entre as

cooperativas, gerando ganhos em competitividade, maior geração de valor aos cooperados e aos negócios. Um processo que amplia a conexão com ecossistema de inovação, a identificação de tendências e oportunidades, o alinhamento estratégico em inovação e soluções tecnológicas.

A intercooperação recebe um grande impulso com a difusão da economia digital e a utilização de plataformas. A Smartcoop e o CoopMode são um exemplo disso, mas, podem ir muito além. O surgimento de plataformas baseadas em tecnologia altera a oferta e o consumo de produtos e serviços na economia e mercado. As Plataformas Digitais (PD) podem oferecer soluções visíveis e invisíveis e incluem sites, redes de mensagens virtuais, aplicativos móveis e redes sociais de textos, conteúdo, imagens e vídeos que permitem o compartilhamento rápido de informações, conteúdos, produtos e serviços.

Benkler (2016) identifica uma conjuntura propícia, quatro fatores que favorecem o desenvolvimento do cooperativismo de plataforma: a disrupção, que permite o surgimento de empresas com potencial para impactar e redefinir os parâmetros do mercado; a existência de um momento que favorece a cooperação; as experiências que a produção colaborativa baseada em recursos comuns pode oferecer para a organização de cooperativas de plataforma; e o funcionamento, a partir de redes pode colocar a atividade econômica desenvolvida pelas plataformas em vantagem diante das empresas tradicionais. Ainda para o autor, as redes podem ser entre pessoas, mas também, de organizações cooperativas.

Benkler (2016, p. 95) acredita que “em nenhum momento nos dois séculos desde que o cooperativismo surgiu como um modelo alternativo, ele foi tão viável”. Entretanto, alerta que sua viabilidade não o torna inevitável. Para o autor, o sucesso do cooperativismo de plataforma depende de sua rapidez na movimentação e sua capacidade de construir redes, um caminhar da intercooperação.

Como pode-se observar, o estudo do tema da intercooperação apresenta-se como uma necessidade, manifestada por entidades, lideranças e pesquisadores do cooperativismo. Para Lago (2015), analisar a intercooperação justifica-se ainda mais, na medida que se visualizam os relacionamentos de cooperação entre cooperativas como expressão avançada do cooperativismo e, sendo assim, transcende a singularidade do ente cooperativo.

Outra experiência de intercooperação horizontal unissetorial que vem se apresentando de forma exitosa, ocorre no ramo cooperativa da infraestrutura, envolvendo quatro cooperativas de Distribuição de Energia, sendo três delas, com base territorial na região Noroeste do Rio Grande do Sul. Em 2020, a Cooperativa de Distribuição e Geração de Energia das Missões (Cermissões), a Cooperativa Distribuidora de Energia Fronteira Noroeste (Cooperluz), a Cooperativa de Distribuição de Energia Entre Rios (Certhil) e a Cooperativa Regional de Eletrificação Rural do Alto Uruguai (Creal), todas distribuidoras permissionárias gaúchas, participaram de um leilão conjunto de compra de energia elétrica no Ambiente de Contratação Livre (ACL), conhecido também como mercado livre de energia.

As distribuidoras tinham por tradição histórica comprar energia em contratos de longo prazo, de forma individualizada. Mudanças recente na legislação possibilitaram a aquisição da energia no mercado livre, pela participação em leilões. Visando um leilão exitoso em seus objetivos e adequado às normas regulatórias do setor elétrico, as cooperativas buscaram previamente assessorias especializadas no mercado livre de energia. Contrataram, de forma coletiva, uma Consultoria que analisou cenários, simulou preços de compras, projetou a redução do montante de energia contratada com a concessionária-supridora de, até então, e avaliou possíveis reflexos nas tarifas de fornecimento. Também coletivamente contrataram a plataforma eletrônica de uma empresa, ambiente virtual em que o leilão eletrônico se realizou.

A experiência de união das cooperativas em um leilão de compra de energia elétrica, em um formato conjunto, foi o primeiro realizado no Brasil, por cooperativas. Este pioneirismo representa um importante marco no cooperativismo de eletrificação do país, inclusive, servindo de inspiração para outras cooperativas congêneres. A intercooperação praticada pelas cooperativas possibilitou aumentar a demanda de energia elétrica e, assim, com uma escala maior, conseguir um preço menor do que o praticado no momento pelo mercado e também em leilões realizados individualmente por cooperativas (Creal, 2020). Os dados do leilão conjunto revelam uma eficiência maior com relação as compras individualizadas de energia (Steele, 2021) e também confirmam ganhos mencionados pela teoria da intercooperação. O montante adquirido de energia no leilão foi de 27,2 MWm (megawatt médio) por ano. A compra no mercado livre visa diminuir o preço da energia adquirida com relação ao que vinha sendo pago às supridoras. Apenas como exemplo, o valor que a Cooperluz vinha pagando à concessionária-supridora era de

R\$ 273,60 por MWh (megawatt-hora), enquanto no leilão, o preço ficou em R\$ 133,88 o MWh (Cooperluz, 2020a.)

Tanto o leilão em formato de conjunto, quanto os contratos de comercialização de energia decorrentes foram aprovados pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), conforme Despacho nº 3.256, de 17 de novembro de 2020 (Aneel, 2020). Além da compra conjunta de energia, a entrada das distribuidoras cooperativadas no mercado livre de energia tem possibilitado que estas reduzam o valor de compra da energia elétrica, em média, em torno de 50% em comparação com os valores pagos anteriormente às supridoras. Steele (2021) chega a essa conclusão após analisar 13 licitações públicas realizadas por distribuidoras cooperativadas permissionárias entre junho de 2019 e maio de 2021.

A intercooperação fortalece mutuamente as cooperativas envolvidas, possibilita a otimização de recursos, visando um melhor atendimento às necessidades dos associados/consumidores. A governança deste processo não exige a criação de novas estruturas, evitando custos operacionais adicionais, porém, garante que os benefícios econômicos auferidos no processo possam chegar diretamente ao associado. Como resultado, as três cooperativas da região Noroeste que participam deste processo, conseguem oferecer aos seus associados as menores tarifas do país, em 2023: a Certhil, com R\$ 0,37 o Kw/h está em primeiro lugar, seguido da Cooperluz com R\$ 0,41 o kw/h, e na quarta colocação está a Cermissões com R\$ 0,52 o kw/h, conforme dados da ANEEL.

Entre as contribuições da intercooperação para o desenvolvimento regional, o exemplo acima apresenta a capacidade de fixação de renda na região, pela economia gerada na compra de um insumo fundamental para o desenvolvimento, que é a energia elétrica. A criação de expertise negocial e a qualificação de lideranças são outro ganho, que embora subjetivo, tende a ser um diferencial para negociações futuras.

A intercooperação no ramo de infraestrutura já possui um histórico bem consolidado, permitindo a relação de confiança necessária para dar passos maiores, como a compra coletiva no mercado livre. A intercooperação no ramo de infraestrutura estava presente na busca de saídas conjuntas para o desafio da padronização de processos contábeis que, além de se constituir em uma necessidade, era também uma exigência do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para financiar as cooperativas. A criação da Federação das Cooperativas de Energia do Rio Grande do Sul (Fecoergs) convergiu as

ações e criou condições para que as CERs padronizassem os procedimentos (Zucatto, 2015)

Essas primeiras iniciativas de intercooperação surgem mais pela necessidade do que pela consciência da sua importância, somam-se outras experiências mais recentes, como a padronização dos equipamentos e procedimentos das redes de transmissão e a constituição de uma rede de ajuda mútua entre as cooperativas em caso de catástrofes climáticas. Para além, o processo de entrevistas com os dirigentes de cooperativas do Noroeste do Rio Grande do Sul trouxe à luz um conjunto de elementos importante para análise. As iniciativas de intercooperação horizontal, sejam elas unissetorial ou multissetorial, apresentam-se em diferentes estágios de compreensão e implantação.

A tomada de consciência da importância da intercooperação para superar os desafios da atualidade encontra-se em estágio avançado, mas, nem sempre vem acompanhando as necessidades das ações práticas. Faz-se necessário ampliar o processo de confiança entre as pessoas dentro da própria cooperativa, do quadro técnico, ou dos dirigentes das coirmãs. Mas, esse se apresenta como um caminhar em que envolve a prática e a reflexão sobre ela, que Freire (2011) denominou de “práxis”. O termo práxis, para Freire, envolve a dialogicidade, ação-reflexão e expressa a estreita relação que se estabelece entre o modo de interpretar a realidade e a conseqüente prática que decorre desta compreensão levando a uma ação transformadora.

Como nas obras de Paulo Freire também na intercooperação, o caminho se faz caminhando, pois há um processo em construção, que não tem fórmula pronta a ser seguida, uma vez que, esse ocorre em uma realidade singular. No entanto, as experiências vêm ocorrendo em um avançar gradativo, trazendo expertise e ganho de confiança.

Os entraves que freiam os avanços na intercooperação, apresentados pelos dirigentes, têm basicamente duas origens: um deles é endógeno, ou seja, parte de dentro da organização cooperativa singular, especialmente do corpo técnico, alimentado pelo receio de perda de espaço e de dirigentes preocupados com a autonomia da singular e tomados pela desconfiança advinda de experiências anteriores negativas; o segundo entrave é exógeno, ou seja, é alimentado por fatores externos como a concorrência entre cooperativas do mesmo ramo, o medo da incorporação e desconfiança quanto ao modelo de governança.

Importante frisar que os associados, que são a razão de ser da cooperativa e, em

última instância, que vão decidir sobre a intercooperação, não são apontados pelos dirigentes como entraves para que ela ocorra, muito pelo contrário. Aos associados interessa que a cooperativa seja competitiva nos produtos e serviços que oferecem. Apresenta-se aqui uma questão de fundo no debate cooperativo: será que a Assembleia Geral, onde os associados decidem, é de fato a instância máxima da cooperativa? Para essa pergunta, a tese não apresenta resposta, uma vez que foge do escopo da pesquisa. Para respondê-la será necessário um conjunto de elementos que poderá compor uma nova pesquisa.

No entanto, os entraves parecem estar diminuindo à medida que as experiências positivas implementadas se aperfeiçoam e os modelos de governança se afirmam. A principal referência apontada pelos dirigentes surge do ramo agropecuário, com a criação da CCGL. Com um modelo e gestão que separa o estratégico do administrativo, a estrutura de governança é constituída pelo Conselho de Administração, composto por dirigentes das cooperativas responsáveis pelas decisões estratégicas e a Superintendência Administrativa, responsável pela área comercial. Segundo dirigente entrevistado, esta estrutura permite que o poder de decisão esteja na mão dos dirigentes e a Superintendência Administrativa seja responsável pela implementação e apresentação dos resultados. Entre as vantagens deste modelo está a preservação da autonomia dos dirigentes, que são eleitos pelas suas respectivas cooperativas, ante o corpo técnico, com o avanço da intercooperação.

Os resultados positivos obtidos pela CCGL apontam para o sucesso do modelo de governança implantado e estimulam a adoção do mesmo para novas experiências dentro do mesmo ramo cooperativo, como a Rede Agro, integrada pelas cooperativas do ramo nas compras coletivas de mercadorias para supermercados. No entanto, essa experiência iniciada, a partir de uma nova central, com Conselho Administrativo Independente, ainda carece de legitimação e de adesão mais efetiva das cooperativas. Vários dirigentes de cooperativas apontam que os departamentos de compra de suas singulares, tem resistido ao processo de compra coletiva e, em vários casos, o percentual não passa de 20% do total de compras para os supermercados. Esse dado aponta o grau de resistência no corpo técnico ao processo de intercooperação e é um indicativo onde as cooperativas têm dificuldade de implantar uma governança que separe o estratégico do comercial, a exemplo da central. Moro (2020), ao analisar a governança em três cooperativas do noroeste do Rio Grande do Sul, aponta como uma das fragilidades, o conflito de interesses dentro das cooperativas, fator que pode expor elas a situações de risco financeiro.

Se no varejo a dificuldade de compra coletiva já é considerável, na compra dos insumos para as agropecuárias representa um desafio ainda maior. Com corpos técnicos próprios constituídos em cada cooperativa singular e com suas áreas experimentais consolidadas, a dificuldade de chegar a um consenso sobre os itens a serem adquiridos é um entrave dificultando avanços neste segmento. Mas, se na compra ainda se apresentam resistências, elas podem ser transponíveis a partir da integração entre os campos experimentais das cooperativas, com a base de dados da CCGL. Hoje, os campos experimentais das cooperativas estão integrados ao centro da CCGL em Cruz Alta. Tudo que as singulares produzem, a central tem acesso e o que a central compila, todas as cooperativas têm acesso.

O ramo cooperativo agropecuário está desenvolvendo também uma terceira experiência intercooperativa na área de seguros, com a constituição da Cooperativa Central de Serviços Agropecuários – CCSA, integrada por cerca de 20 cooperativas e traz opções de seguros para os bens das cooperativas, bem como dos associados. A nova central também se encontra em fase de consolidação e possui seu Conselho Administrativo próprio responsável pela gestão estratégica. Mas, segundo dirigentes de cooperativas singulares que a compõe, ainda não conseguiu fidelizar cem por cento suas próprias associadas. A alegação dos dirigentes é de que nem sempre a central consegue ser competitiva nos preços. Mais uma vez a intercooperação esbarra na carência de um grau de consciência maior. O questionamento que se impõe é: como as cooperativas querem fidelizar seus associados, se não são fiéis às suas organizações centralizadas? A fidelidade no cooperativismo não é tema central da tese, e é composta por diversos elementos que merecem um estudo específico.

Ainda no ramo agropecuário, é possível identificar várias experiências de intercooperação entre duas cooperativas, como no caso da comercialização de sementes, produtos frigoríficos, farinhas, farelos de soja e trigo, entre outros produtos. Nesses casos, essas negociações aparecem como uma relação comercial simples, sem um acordo de intercooperação mais elaborado.

O ramo cooperativo da infraestrutura também se destaca nas experiências de intercooperação unissetorial. Pela sua natureza de negócio, as cooperativas de eletrificação rural possuem áreas de atuação definidas, evitando o elemento concorrencial. Esse fator tem contribuído para facilitar a unificação de processos, a troca de informações e, mais

recentemente, a compra coletiva de energia no mercado livre. No entanto, é o setor que tende a passar por profundas mudanças de aspecto comercial no próximo período, fruto da mudança na legislação que permite a compra no mercado livre para consumidores de todas as faixas, a partir de 2028. Na prática, ela passa a ter concorrência dentro da sua área de atuação, mas também, pode atuar fora dela. A mudança apresenta, ao mesmo tempo, um desafio e uma possibilidade. A exemplo da compra coletiva, a intercooperação pode se apresentar como uma solução viável para acessar o mercado de energia, que sofre também com a entrada de novas fontes, como a energia solar, a eólica e a bioenergia, gerada pelos dejetos animais, uma vez que, a região tem grande presença da suinocultura e da bovinocultura de leite, que evolui rapidamente para sistemas confinados. Há consenso entre os dirigentes entrevistados que o grande desafio está em pensar em uma comercializadora, a partir da abertura do mercado. O modelo de governança desta nova central ainda não foi definido, mas, está no horizonte das singulares e pode também representar uma oportunidade de intercooperação intersetorial, sobretudo, com cooperativas de crédito e agropecuárias.

Por fim, em 2023, foi instalado na região um Polo Tecnológico na área do agronegócio. Uma parceria entre a Prefeitura Municipal de Santa Rosa e o Parque Científico e Tecnológico da Pontifícia Universidade Católica (Tecnopuc) de Porto Alegre. O Tecnopuc pode ser considerado como um dos principais parques tecnológicos da América Latina e o quarto maior polo de inovação do mundo. Esse novo ambiente poderá fortalecer a governança e a intercooperação, se o Polo criar condições para a presença das cooperativas neste novo espaço. Pelo histórico da Unijuí, que sempre se fez presente no movimento cooperativista e faz parte deste projeto, existem esperança para um novo trilhar para as cooperativas na região.

Com vista a qualificação da governança dentro das cooperativas e entre elas, para gerar condições à ampliação e o fortalecimento da intercooperação, à luz da pesquisa realizada, são externadas proposições de estratégias que contribuam para efetivação destas prioridades. Destacam-se:

- Promover um amplo processo de sensibilização com vistas a melhor compreensão sobre as potencialidades da intercooperação, abarcando todas as cooperativas de todos os diferentes segmentos presentes na região.

- Diagnosticar e delimitar os setores estratégicos com maiores possibilidades de aproximação e o desenvolvimento de práticas de intercooperação entre as cooperativas de diferentes segmentos e de cooperativas dos mesmos segmentos.
- Elaborar e definir um amplo programa de fomento à intercooperação, com apoio estratégico, técnico e financeiro das cooperativas e sistemas de representação e de fomento ao cooperativismo.
- Implantar um conjunto de ações com vistas a conhecer experiências exitosas e a troca de experiências com práticas maduras de intercooperação abrangendo outras regiões, estados e países.
- Planejamento estratégico para a ampliação e fortalecimento experiências de intercooperação já implementadas, agregando novas competências e novas práticas de intercooperação.
- Definir um amplo programa de formação e capacitação estratégica para lideranças cooperativas, técnico gerencial para os níveis intermediários e de fundamentos do cooperativismo e de produção para os níveis de associados e operacionais funcionais.
- Estruturar um amplo programa de comunicação interna e externa, de animação e fomento ao cooperativismo e às práticas de intercooperação.
- Definir uma estrutura de governança e gestão para os empreendimentos e iniciativas intercooperativas.
- Compor um Fórum de articulação e liderança estratégica conjunta entre as cooperativas da região e de diálogo e integração com cooperativas e experiências de intercooperação de outros territórios.
- Implantar uma dinâmica de geração de informações de acompanhamento, monitoria e avaliação das cooperativas no seu conjunto intercooperativo, e também em suas práticas singulares.
- Articular e definir um planejamento estratégico de interveniência do sistema cooperativo, de forma conjunta no planejamento e execução de prioridades de desenvolvimento territorial e regional.
- Constituir um ambiente de inovação e de fomento ao cooperativismo como estratégia duradoura de desenvolvimento territorial.

O desenvolvimento desta pesquisa doutoral, gera uma perspectiva de reconhecimento da importância dos fundamentos e práticas do cooperativismo, expressas através da atuação das organizações cooperativas como geradoras de aportes decisivos para o desenvolvimento histórico evolutivo da região. As cooperativas têm jogado um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social da região Noroeste do Rio Grande do Sul.

É possível reconhecer que a potencialização do desenvolvimento econômico e social da região Noroeste do Rio Grande do Sul passa por decisivas e crescentes contribuições das organizações cooperativas. E, para responder a este desafio, bem como a sustentabilidade das próprias cooperativas e dos seus sistemas, torna-se crucial ampliar as capacidades e competências do sistema cooperativo em responder aos desafios econômicos e sociais dos seus membros e da sociedade regional.

Para atender aos requisitos fundamentais da sustentabilidade individual de cada organização cooperativa, põem-se como estratégico a potencialização da sua capacidade em responder e fazer frente aos desafios presentes e futuros, a ampliação das possibilidades, práticas e ações estratégicas de forma intercooperativa, tanto para promover a inovação e aprimoramento contínuo das atuais ações, quanto para ampliar a capacidade de investir e promover novas cadeias de valor.

Em suma, é crível reconhecer que há uma simbiose sistêmica de interdependência entre a abordagem do cooperativismo e do desenvolvimento da Região Noroeste do Rio Grande do Sul. Existem muitas iniciativas locais e regionais que transcendem as esferas do cooperativismo, mas tem nele o referencial estratégico é fundamental para a geração de uma matriz comunitária, econômica e social, para a promoção do desenvolvimento. Destarte, as cooperativas, para responderem a estes desafios de qualificação, empoderamento e o alinhamento estratégico tenderão a trilhar pelos caminhos da intercooperação.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou compreender como se dá a governança cooperativa no processo de intercooperação na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para

responder essa investigação, inicialmente, o estudo contemplou o processo histórico vivenciado nesse território, identificando a presença da cooperação, em suas diferentes dinâmicas e escalas, em seus vários períodos históricos, especialmente, a partir da colonização em fins do século XIX.

Ao verificar o processo histórico, um dos desafios, entre os objetivos específicos, a pesquisa trilha a caracterização e delimitação da região Noroeste do Rio Grande do Sul, ao identificar o cooperativismo, como um processo importante no desenvolvimento da região. Um movimento histórico, que cumpre um papel estratégico, oferece alternativas em vários setores onde, por vezes, a presença da estrutura estatal apresenta graus de fragilidade, entre eles: infraestrutura, crédito, assistência técnica, saúde, educação.

Assim, ao interpretar os resultados das pesquisas, sejam oriundos das referências teóricas, da pesquisa de campo, encontram-se elementos contundentes que permitem afirmar que a cooperação teve papel central no desenvolvimento regional, em diferentes ramos do cooperativismo, como é o caso do agropecuário, saúde, crédito, educacional, que diferenciam o Noroeste do Rio Grande do Sul de outras regiões do estado e do País.

Então, é possível apresentar a trajetória histórica do cooperativismo, ao responder entre os objetivos específicos, de como é importante o cooperativismo, enquanto um instrumento para o desenvolvimento regional. As cooperativas se transformaram em caminhos econômicos, que contribuíram no campo social, o que as diferenciam de outras empresas somente comerciais, na medida em que o princípio da organização cooperativa, passa a ser uma iniciativa social, para atender as necessidades de seu quadro associado, ao contar com a governança e a intercooperação, como estratégias para o desenvolvimento regional.

O cooperativismo conta com um processo de participação, não só do quadro associativo, mas também comunitário, onde a cooperação encontra um ambiente fértil, especialmente, nos espaços com densidade populacional elevada, como é da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, de 29,26 hab./km², que supera em 22% a do País, que é de 23,86 hab./km² e sua renda *per capita* bruta de R\$ 60.942,54 supera em 44% a média brasileira, que é de R\$ 42.247,52. (IBGE, 2022). Uma região que apresenta rico potencial para ampliar a intercooperação, um dos sete princípios do cooperativismo, que se fundamenta na premissa de formar alianças, parcerias, desenvolver projetos em conjunto, para fortalecer o quadro associado, bem como a comunidade, que responde pelo Princípio Interesse pela Comunidade.

Os resultados da pesquisa permitem afirmar que, a densidade populacional, combinada com a sua distribuição menos desigual da terra, concentrando um percentual significativo dos habitantes em atividades produtivas, porém, em maior grau, a pesquisa identificou a necessidade da maior cooperação, para responder aos desafios na agricultura de economia familiar, de micro e pequenos empreendedores, de cidadão e cidadã para organizar um ambiente para o trabalho, o que indica que esse conjunto de desafios podem ser entendida como fatores importantes para a formação e manutenção da cooperação na região. Agregam-se fatores que aduzem para a intercooperação que são a proximidade geográfica e uma certa homogeneidade de condições econômicas e de necessidades, pode ser um dos impulsionadores para a aproximação das pessoas e de sua organização. No entanto, soma-se a esse movimento, um conjunto de costumes, hábitos e tradições trazidos pelos colonizadores descendentes europeus, para além das orientações religiosas católicas e luteranas. Um processo cultural que se produziu na região, favorável para o surgimento e o fortalecimento de experiências cooperativistas que, amadurecidas, experienciadas e enraizadas, possibilitam afirmar que estão em condições de ampliar e consolidar a intercooperação.

E, ainda tendo presente o terceiro objetivo específico, que busca evidenciar e analisar as práticas de governança e a intercooperação na perspectiva das lideranças cooperativistas, constata-se que existem várias experiências de intercooperação em curso, em diferentes estágios de organização, que apresentam diferentes percepções e que ainda necessitam conquistar maiores graus de amadurecimento. Entre eles, a complexificação das atividades da cooperativa, seus negócios, que trilham os mais diversos graus de especialização, criando uma demanda por profissionalização e, por conseguinte, a busca de quadros qualificados no mercado de trabalho, seja na área da produção, industrialização, comercialização, prestação de serviços, desafiando o processo de governança e da intercooperação. Pelos resultados da pesquisa, na região Noroeste do Rio Grande do Sul, não há um grau de amadurecimento semelhante entre as experiências em implantação, o que gera olhares em diversas dimensões, de como estabelecer um Planejamento Estratégico para o conjunto das cooperativas presentes na região.

A pesquisa permite afirmar avanços que residem na intercooperação vertical, com a constituição de cooperativas centrais. Neste modelo, destaque principal para as cooperativas do ramo de crédito, que possuem a experiência mais longa e duradoura entre cooperativas singulares que adotam a mesma nomenclatura a exemplo de Sicredi,

Sicoob, Cresol e Unicred, ambas com forte presença nesta região. Verifica-se também um processo de intercooperação entre as centrais e confederações destas cooperativas em nível de País, cuja maior expressão é a constituição do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCOOP). Além de outras integrações já existentes, sobretudo, no aspecto tecnológico, neste horizonte encontra-se a possibilidade da criação de um banco cooperativo único, que já nasceria com uma fatia superior a 10% do mercado brasileiro.

Outro ramo que apresentou significativos avanços é o agropecuário onde há uma experiência consolidada da CCGL, abarcando a cadeia de produção do leite. A partir da CCGL, a experiência no desenvolvimento de um dos mais inovadores sistemas de gerenciamento da informação, integrando verticalmente, os associados, cooperativas, central e um conjunto de informações mercadológicas e técnicas, que o *Smart Coop*. Destacam-se duas outras iniciativas recentes, que são a Rede Agro de compras coletivas para o varejo das redes de supermercados e a Cooperativa Central de Serviços Agropecuários – CCSA, que atua no setor de seguros. Ambos possuem estruturas de governança onde o papel do Conselho Administrativo é definir a estratégia e a Superintendência Administrativa que implanta e gerencia as atividades no cotidiano, apresentando os resultados em cada período pré-estabelecido.

No ramo de infraestrutura, a pesquisa aponta um processo de intercooperação avançado, na parte contábil, tecnológica, padronização de processos, assessoria jurídica e ajuda-mútua em catástrofes, articulada pela sua federação. No aspecto da geração de energia existem experiências de intercooperação na construção de usinas de geração de hidro energias e eólicas, que envolvem parcerias externas à região e ao estado do RS. A intercooperação expressa no audacioso processo de integração e padronização de normas, procedimentos e de estruturas de transmissão e distribuição de energia elétrica, através do Programa de Padronização, que visa a unificação dos métodos de trabalho das cooperativas do Sistema Fecoergs. A experiência recente de compra coletiva de energia no mercado livre, articulada por quatro cooperativas demonstra um grau de governança avançado, pois, os estudos e procedimentos que compõem todo processo, que possuem alto grau de complexidade, foram bancados coletivamente, sem gerar uma nova estrutura, terceirizando parte do processo. O resultado foi uma economia próxima a 50% na compra da energia.

Na intercooperação multissetorial horizontal, na região noroeste do Rio Grande do Sul, é possível identificar uma governança frágil, que ainda carece de consideráveis avanços. Experiências como a Central de Cooperativas de Agricultura Familiar,

(UNICOOPER), Associação Regional de Educação, Desenvolvimento e Pesquisa (AREDE) e a Associação Casa Familiar Filhos da Terra, que reúnem diversas cooperativas, especialmente na região do Corede Fronteira Noroeste, carecem de uma participação de seus quadros associativos, normalmente delegam a direção a um Conselheiro ou, até mesmo de um quadro técnico, sem uma maior organização no processo de governança, que também fragiliza assim a intercooperação

A compreensão da intercooperação coletivamente está, prioritariamente, relacionada com à sustentabilidade econômica, seguida da sustentabilidade social. O que remete verificar as práticas de governança cooperativa, sobretudo, quando aborda a intercooperação, que dialoga diretamente com a governança territorial. As práticas de governança territorial requerem equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental nos processos de desenvolvimento, e suas consecuições necessitam estar alicerçadas em arquiteturas com capacidades e dinâmicas democráticas, participativas e cooperativadas.

Nas ações das cooperativas e suas interfaces com os territórios, vinculam-se ao entendimento de que as práticas de governança territorial são, necessariamente, de caráter participativo, dialógico e reflexivo, valorizando a identidade local, sem se desligar do movimento global. Portanto, como as cooperativas são organizações sociais que possuem entre seus princípios a participação, a democracia e a preocupação com a comunidade, sua governança basicamente precisa dialogar com o território em que se constitui e atua. Tanto a governança cooperativa, como a governança territorial, ambos os processos de governança necessitam de um planejamento alicerçado na coprodução de conhecimentos, admitindo a premissa que a ação e o conhecimento são interdependentes.

No território do Noroeste do Rio Grande do Sul, verifica-se a fragilidade no campo das estratégias que possam intensificar o processo de intercooperação, bem como aprimorar a governança das relações intercooperativas já existentes. Não existe evidenciado um processo de avaliação permanente das relações intercooperativas, com exceção das parcerias realizadas pela cooperativa de educação que, ao final de cada convênio realiza a sua avaliação conjunta com a cooperativa contratante. As estratégias de intercooperação partem muito mais de iniciativas individuais de pessoas ou entidades do que propriamente de um coletivo de cooperativas que as projetem a médio e longo prazo, mediante um Planejamento Estratégico Regional.

A constituição de um Fórum permanente de cooperativas do Noroeste gaúcho com perspectiva de discutir projetos de intercooperação de grande impacto na região, se apresenta como uma iniciativa concreta para superar essa deficiência. Não se trata de criar uma nova estrutura, mas

um espaço de debate, de planejamento, de fortalecimento das experiências já existentes, de caráter multissetorial, reunindo todos os ramos do cooperativismo. De forma intercooperativa planejar programas e ações conjuntas de promoção do desenvolvimento das cooperativas e da região, acompanhada de uma dinâmica de coordenação e governança conjunta. Esta iniciativa, numa perspectiva de longo prazo, mediante um processo de governança, tendo como horizonte a intercooperação, nos múltiplos sentidos da atuação cooperativa.

O planejamento estratégico, poderia ter como base os projetos de intercooperação, como apontado por algumas lideranças que foram entrevistadas, investir em uma fábrica esmagadora de soja, que poderia contar com a presença das cooperativas agropecuárias, de crédito, de infraestrutura, de transporte. Há também um espaço para avançar na intercooperação no campo da produção de sementes, que apresenta investimentos tecnológicos de grande monta, promovidos por uma cooperativa agropecuária ao instalar uma Unidade de Beneficiamento de Sementes – UBS, sendo a mais moderna da América Latina. Para além, pelos resultados da pesquisa, o setor de fertilizantes e bioinsumos apresenta um campo interessante para a intercooperação. Outro setor com grande potencial de fixação de riqueza na região é a produção de energia. Neste setor, a intercooperação horizontal multissetorial não tem apresentado avanços significativos, mesmo a partir da mudança na regulamentação do comércio de energia elétrica, o que permite a possibilidade de as cooperativas atuarem em conjunto.

A produção de insumos biológicos se apresenta com o potencial mais elevado de impacto para o desenvolvimento da região, especialmente em três frentes: no aspecto econômico, com a fixação de renda no local evitando a importação; no ambiental, com a substituição de grande parte dos insumos químicos por produções que não deixam residual poluente; e no social com a melhora na saúde humana, uma vez que a região noroeste do Rio Grande do Sul concentra um dos maiores índices de pessoas com câncer, que além de reduzir a qualidade de vida e em muitos casos abreviar a vida, pressiona muito o aumento dos gastos públicos em tratamentos com alto custo e que nem sempre apontam resolubilidade. Na produção de insumos biológicos, além da intercooperação entre cooperativas, a região apresenta a possibilidade da intercooperação com as instituições de ensino superior, públicas e comunitárias, uma vez que possui um Campus da UFFS - Universidade Federal Fronteira Sul, a presença da UERGS - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, diversos Institutos Federais de Educação, além de cinco Instituições de Ensino Superior Comunitárias, entre elas a Unijuí. A capacidade instalada de pesquisa e desenvolvimento de produtos nas IES, aliada a capacidade instalada de áreas de experimentação e a estrutura técnica e comercial nas cooperativas, articuladas e atuando em consonância, possuem condições de consecução de um projeto robusto e com potencial transformador para a região.

Ao realizar uma pesquisa para além das fronteiras da região, no Paraná, a Coopavel, uma das maiores cooperativas do ramo agropecuário concluiu em 2024 sua primeira fábrica de bioinsumos, demonstrando que essa alternativa é uma realidade. Do mesmo estado, vem a experiência intercooperativa da UNIUM, que congrega três cooperativas inicialmente, mas já ampliou sua base de atuação para seis cooperativas em um projeto específico da instalação de uma maltaria.

Em síntese, a pesquisa permite afirmar que a governança cooperativa e a intercooperação são processos em curso na região Noroeste do Rio Grande do Sul e existem pré-condições territoriais e organizacionais para seu fortalecimento e ampliação. Igualmente, é possível afirmar que os maiores avanços estão na intercooperação horizontal e vertical unissetorial, a partir de experiências consolidadas com a constituição de centrais e consórcios, como no caso da compra coletiva de energia, apresentando modelos de governança que contemplam o respeito aos princípios cooperativos, sem comprometer a sustentabilidade econômica e a competitividade no mercado. No entanto, a cooperação horizontal multissetorial ainda carece de uma atenção especial e se constitui em um dos grandes desafios para o próximo período, conectando ainda mais o movimento cooperativista aos grandes temas da atualidade, sobretudo, ao tema do desenvolvimento sustentável, na sua dimensão econômica, social e ambiental. Sugere-se para futuros estudos de pesquisa, a governança cooperativa e estratégias de intercooperação em outras regiões no estado e no País.

REFERÊNCIAS

- ACI. **Un camino centrado en las personas para una segunda década cooperativa**: Plan Estratégico 2020-2030, Enero de 2020.
- ALVES, A. L. D.; D'AMARIO, J. E. **Desafios para implantar um modelo de governança corporativa nas cooperativas** Unimed. São Paulo, 2013.
- BAGGIO, A.F. **Estratégias de cooperação e relações associativistas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.
- BAGGIO, A. F. **Governança cooperativa, corporativa e territorial**: teorias e experiências nacionais e internacionais. Porto Alegre, Sescop, 2018
- BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL- BCB. **Informações para análise econômico-financeira/Balancetes** (transferência de arquivos). Brasília, 2014. Disponível em: <https://www4.bcb.gov.br/fis/cosif/balancetes.asp?frame=1> Acesso em: 26 maio 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil; [1977] 2016.
- BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Tradução de Ricardo Brinco. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.
- BENECKE, D. W. **Cooperação e Desenvolvimento**: o papel das cooperativas no processo do desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo. Porto Alegre, Coojornal; Recife, Assocene, 1980.
- BENKLER, Y. The realism of cooperativism. In: SCHOLZ, Trebor; SCHNEIDER, Nathan (Eds.). **Ours to hack and to own**: the rise of platform cooperativism, a new vision for the future of work and a fairer internet. New York: OR Books, 2016.
- BIALOSKORSKI, N., S., BARROSO, M. F. G., REZENDE, A. J. (2012). Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **BBR - Brazilian Business Review**, 9 (2), 72-92. Disponível em: <http://bbronline.com.br/idex.php/bbr/article/view/270>. Acesso em: 02 de set. de 2023
- BLUMERS, T. **La contabilidad en las reducciones guaraníes**. Centro de Estudios Antropológicos, Universidad Católica, 1992.
- BOISIER, S. Desenvolvimento. In: SIEDENBERG, Dieter R. (coord.). **Dicionário do desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006. p. 69.
- BOTELHO, Louise de Lira Roedel et. al., **Mapeamento das organizações cooperativas existentes na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul**, Revista de Estudos Interdisciplinares, V.6(1), 01-22 (2024) Disponível em: <https://revistas.ceeinter.com.br/revistadeestudosinterdisciplinar/article/view/683?articlesBySimilarityPage=24>. Acesso em 05 de jul. de 2024

BRANDÃO, C. R. Participar-pesquisar. In: Brandão, Carlos Rodrigues (org). **Repensando a pesquisa participante**. 3 ed. São Paulo: Brasiliense (1998)

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

BRASIL. Governo federal anuncia R\$ 76 bilhões para crédito do Pronaf em Plano Safra da Agricultura Familiar.(2024) Disponível em: <https://ww2.contag.org.br/governo-federal-anuncia-r--76-bilhoes-para-credito-do-pronaf-em-plano-safra-da-agricultura-familiar-20240703#:~:text=O%20valor%20para%20Pronaf%20ser%C3%A1,em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20volume%20contratado>. Acesso em 15 de jul. de 2024

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

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **Integração do Associativismo**. Cadernos Cedope Unisinos, Ano 06. no 12, Editora UNISINOS, São Leopoldo. 1994.

BÜTTENBENDER, P.L. **Cooperativismo na Região Nordeste do Rio Grande do Sul**: experiências de gestão cooperativa e de promoção do desenvolvimento. Porto Alegre/RS: Editora SESCOOP/RS. 2010

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

BÜTTENBENDER, P.L; SILVA, A. R. da. Estudo sobre as práticas cooperativas, crescentes desafios e potencialidades na promoção da inclusão econômica e social e do desenvolvimento sustentável a partir de cooperativas de crédito. **XXIII Jornada de Pesquisa, Salão do Conhecimento**, UNIJUI. 2018.

BÜTTENBENDER, P.L.; SAND, A.V.D.; SPAREMBERGER, A; BÜTTENBENDER, M.N.; WRITZL, G.F. **Cooperativismo avança na integração, intercooperação e internacionalização: prioridades para a sua sustentabilidade**. In: Adelar Francisco Baggio; Daniel Knebel Baggio. (Org.). Governança e gestão em cooperativas. Porto Alegre/RS: SESCOOP/RS, 2022, p. 201-230.

BÜTTENBENDER, P.L; THESING, N.J; SPAREMBERGER, A. **Gestão de Cooperativas: abordagens e temas emergentes**. Unijuí, 2024.

CARVALHO, H. G.de; DIOGO T. M.; PIMENTEL, R.; CARVALHO, G. D. G. de. **Gestão da inovação em cooperativas: um caminho para inovar** 1. ed. – Curitiba: ISAE, 2022.

CANÇADO, A. C. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. Salvador, IES, 2007 (Cadernos do IES, n.01) Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/9969/1/3,333333tdtdt.pdf>. Acesso em 10 de jul. de 2024.

CHRISTOFFOLI, P.I.; CHISTOFFOLI, G.T. **Conglomerados cooperativos como estratégia de desenvolvimento territorial. Análise preliminar da experiência cooperativa de Mondragón**, NECOOP/UFFS 2018

COOPERLUZ. Cooperativa Distribuidora de Energia Fronteira Noroeste. **Cooperativas realizam 1º leilão de compra conjunta de energia elétrica**. 2020a. Disponível em:

<https://www.cooperluz.com.br/noticias/cooperativas-realizam-1o-leilao-de-compra-conjunta-de-energia-eletrica>. Acesso em: 29 jun. 2024.

CORAGGIO, José Luis. **Economia Social y Solidaria**: El trabajo antes que el capital. Ediciones Abya-Yala, Quito, 2011.

COVAS, A; COVAS, M. M. **Multiterritorialidades 1**: Temas e problemas de governança e desenvolvimento territoriais. Lisboa: Editora Colibri, 2015^a

DALLABRIDA, V.R ; BÜTTENBENDER, P.L. **Gestão, inovação e desenvolvimento**. Santa Cruz do Sul Editora EduUnisc, 2007.

DALLABRIDA, V. R. **Governança territorial e desenvolvimento**: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais. Brasil: Garamond. 2011

DALLABRIDA, V. R **Teorias do Desenvolvimento**: aproximações teóricas que tentam explicar as possibilidades e desafios quanto ao desenvolvimento de lugares, regiões, territórios ou países. São Paulo: LiberArs, 2017

DALLABRIDA, V. R.; MENEZES, E. C. de O.; FUINI, L. L. O DESAFIO DA CONSTRUÇÃO E RECONHECIMENTO DE TERRITÓRIOS NOS PROCESSOS DE ANÁLISE E PROSPECÇÃO TERRITORIAL. **Caminhos de Geografia**, Uberlândia, v. 24, n. 94, p. 275–292, 2023.

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

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

DOWBOR, L. **O que é poder local**. Impertriz, MA: Ética, 2016

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

DUTRA, José C. N. **A intercooperação como instrumento de desenvolvimento**: um caso de cooperativas articuladas em rede. 2010. 143 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2010.

EMATER. Rio Grande do Sul/ASCAR. 2017. **Relatório socioeconômico da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, RS: 2017.

EMATER. Rio Grande do Sul/ASCAR. 2021. **Relatório socioeconômico da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, RS: 2021.

EPAGRI: Disponível em: <https://cepa.epagri.sc.gov.br/index.php/produtos/custos-de-producao/> acessado em 25 de jul. de 2024.

FRANTZ, W. **Organização cooperativa**: campo de educação e espaço de poder. Perspectiva Econômica (UNISINOS. Impresso), São Leopoldo, v. 37, n.119, p. 65-84, 2002.

FRANTZ, W.; SCHONARDIE, P. A. . **A organização cooperativa como caminho de resistência à exclusão social. Limites e possibilidades.** ESAC. Economia Solidária e Ação Cooperativa (UNISINOS), v. 1, p. 5-12, 2006.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 43. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2011.

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

FURTADO, C. **O Longo Amanhecer. Reflexões sobre a Formação do Brasil.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOLYOAKE, G. J.; **Os 28 tecelões de Rochdale - História dos probos pioneiros de Rochdale,** Rio de Janeiro; GB 1933

HUNGRIA M., NOGUEIRA, M.A., ARAUJO, R.S. Co-inoculation of soybeans and common beans with rhizobia and azospirilla: Strategies to improve sustainability. *BiolFertil Soils.*, v.49, p. 791–801, 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00374-012-0771-5> . Acesso em 10 de out. de 2024.

IBGE (2022) Censo Demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística concluído em 2022. <https://cidades.ibge.gov.br>. Acesso em 22 de junho de 2024.

KREUTZ, L. **O professor paroquial: magistério e imigração alemã.** Seiva Publicações, Pelotas 2004.

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

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

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

LUCHESE, Manuela Pastório. **Análise da evolução do PRONAF no Brasil e a sua distribuição nas regiões Sul e Nordeste.** TCC Graduação UFRGS, Porto Alegre 2018.

MACAGNAN, Clea Beatriz; BENETTI, CRISTIANE ; VANCIN, DANIEL F ; MANGONI, L. A. . **Strategic Assets Allocation from Pension Funds: The Importance of Corporate Governance.** In: XXII Encontro Brasileiro de Finanças, 2022, Vitória. XXII Encontro Brasileiro de Finanças, 2022

MASY, R. C.: Desenvolvimento cooperativo e Reforma Agrária. In. **Caderno Perspectiva Econômica;** Ano 12, vol. 12, nº 36 UNISINOS, 1982

MEINEN, E. **Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades**. Ensaios sobre a perenidade do empreendimento cooperativo. Brasília, Confedbras, 2016.

MEINEN, E. **Cooperativismo financeiro na década de 2020: sem filtros**. Brasília, Confedbras, 2020

MEDINA, G.d.S.; Rotondo, R.; Rodríguez, G.R. **Agricultural Bio-Inputs as an Innovative Area of Opportunity for Agro-Industrial Growth in Developing Countries: Lessons from Argentina**. *World* 2023, 4, 709–725

MENDINA, H. J. C. **Proposta de framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal**. 2 Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, SC, 2015.

MINAYO, M. C. S. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, 2012.

MINISTERIO do Meio Ambiente e Mudança do Clima: <https://www.gov.br/mma/pt-br/noticias/brasil-recicla-94-das-embalagens-de-defensivos-agricolas-do-mercado#:> Acessado em 27 de out. de 2024.

NUNES S. *et. al* Intercooperação e estilos de negociação em cooperativas produtoras de vinho no rio grande do sul. **Organizações Rurais Agroindustriais** [en linea]. 2010, 12(1), 56-70[fecha de Consulta 13 de Marzo de 2022]. ISSN: 1517-3879. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87815121005> Acessado em: 22 de mai. de 2024

OCB **Intercooperação – resultados do projeto piloto “Apoio à Intercooperação**. [https://somoscooperativismo.coop.br/file/nac/publicacoes/Relat%C3%B3rio_Projeto_Apoio_Intercoopera%C3%A7%C3%A3o_2022_final%20\(1\).pdf](https://somoscooperativismo.coop.br/file/nac/publicacoes/Relat%C3%B3rio_Projeto_Apoio_Intercoopera%C3%A7%C3%A3o_2022_final%20(1).pdf). Acessado em 27 de out. de 2024.

OCB. 15º Congresso Brasileiro do Cooperativismo. Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível: <https://cbc.coop.br/> Acessado em 05 julho 2024.

OCB. AnuárioCoop 2024 – **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**. Organização das Cooperativas Brasileiras. Brasília/DF. 2024. Disponível em: <https://www.anuario.coop.br/brasil/cooperativas>. Acessado em 02 de maio de 2024.

PEREIRA, J F. **Memória, identidade e etnicidade: colonização e cooperativismo na região noroeste do Rio Grande do Sul**. *História*, Rio Grande, v. 12, n. 2, p. 198-213, 2021

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

PINHO, Diva B. e PINHO, Carlos M. O Estado Brasileiro e o Cooperativismo. In **Perspectiva Econômica – Cooperativismo** 5, São Leopoldo, UNISINOS, 24 (1980), pp 99-127.

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

ROTTA, E. **A construção do Desenvolvimento: análise de um modelo de integração entre regional e Global**. Ed. Unijuí, Ijuí, 1999.

ROTTA, E.; BÜTTENBENDER, P.L.; HOFLE, C.E. A presença dos princípios do cooperativismo no Noroeste do Rio Grande do Sul: revisitando a tradição histórica. In: *Fronteira Sul: Olhares e Perspectivas*. Porto Alegre: Insular, p. 62-86. 2016

SACCOL, A. Z.. Um Retorno ao Básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**, Rio de Janeiro, Garamond, 2002.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia - teoria e prática do desenvolvimento**. São Paulo, Cortez, 2007.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. São Paulo: Record, 2000

SANTOS, A. F. J.; HANNA, S. A.. **Prospecção tecnológica de patentes na produção de bioinoculantes e biofertilizantes**. *Cadernos de Prospecção*, v. 10, p. 300-314, 2017.

SAQUET, M. A. **A descoberta do território e outras premissas do desenvolvimento territorial**. *Revista Brasileira De Estudos Urbanos E Regionais*, 20(3), 479. 2018

SCHARDONG A. **Governança corporativa nas sociedades cooperativas brasileiras**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre, Unisinos, 2020. Disponível em https://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/9157/Ademar%20Schardong_.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em 05 de jul. 2020.

SCHALEMBERGER, E. Cooperativismo e política: redes de associações e Estado na constituição do marco tecnológico e na organização da agricultura sul-brasileira no período Vargas. In: **Informe GEPEC**, UNIOESTE Vol. 8, n 1, 2004.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: Unisinos 1991

SCHNEIDER, J. O. Cooperativismo e Desenvolvimento Sustentável, In- **Revista Otra Economía**, vol. 9, n. 16, enero-junio 2015.

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

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. Companhia das Letras, São Paulo, 2010.

SIEDENBERG, Dieter Rugar (Org.), **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Editora Unijui, Ijuí 2012.

SILVA, A.R. **Conhecimento e Educação em Experiências de Associativismo e Cooperativismo no Meio Rural - o caso de Santo Cristo/RS**. Dissertação (Mestrado em

Educação Nas Ciências) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. 2005.

SILVA, A. R.; BUTTENBENDER, P. L. . **Avanços e perspectivas do cooperativismo de crédito de interação solidária e os crescentes desafios e potencialidades na promoção da inclusão econômica e social e do desenvolvimento sustentável**: O caso de uma cooperativa de crédito. In: X EILAC Encontro Latinoamericano de Investigadores do Cooperativismo, 2018, Buenos Aires. Documentos del centro de estudios de sociología del trabajo. Buenos Aires - AR: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires., 2018. v. 91. p. 54-72.

SILVA, A. R.; THESING, Nelson José ; BUTTENBENDER, P. L. ; MULLER, A. A. . **Capacidades estatais e cooperativismo no Brasil**. In: III Simpósio latino-americano de estudos de desenvolvimento regional, 2023, Ijuí -RS Brasil. Anais III Simpósio latino-americano de estudos de desenvolvimento regional, 2023. V. 1. P. 1222-1238.

SILVA, A. R. ; THESING, N.J.; BUTTENBENDER, P.L. **A intercooperação como estratégia para o desenvolvimento regional**. In: Salão do Conhecimento UNIJUI,2023, Ijuí RS. Anais do Salão do Conhecimento UNIJUI. Ijuí RS: UNIJUI, 2023. v. 9. p. 1-25.

SILVA, A R da; LIMA, J M de THESING, N J; BUTTENBENDER, P L; AMARAL, V R do; GALLI, N. V. **Agricultura familiar e sistemas produtivos: produção de leite na região Fronteira Noroeste/RS III SLAEDR** Disponível em: <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/slaedr/article/view/22864> Acesso em: 22 de maio de 2024

SILVA, A. R.; PUHL, Mário José ; ROTTA, E. ; THESING, Nelson José. **Educação, cooperação e integração transfronteiriça no âmbito do Mercosul e da rede Cidir**. Colóquio - Revista do desenvolvimento regional, v. 21, p. 289-309, 2024.

SOUZA, L. M. **Governança em Cooperativas Agropecuárias: Atuação dos Órgãos Administrativos e Fiscalizadores**. Tese de Doutorado (Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. 2020.

STEELE, Paulo. **Mercado livre como alternativa para redução de tarifas de permissionárias de distribuição de energia**. 21 de outubro de 2021. Disponível em: https://www.trsolucoes.com/conteudo/articles/mercado_livre_como_alternativa_para_reducao_de_tarifas_de_permissionarias_de_distribuicao_de_energia. Acesso em: 18 jun. 2024.

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

THOMPSON, J.B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis, Vozes, 1998

THOMSON, J. B. **Ideologia e Cultura Moderna**: Teoria Social Crítica na Era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 2011

TRENNEPHOL, D. Projetos de desenvolvimento. IN: SIEDENBERG, D. **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

TRICHES, E. **Importância da atividade leiteira na agricultura familiar e uma análise na Propriedade Ghion – Marau- RS.** Trabalho de Conclusão (Graduação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, 2011.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez. 2011.

THESING, N.J. **Por um mundo melhor – cooperação e desenvolvimento.** Porto Alegre, SESCOOP 2015.

THESING, N. J.; SILVA, A. R.; BÜTTENBENDER, P. L.; ALLEBRANDT, S. L. **Cooperativismo e o processo de desenvolvimento territorial da região Noroeste do Rio Grande do Sul.** Colóquio - revista do desenvolvimento regional, v. 19, p. 161-181, 2022.

THESING, N.J.; SOUZA, I. M. Governança Cooperativa. In: GRIEBELER, M. P. D. **Dicionário de Desenvolvimento Regional e Temas Correlatos.** Editora conceito, 2024

THESING, NJ; WAGNER, E T; BÜTTENBENDER, P L; CARNEIRO, C J. Estudo sobre as percepções dos jovens na perspectiva da sua atuação no cooperativismo. In: BÜTTENBENDER, P. L.; et al. **Gestão de Cooperativas: abordagens e temas emergentes.** Unijuí, 2024.

UNIUM: <https://unium.coop.br/sem-categoria/frisia-castrolanda-e-capal-lancam-o-coopmode-para-aumentar-sinergia-em-inovacao/> acessado em 01 de maio de 2023.

UNIUM: <https://unium.coop.br/sem-categoria/maltaria-e-novo-projeto-de-intercooperacao/> Acessado em 01 de maio de 2023.

UNIUM: <https://www.istoedinheiro.com.br/cooperativas-vaio-investir-cerca-de-r-15-bilhao-na-construcao-de-maltaria-no-pr> Acessado em 01 de maio de 2023.

VERONESE, M.V; GUARESCHI, P.A. **Hermenêutica de Profundidade na Pesquisa Social.** Ciências Sociais Unisinos. Maio/junho 2006.

ZUCATTO, L. C. **Empreendedorismo cooperativo e intercooperação na produção de energia elétrica e de alimentos: evidências do cooperativismo de eletrificação rural gaúcho.** Tese de Doutorado, UFRGS, 2015.

ZWICK, E. **Fundamentos teóricos de gestão de cooperativas.** (Dissertação de Mestrado) Lavras, UFLA, 2011.

ANEXO 1

Questionário para presidentes de cooperativas singulares

Econômico

- 1- A cooperativa tem desenvolvido atividades econômicas visando inovação e de desenvolvimento de novas tecnologias?
- 2- Alguma destas atividade está sendo planejada e realizada de forma integrada com outras cooperativas?
- 3- É possível dimensionar em quantidade de empregos ou volume de negócios estas iniciativas?

Social/cultural

- 4- A cooperativa desenvolve atividades educacionais, sociais e de valorização da cultura?
- 5- Quais destas atividades estão sendo realizadas de forma intercooperativa?
- 6- Consegues dimensionar resultados quali/quantitativas destas iniciativas?

Ambiental

- 7- A cooperativa tem desenvolvido atividades práticas e de conscientização na área ambiental? Quais?
- 8- Conseguem exemplificar algumas experiências realizadas de forma intercooperativa e dimensionar resultados quali/quantitativas, de volumes de investimentos ou resultados gerados?

Governança

- 9- Como ocorre a gestão e avaliação dos projetos de intercooperação desenvolvidos pela cooperativa?
- 10- A cooperativa vem realizando algum projeto em conjunto com outras entidades do poder público ou da sociedade civil? Qual?
- 11- De que forma a ação da cooperativa, feita de forma conjunta com outras cooperativas pode potencializar, ampliar a efetividade das iniciativas no campo da economia, do social e do ambiental?
- 12- A cooperativa possui algum documento (Estatuto, Regimento Interno ou Planejamento Estratégico) que faça referência à Intercooperação?
- 13- Na sua avaliação, o que pode ser feito na cooperativa para estimular a Intercooperação?

- 14- Quais são as forças, no seu entender, que podem limitar para que a Intercooperação não aconteça, ou aconteça apenas timidamente?
- 15- Quais iniciativas poderiam ser empreendidas visando potencializar a atuação intercooperativa entre cooperativas na nossa região Noroeste do RS?
- 16- Os órgãos articuladores do cooperativismo nos seus três níveis (Internacional, Nacional e Estadual) vem dando ênfase, em seus eventos e documentos, no 6º Princípio do Cooperativismo que trata da Intercooperação. No seu entendimento, essa deve ser uma prioridade da sua cooperativa no atual cenário mundial de avanço da globalização e das tecnologias?
- 17- Qual é o papel de órgãos articuladores como a (Ocergs/Sescoop / Unicafes/Unicopas/ Confesol) na construção de processos de Intercooperação?

ANEXO 2

Questionário para órgãos articuladores do cooperativismo

- 1- A Atuação das Cooperativas tem apresentado uma característica de forte atuação individual e não de forma intercooperativa. No seu entender, o que tem motivado/sustentado esta atuação mais individual?
- 2- Na sua avaliação, a intercooperação é vista como prioridade pelos dirigentes das cooperativas?
- 3- Quais são os principais desafios e/ou entraves a superar para que a governança intercooperativa aconteça com maior intensidade no Rio Grande do Sul?
- 4- Na região noroeste (Santa Rosa), temos cooperativas do mesmo ramo e que atuam em área de ação similar e tem sua matriz de negócios quase igual. Competem entre si e tem dificuldades de estabelecer intercooperação. No seu entender qual é o futuro para elas?
- 5- As cooperativas tem demandado e planejado junto a OCERGS a construção de processos e estratégias de Intercooperação?
- 6- Como está estruturada a governança intercooperativa na CCGL e de que forma ela pode espelhar outras experiências?
- 7- Qual é o papel da a OCERGS, na construção de processos e estratégias de intercooperação?
- 8- Quais os encaminhamentos estratégicos que estão sendo realizados pela OCERGS no sentido de estimular processos de intercooperação horizontal entre cooperativas no noroeste do RS?
- 9- Como a OCB trabalha em nível nacional a Intercooperação?

