**INTERCOOPERAÇÃO: O PILAR DO FORTALECIMENTO E SUSTENTABILIDADE DAS COOPERATIVAS RIZICULTORAS EM SANTA CATARINA**

Manoel Vilsonei Menegali; UNESC; mvm@unesc.net

Dimas de Oliveira Estevan; UNESC; doe@unesc.net

Área Temática 8: Desenvolvimento Rural e Agricultura Familiar.

**RESUMO**

O cooperativismo no Brasil surgiu no final do século XIX em resposta a necessidades econômicas e sociais, impulsionado por eventos como a abolição da escravatura e a Proclamação da República. Esses eventos criaram um ambiente propício ao surgimento de novas formas de organização econômica e social. O cooperativismo está baseado em sete princípios, entre os quais se destaca a intercooperação, que se refere à cooperação entre as cooperativas para o fortalecimento do movimento como um todo e dos princípios cooperativistas. A intercooperação é um princípio central do cooperativismo, vital para o fortalecimento das cooperativas. As cooperativas rizicultoras de Santa Catarina têm buscado na intercooperação maximizar benefícios econômicos e sociais para seus membros e fomentar o crescimento econômico regional. Para essas cooperativas, a intercooperação é uma resposta estratégica às pressões externas, como a volatilidade dos preços agrícolas e as mudanças nas políticas governamentais. Além disso, a intercooperação oferece soluções para limitações enfrentadas por cooperativas individuais, como a falta de recursos financeiros e tecnológicos. Ao unir forças, as cooperativas podem compartilhar custos, acessar novos mercados e desenvolver inovações que seriam inviáveis de forma isolada. Essa colaboração melhora a eficiência operacional e fortalece o tecido social e econômico das regiões onde atuam. Este artigo examina a importância da intercooperação, destacando seu impacto positivo no desenvolvimento econômico e social das cooperativas rizicultoras catarinenses. O procedimento metodológico adotado na pesquisa foi a abordagem qualitativa, classificada como descritiva para apresentar os resultados, utilizando entrevistas semiestruturadas com presidentes de cooperativas rizicultoras em Santa Catarina. Como resultados das entrevistas, constatou-se que a intercooperação fortalece as relações internas e amplia o poder de barganha, reduzindo os custos operacionais. Apesar dos desafios, a intercooperação oferece oportunidades significativas para inovação e adaptação às mudanças do mercado. Conclui-se que a adoção de práticas intercooperativas é uma estratégia eficaz para garantir a sobrevivência e o crescimento das cooperativas rizicultoras. A intercooperação é um caminho para a prosperidade compartilhada e o desenvolvimento regional, fornecendo insights valiosos para gestores cooperativos, formuladores de políticas e acadêmicos interessados no futuro do cooperativismo.

**Palavras-chave:** Teoria da Contingência; Cooperativismo; Princípios Cooperativistas; Desenvolvimento Econômico.

**1 INTRODUÇÃO**

O cooperativismo, que valoriza a ajuda mútua e a solidariedade acima do lucro, originou-se com a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale em 1844 na Inglaterra, servindo de base para a proliferação global do movimento (Bialoskorski Neto, 2012; Namorado, 2018). No Brasil, entre 1880 e 1930, o cooperativismo prosperou influenciado por significativas mudanças políticas e sociais como a abolição da escravatura e a Proclamação da República, apoiadas pela Constituição de 1891 que promovia a liberdade de associação (Pinho, 2004). Conforme Cenzi (2009) e OCB (2023), o cooperativismo fundamenta-se em princípios de adesão voluntária, controle democrático e preocupação comunitária. Legalmente, a Lei nº 5.764/1971 define cooperativas como associações autônomas sem fins lucrativos, contrastando com empresas visadas ao lucro (Pinho, 2004).

Com a crescente relevância em um ambiente econômico desafiador, as cooperativas se adaptam às pressões de mercado utilizando a intercooperação como um princípio essencial (Menegotto; Bergozza; Oliveira, 2019). A intercooperação facilita a colaboração entre cooperativas, promovendo sustentabilidade e competitividade (ACI, 2021). Este princípio, conforme o art. 6°, inciso II da Lei nº 5.764, viabiliza a formação de federações que otimizam recursos e aprimoram capacidades, aumentando a competitividade e desenvolvimento regional, apesar de potenciais desafios de autonomia e gestão (Figueiredo, 2000; Santos-Souza; Wilhelm, 2020).

A Teoria da Contingência, de Burns e Stalker, Chandler, e Woodward, examina como organizações adaptam estratégias frente a fatores internos e externos (Guerra, 2007; Pletsch et al., 2019). Este estudo averigua as práticas de intercooperação entre cooperativas rizicultoras de Santa Catarina, demonstrando a importância deste setor no contexto agropecuário nacional, onde cooperativas desempenham um papel crucial na produção de arroz (OCB, 2023).

Diante desse cenário, a questão central desta pesquisa é: como são empregadas práticas ativistas – internas e externas – de intercooperação nas cooperativas rizicultoras? Para responder a essa pergunta, o estudo terá como objetivos analisar as implicações do ambiente contingencial nas práticas de intercooperação, caracterizar as cooperativas e seus sistemas de intercooperação, e identificar os fatores ambientais que influenciam tal relação. A compreensão desses elementos é crucial para fortalecer as cooperativas e contribuir para um desenvolvimento econômico sustentável e inclusivo.

Os estudos anteriores sobre intercooperação e Teoria da Contingência nas cooperativas agropecuárias são fundamentais para entender o contexto atual. Pesquisas como a de Jerônimo (2005) destacam a importância da confiança nas relações intercooperativas, enquanto estudos de Kotz (2007) e Zucatto (2015) exploram como a intercooperação pode fomentar o crescimento e desenvolvimento das cooperativas em ambientes competitivos. No entanto, a literatura carece de investigações específicas que analisem o impacto do ambiente contingencial nas práticas de intercooperação em cooperativas de rizicultura, o que torna este estudo relevante e inovador.

À luz das considerações apresentadas, a intercooperação emerge como um fator essencial para a sobrevivência e prosperidade das cooperativas, permitindo-lhes não apenas enfrentar desafios, mas também contribuir de maneira significativa para a economia local e regional. Portanto, a pesquisa proposta não apenas preencherá lacunas na literatura existente, mas também fornecerá insights valiosos para o fortalecimento do cooperativismo no Brasil, especialmente no contexto das cooperativas agropecuárias rizicultoras de Santa Catarina.

**2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA**

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

2.1 COOPERATIVISMO E COOPERATIVAS agropecuárias

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

Segundo a OCB (2023), o cooperativismo pode ser definido como uma filosofia que tem como preceito o desenvolvimento econômico e social local, produtividade e sustentabilidade. As cooperativas são norteadas por sete princípios do cooperativismo, adotados internacionalmente, que são apresentados na figura 1.

Figura 1: Princípios do Cooperativismo segundo ACI

Linha do tempo

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

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

O cooperativismo, uma filosofia de trabalho coletivo e ajuda mútua, prioriza valores humanos sobre o lucro (Pereira, 1994). Segundo o MAPA (2021), é um modelo socioeconômico baseado na participação democrática e solidariedade, visando objetivos comuns. No Brasil, surgiu entre 1880-1930, influenciado por eventos como a abolição da escravatura (Pinho, 1962; Thenório Filho, 1999), com a Constituição de 1891 garantindo o direito de associação.

Regulamentado pela Lei nº 5.764/71, o cooperativismo define cooperativas como sociedades de pessoas com natureza jurídica própria (Brasil, 1971). O Código Civil (Lei n. 10.406/2002) reconheceu-as como Sociedades Cooperativas, com características como variabilidade do capital social e "um sócio, um voto" (Brasil, 2002). A responsabilidade dos sócios pode ser limitada ou ilimitada, aplicando-se as normas da sociedade simples na ausência de disposições específicas (Brasil, 2002).

Cooperativas são associações que buscam atender necessidades comuns sob gestão democrática (Machinski et al., 2016; Schneider, 2010). No setor agropecuário, o Censo Agropecuário de 2017 (IBGE) indica que 11,4% dos estabelecimentos rurais são associados a cooperativas, a maioria da agricultura familiar (MAPA, 2021), promovendo desenvolvimento sustentável e inclusão social. As atividades cooperativas foram divididas por meio da Resolução nº 56/2019, emitida pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que regulamenta a classificação dos ramos do cooperativismo em sete. Na Figura 2, são apresentados os ramos e as descrições que envolvem suas atividades:

Figura 2: Ramos do cooperativismo brasileiro

Interface gráfica do usuário, Aplicativo

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Fonte: Resolução n.º 56/2019, adaptado de anuário da OCB (2023).

A divisão do cooperativismo em ramos visa fortalecer o desenvolvimento local e regional (OCB, 2023). O cooperativismo promove o crescimento econômico regional, incentivando a venda e divulgação de produtos (Silva; Nunes, 2022). A ONU (2017) enfatiza a importância do cooperativismo na agricultura familiar para criar ambientes sustentáveis e alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) até 2030.

O cooperativismo agropecuário é um modelo que integra cooperativas para prestar serviços em atividades agropecuárias, extrativistas, agroindustriais, agrícolas e pesqueiras, promovendo o acesso a mercados e sustentando agricultores no campo através da comercialização e serviços aos cooperados (OCB, 2023; MAPA, 2021). Estas cooperativas são divididas em sete segmentos, incluindo fornecimento de insumos, produtos industrializados e não industrializados de origem animal e vegetal, e serviços, abrangendo setores como grãos, carnes e lácteos (OCB, 2023). A diversificação nas atividades das cooperativas agropecuárias fortalece sua competitividade no mercado, permitindo economias de escala e agregação de valor (Alves; Silva; Bueno, 2020; OCB, 2020). No Brasil, essas cooperativas desempenham funções sociais importantes e operam em múltiplas frentes, como compra, venda, produção e crédito, além de industrialização e logística (Moreira et al., 2012).

A gestão eficaz dessas cooperativas requer qualificação operacional, tática e estratégica para competir nos mercados internos e externos (Ferreira, 2009). Apesar dos desafios, como o desequilíbrio na cadeia agroalimentar que favorece grandes operadores, as cooperativas melhoram o acesso ao mercado para produtores rurais, fortalecendo sua posição na cadeia agrária (Gomes, 2020).

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

2.2 INTERCOOPERAÇÃO

O cooperativismo agropecuário é fundamentado na intercooperação, um princípio que remonta ao Estatuto de Rochdale e às ideias de Robert Owen, destacando a importância da colaboração global entre cooperativas (Schneider, 1999). Este princípio foi reforçado pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que reconheceu a intercooperação como essencial para a sobrevivência e crescimento das cooperativas, promovendo maior robustez nos negócios (ICA, 2023; Bertuol, Cançado e Souza, 2013).

A evolução dos princípios cooperativistas, conforme a ACI, destaca a intercooperação como uma prática vital desde 1966, sugerindo sua importância em ações e planejamentos locais, nacionais e internacionais (Bertuol; Cançado; Souza, 2013). Esta evolução está evidenciada na Figura 3:

Figura 3: Evolução da intercooperação

Linha do tempo

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.Fonte: Adaptado de Benato (1997), Schneider (1999), Crúzio (2002) e Pinho (2004).

A intercooperação facilita a distribuição eficiente de produtos e o comércio internacional, resultando em economias significativas para as cooperativas (Crúzio, 2002). Entidades como a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) desempenham um papel crucial ao intermediar reuniões e encontros, promovendo a colaboração direta entre cooperativas.

Além de fortalecer as cooperativas internamente, a intercooperação mobiliza esforços para mudanças legislativas e programas que beneficiem o desenvolvimento cooperativo. Estratégias de intercooperação geram sinergias, aprendizado e aumentam o poder de escala, melhorando gestão, inovação e governança, enquanto reduzem riscos de investimento (Bialoskorski Neto, 2012). Este princípio deve orientar as decisões estratégicas das cooperativas, assegurando um futuro sustentável e colaborativo.

A intercooperação no setor agropecuário enfrenta desafios como resistência de dirigentes, crises financeiras e concorrência, dificultando sua implementação (Lago, 2009). A resistência surge do medo de perder poder e vaidades pessoais, enquanto crises geram desconfiança. A concorrência acirrada também impede a colaboração (Lago, 2009). Apesar disso, a intercooperação promove ações estratégicas e sustentáveis (Menegotto; Bergozza; Oliveira, 2019; Santos-Souza; Wilhelm, 2020). A Lei nº 5.764/1971 permite a formação de diversas configurações cooperativas (Brasil, 1971), facilitando a intercooperação vertical e horizontal (Božić et al., 2019; Pachón, 2015; Mendina et al., 2019; Sergaki, 2010).

A intercooperação fortalece as cooperativas através da troca de informações e serviços (Figueiredo, 2000; Cançado; Gontijo, 2005), melhorando gestão e competitividade (Santos-Souza; Wilhelm, 2020), além de gerar economias de escala. A parceria é vital para o desenvolvimento regional (OCB, 2023).

Apesar das vantagens, como fortalecimento do espírito cooperativo e redução de custos (Bialoskorski Neto, 2004; Lago; Silva, 2012; Konzen; Oliveira, 2015), a intercooperação apresenta desvantagens como perda de autonomia e falta de pessoal qualificado Souza et al., 2017; Mendina et al., 2019). A Teoria da Contingência auxilia na minimização dessas desvantagens, visando o desenvolvimento socioeconômico das regiões onde as cooperativas atuam (Mateos-Ronco; Guzmán-Asunción, 2018; Seramim; Miura, 2018).

2.3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Os primeiros estudos que formaram a base da Teoria da Contingência surgiram por volta dos anos de 1960 e se consolidaram a partir das décadas seguintes. Dentre os estudos seminais que contribuíram para o desenvolvimento da Teoria Contingencial, destacam-se na Figura 4:

Figura 4: Linha do tempo do desenvolvimento da Teoria de Contingência

Linha do tempo

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.Fonte: Burns e Stalker (1961); Chandler (1962); Blau (1972); Woodward (1965/1977); Lawrence e Lorsch (1967); Thompson (1967); Khandwalla (1972); Waterhouse e Tissen (1978); Donaldson (1999); Marques, Souza e Silva (2015) e Dutra (2019).

Tom Burns e G.M. Stalker destacaram diferenças significativas entre organizações em ambientes estáveis e dinâmicos. Eles introduziram os conceitos de estruturas mecanicistas e orgânicas, observando que as primeiras são mais eficazes em ambientes estáveis, enquanto as segundas se adaptam melhor a ambientes voláteis e imprevisíveis (Burns & Stalker, 1961). Dessa forma, a Teoria de Contingência enfatiza a necessidade de uma abordagem flexível e adaptativa na gestão, reconhecendo a complexidade e a variabilidade dos cenários empresariais modernos. Donaldson (1999), explica que a Teoria da Contingência reconhece que as organizações são impactadas pelo ambiente onde operam, o que pode auxiliar na relação entre competitividade e gerenciamento. Essa abordagem sugere que as organizações devem ser flexíveis e adaptáveis, ajustando suas estruturas e estratégias para se alinhar às condições externas (Lacombe; Heilborn, 2003). Lawrence e Lorsch (1973) corroboram que diferentes circunstâncias requerem práticas distintas, enfatizando que o ambiente interfere e modifica os padrões organizacionais. A figura 5 apresenta a categorização dos cinco fatores contingenciais em:

Figura 5:Características do fator contingencial de ambiente

Diagrama, Esquemático

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O ambiente envolve tudo o que é externo à organização, como concorrência e disponibilidade de recursos (Lawrence e Lorsch, 1973; Chenhall, 2007). A tecnologia é vista como um instrumento que facilita o gerenciamento e a comunicação dentro da organização (Otley, 1980; Hyvönen, 2007). A estratégia refere-se aos modelos de desempenho que a organização adota para lidar com pressões econômicas (Child, 1972; Gupta e Goindarajan, 1984). O porte da organização, medido pelo número de funcionários ou volume de vendas, afeta a especialização dos processos de controle e o acesso a recursos (Libby e Waterhouse, 1996; Ferreira e Otley, 2009). A estrutura organizacional, por sua vez, é definida pela atribuição formal de responsabilidades e a integração de atividades, impactando a eficiência organizacional (Child, 1972; Chenhall, 2003).

Guerra (2007) destaca que a Teoria da Contingência surgiu da necessidade de compreender como variáveis contingenciais impactam os resultados organizacionais. Essa teoria sugere que, ao invés de uma abordagem única, as organizações devem adotar estruturas e estratégias que se ajustem às suas circunstâncias específicas (Donaldson, 1999). Beuren e Fiorentin (2014) enfatizam que o foco no ambiente contingencial ajuda a entender como cooperativas mantêm a eficiência operacional.

Espejo, Costa, Cruz e Almeida (2009) e Gorla e Lavarda (2012) destacam que, no contexto organizacional, não existem elementos imutáveis ou absolutos, o que constitui a base fundamental da Teoria da Contingência. Essa teoria sugere que múltiplos fatores podem influenciar a realidade de uma organização, requerendo adaptações constantes. Beuren e Fiorentin (2014) complementam essa visão ao afirmar que a Teoria da Contingência busca explicar o comportamento organizacional, especialmente ao focar nos fatores ambientais contingenciais. Esse enfoque é crucial para entender como as cooperativas mantêm a eficiência em seus processos e operações, adaptando-se às condições externas.

**2.3.1 Fator contingencial de ambiente**

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

O fator de ambiente se refere ao contexto externo em que as organizações estão contidas e envolve o ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a organização atua (Cavichioli; Rovaris; Dall'vista; Favero, 2017; Pettigrew, 1987). Chenhall (2003, p. 136, tradução nossa) afirma que o fator contingencial de ambiente é considerado uma variável externa à organização, apresentando características como “[…] competição de preço de competidores potenciais ou existentes, ou a probabilidade de uma mudança na disponibilidade de materiais[[1]](#footnote-1)”.

Daft (2014, p. 19) apresenta outros elementos do fator contingencial de ambiente, além dos já apresentados anteriormente, referindo-se “à indústria, o governo, os clientes, os fornecedores e a comunidade financeira”. De acordo com Aldrich e Pfeffer (1976), o ambiente oferece às organizações incertezas e contingências, enquanto Duncan (1972) enfatiza que, além do ambiente, apresentar incertezas, também pode haver graus de incerteza devido às características do ambiente. Chenhall (2003) apresenta algumas dessas características do ambiente, como a própria incerteza, já mencionada, a turbulência e hostilidade. Segue de maneira detalhada as peculiaridades desses aspectos do ambiente na Figura 6.

Figura 6: Fator contingencial de ambiente

Gráfico

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

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

1. **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia deste estudo, inserido no Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS) e alinhado à linha de pesquisa "trabalho e organizações", adota uma abordagem interdisciplinar, que, segundo Peleias, Mendonça, Slomski e Fazenda (2011), promove a integração do conhecimento para resolver problemas complexos. O desenho da pesquisa, estruturado em quatro fases, visa integrar o intercooperativismo e a Teoria da Contingência, com foco no ambiente.

A pesquisa emprega uma metodologia qualitativa e descritiva, buscando compreender os fenômenos em seu contexto natural. Minayo (2014), destaca a importância da abordagem qualitativa para captar a subjetividade e complexidade dos fenômenos. O enquadramento dedutivo, conforme Lakatos e Marconi (2019), permite testar hipóteses a partir de princípios gerais, complementando a análise qualitativa, que busca interpretar significados. Para descrever o fenômeno com clareza, Gil (2017) ressalta a importância do método descritivo, que identifica tendências e relações entre variáveis. O estudo de caso, conforme Yin (2015), possibilita uma imersão profunda em situações específicas, essencial para explorar as práticas de intercooperação. A coleta de dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas, é central para obter informações detalhadas, conforme Triviños (2015). Esses dados, segundo Marconi e Lakatos (2019), oferecem uma análise ajustada às necessidades da pesquisa.

A análise de conteúdo, como definido por Bardin (2016), permite uma interpretação rigorosa dos dados qualitativos, facilitando a identificação de padrões e tendências relevantes para o estudo das cooperativas.

Segundo a Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC), existem 49 cooperativas do ramo agropecuário devidamente regularizadas no território catarinense (OCESC, 2023).

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

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

As conversas com os presidentes ocorreram por meio da plataforma Google Meet entre junho e agosto de 2021. A adoção deste formato digital de entrevistas foi uma resposta direta aos desafios impostos pela pandemia de COVID-19, que continuava afetando globalmente. O tempo médio de cada entrevista foi de aproximadamente 120 minutos. A posição de presidente da Cooperativa Central (CC) é exercida pelo líder da Cooperativa Singular 1 (CS1), que é identificado como Entrevistado 6 (E6), enquanto o líder da CS1 é referido como Entrevistado 1 (E1). Na análise, os depoimentos dos entrevistados serão considerados individualmente. Na figura 7 é representada localização das sete regiões geográficas intermediárias de Santa Catarina, com destaque para a localização das cooperativas estudadas (IBGE, 2017).

Figura 7: Localização das cooperativas

Mapa

Descrição gerada automaticamente

Fonte: Adaptado pelos autores, IBGE (2017) e OCESC (2023).

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

As entrevistas semiestruturadas, com duração total de 12 horas, foram realizadas com perguntas abertas e fechadas. O roteiro da entrevista foi baseado nos constructos teóricos da Teoria da Contingência e passou por um pré-teste para validação. O guia de entrevistas foi organizado em três partes: informações sobre as cooperativas, perfil do respondente e características da relação de intercooperação. As entrevistas foram registradas e analisadas para capturar os principais aspectos discutidos.

Os dados das entrevistas foram transcritos e analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, que envolve classificação e categorização dos dados. Foram estabelecidas cinco categorias de análise relacionadas ao intercooperativismo, abrangendo princípios cooperativistas, relação com o estado, normatização, mercado e fatores de desenvolvimento regional. A categorização permitiu uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas de intercooperação e dos fatores contingenciais que influenciam essas relações. As entrevistas foram organizadas em planilhas, facilitando a análise das informações coletadas

1. **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo detalha os resultados da pesquisa, que se baseou em entrevistas com presidentes de cooperativas de rizicultura em Santa Catarina. Os resultados são organizados em cinco seções inter-relacionadas, cada uma abordando aspectos distintos, mas complementares, do estudo.

Foram analisadas seis cooperativas de rizicultura, levando em conta localização, tempo de atuação e número de associados. Cada cooperativa desempenha um papel crucial na cadeia produtiva, destacando-se no beneficiamento de arroz. A Cooperativa Central (CC), composta por cinco cooperativas singulares, exemplifica um modelo de intercooperação que centraliza a comercialização, fortalecendo pequenos e médios produtores. Esses dados sublinham a importância das cooperativas para o desenvolvimento socioeconômico local e a segurança alimentar.

Os presidentes entrevistados são todos homens, majoritariamente com ensino médio, e uma média de idade de 63 anos. A maioria ocupa a presidência há mais de 20 anos. Suas formações acadêmicas variam entre ensino médio, superior e pós-graduação, com destaque em Ciências Contábeis e Medicina Veterinária. Essa experiência consolidada reflete a estabilidade e continuidade da liderança nas cooperativas.

## 4.1 CARACTERÍSTICAS DA RELAÇÃO DE INTERCOOPERAÇÃO

A intercooperação é vista como um elemento essencial para o fortalecimento do cooperativismo, promovendo a integração e colaboração entre as cooperativas para enfrentar os desafios do mercado. No Quadro 01, são apresentadas as principais características e citações dos presidentes das cooperativas.

Quadro 01 – Característica da Intercooperação (Continua)

|  |  |
| --- | --- |
| **Surgimento do Cooperativismo de Segundo Grau na Rizicultura de SC:** | |
| E6 | Destacou que a cooperativa central foi formada em maio de 2012, após diversas discussões na OCESC, com o objetivo de centralizar a comercialização dos produtos das cooperativas associadas. |
| E2 | Enfatizou que a intercooperação é uma questão de sobrevivência e que, se utilizada de forma eficaz, pode promover o crescimento de todas as cooperativas envolvidas. Ele mencionou a necessidade de trabalhar juntas para reduzir custos e melhorar a logística e o poder de negociação. |
| **Resistência dos Dirigentes das Cooperativas:** | |
| E6 | Apontou que, no início da formação da cooperativa central, havia resistência por parte dos dirigentes devido a ciúmes e medo de perder status ou emprego. Essa resistência impediu a fusão de todas as cooperativas agroindustriais em uma só. |
| EE1 | Comentou que, embora a diretoria da CS1 concorde com a cooperação, ainda há associados que não estão convencidos dos benefícios, principalmente devido ao medo de perder o mercado ou a marca. |
| **Relacionamento com o Estado:** | |
| EE6 | Ressaltou a importância da força política e econômica das cooperativas para influenciar decisões governamentais, destacando a atuação da Frencoop na defesa do cooperativismo. |
| EE1 | Mencionou que a OCESC, junto com a OCB e o Ministério da Agricultura, está trabalhando em projetos de intercooperação para fortalecer as cooperativas. |

(Continuação)

|  |  |
| --- | --- |
| **Normatização e Legislação:** | |
| EE4 | Salientou que a intercooperação tem ajudado a enfrentar distorções na área tributária, atuando em bloco para mostrar aos governos onde estão os problemas fiscais. |
| EE5 | Destacou que as reuniões mensais entre as cooperativas ajudam a alinhar estratégias e trocar informações sobre produção, vendas e barreiras tributárias, permitindo decisões mais rápidas e eficazes. |
| **Fatores do Desenvolvimento Regional:** | |
| EE4 | Enfatizou que a plataforma da cooperativa central permite a comercialização da produção em qualquer parte do Brasil ou exterior, enfrentando a concorrência dos grandes conglomerados de arroz. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Essas características destacam a importância da intercooperação como uma estratégia para fortalecer o cooperativismo, enfrentar desafios do mercado e buscar benefícios mútuos entre as cooperativas envolvidas.

* 1. CARACTERÍSTICAS DO FATOR CONTINGENCIAL DE AMBIENTE

O fator contingencial de ambiente, que influenciam a intercooperação entre as cooperativas de rizicultura em Santa Catarina. Este fator é crucial para entender como as cooperativas se adaptam às pressões externas e internas, moldando suas estratégias e operações. No Quaro 02, são apresentadas as principais características e citações dos presidentes das cooperativas:

Quadro 02 – Característica do Fator Contingencial de ambiente da Intercooperação

|  |  |
| --- | --- |
| **Incerteza:** | |
| E1 | Destacou que a incerteza do ambiente, como a instabilidade jurídica e financeira do Brasil, gera cautela nas decisões relacionadas ao projeto da cooperativa central. Ele enfatizou a importância de trocar informações entre os presidentes para enfrentar essas incertezas. |
| E5 | Comentou sobre a instabilidade do ambiente brasileiro e como isso provoca incertezas que afetam o progresso do projeto da cooperativa central. Ele mencionou que, apesar das preocupações, já houve avanços significativos na construção da filial da cooperativa central. |
| **Turbulência:** | |
| E3 | Exemplificou a dificuldade de acessar mercados internacionais devido à oferta variável de arroz no Brasil e às flutuações de preço. Destacou a necessidade de adaptação rápida às mudanças no ambiente. |
| EE5 | Mencionou a necessidade de ser ágil para não cometer erros, dado que o ambiente está em constante mudança. Ele ressaltou a importância de inovação e adaptação ao novo ambiente para enfrentar a turbulência. |
| **Hostilidade:** | |
| EE6 | Descreveu a realidade de que poucas empresas controlam a logística marítima, o que aumentou significativamente os custos de frete, tornando inviável a exportação para alguns mercados. Ele destacou a importância da intercooperação para enfrentar esse ambiente hostil. |
| eE4 | Comentou sobre a monopolização das sementes de arroz por empresas multinacionais e a necessidade de cooperação entre as cooperativas para enfrentar desafios tributários e outros que afetam os custos do arroz. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Essas características do fator contingencial de ambiente revelam como as cooperativas de rizicultura em Santa Catarina enfrentam incertezas, turbulências e hostilidades no ambiente externo. A intercooperação emerge como uma estratégia vital para mitigar esses desafios, permitindo que as cooperativas compartilhem informações, recursos e estratégias para se adaptarem e prosperarem em um ambiente complexo e dinâmico.

* 1. TENSIONAMENTOS E LIMITES DA RELAÇÃO DA INTERCOOPERAÇÃO

A intercooperação desempenha um papel crucial no fortalecimento das cooperativas e no impulso ao desenvolvimento regional. No entanto, ela não está isenta de desafios e limitações, como a necessidade de equilibrar a autonomia das cooperativas com a colaboração mútua. Lago (2009) e Dutra (2012) destacam que cada cooperativa deve considerar suas demandas individuais, e a clareza nas funções e responsabilidades é essencial para evitar conflitos, conforme apontado por Brasil (1971; 2019), Santos-Souza, Wilhelm (2020), e OCB (2023).

Há uma dualidade nas perspectivas sobre a autonomia nas relações intercooperativas. De um lado, a intercooperação é vista como uma forma de proteger a autonomia das cooperativas em um mercado competitivo. De outro, a luta pelo poder entre dirigentes pode resultar na perda total de autonomia, conforme observado por Lago (2009). As opiniões dos presidentes das cooperativas refletem estas tensões, abordando resistência, crise financeira e concorrência.

A resistência dos dirigentes é um obstáculo significativo à intercooperação, frequentemente motivada por medos de perda de status e emprego, além de experiências passadas negativas. Os presidentes mencionam que a resistência se manifesta através de ciúmes, desconfiança e receios sobre a viabilidade de uma marca compartilhada.

A mudança de dirigentes muitas vezes exige o recomeço do trabalho de conscientização. Portanto, construir confiança e uma visão compartilhada é crucial para o sucesso da intercooperação. Destaca o E6: "No início da década passada nós éramos em doze. E aí surge os 'ciúmes de homem', a parte de dificuldade, de perder talvez status, emprego, sei lá o que. Não deu certo na época." Já o E1: "Na CS1 toda a diretoria concorda com a intercooperação, mas ainda há associados não concordam. Porque acha que uma CS2 vai cobrar da Cooperativa CS1, não vai dar certo, vai quebrar."

As crises financeiras geram desconfiança entre cooperativas, dificultando a intercooperação. Cada cooperativa tende a esconder suas dificuldades financeiras, e as diferenças entre elas complicam ainda mais a colaboração. No entanto, a intercooperação pode ajudar a mitigar os impactos de crises financeiras, promovendo a troca de informações e estratégias conjuntas. Os presidentes reconhecem que, apesar das incertezas, a união entre cooperativas pode proporcionar maior segurança e estabilidade.

A concorrência intensa entre cooperativas, incluindo disputas por mercado e territórios, prejudica a intercooperação. As cooperativas devem estabelecer mecanismos de diálogo e definir áreas de atuação para promover a colaboração. A abertura da economia nos anos 1990 forçou cooperativas a diversificarem suas atividades, o que gerou ineficiências e desconfianças no sistema cooperativista. Os presidentes afirmam que a concorrência ainda existe, mas a formação da Cooperativa Central (CC) promoveu uma mudança positiva, incentivando diálogos e acordos, e transformando a rivalidade em busca de excelência.

A intercooperação entre as cooperativas é vista como uma estratégia fundamental para enfrentar a concorrência, fortalecer o setor e garantir a sobrevivência no mercado. A troca de informações e o alinhamento de interesses são essenciais para que as cooperativas atuem de forma mais eficiente e competitiva. Os presidentes reconhecem que, apesar dos desafios relacionados à resistência, crise financeira e concorrência, a intercooperação é crucial para o sucesso a longo prazo.

1. **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A intercooperação é um pilar fundamental no fortalecimento e perpetuação das cooperativas rizicultoras em Santa Catarina, de acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Ao propiciar a integração de ações em níveis variados, desde o local até o internacional, a intercooperação não só promove a eficiência e a sustentabilidade, como também se mostra essencial para ajudar as cooperativas a enfrentarem os desafios do mercado competitivo. Isso é alcançado por meio da formação de redes que não apenas aprimoram os negócios, mas também reforçam a filosofia cooperativista.

O estudo revelou que a intercooperação é vista pelas lideranças cooperativas como um valioso instrumento para aumento da produtividade e redução de custos, além de ser um mecanismo crucial para a inovação através de parcerias estratégicas com entidades públicas e privadas. Apesar dos benefícios, foram identificados desafios consideráveis, tais como a resistência dos gestores, em parte decorrente de experiências passadas negativas e da instabilidade jurídica e financeira nacional. Superar tais barreiras requer a promoção contínua da confiança e do desenvolvimento de uma visão compartilhada entre as cooperativas.

As estratégias para contornar essas dificuldades incluem uma comunicação constante e o diálogo, que se tornam cruciais para a adaptação a um ambiente de incertezas. As cooperativas estão em um processo contínuo de integração, o que é visto como uma resposta eficaz às dificuldades enfrentadas individualmente. Esse processo não só melhora a resiliência das cooperativas, mas também reforça a importância da colaboração como uma solução prática e eficiente. Em termos de contribuições, o estudo oferece insights valiosos para os gestores sobre a implementação de práticas de intercooperação, além de promover a educação sobre cooperativismo para a sociedade em geral. Isso sugere um modelo de negócios mais sustentável e alinhado com os princípios cooperativistas.

Para futuras investigações, aponta-se a necessidade de análises comparativas em outros ramos do cooperativismo, além de uma avaliação mais aprofundada dos impactos econômicos e sociais da intercooperação no desenvolvimento regional.

Em síntese, a intercooperação entre as cooperativas rizicultoras de Santa Catarina emerge como uma estratégia indispensável para enfrentar desafios mercadológicos, consolidar o cooperativismo e fomentar o desenvolvimento econômico e social local. O futuro do cooperativismo na região estará intimamente ligado à capacidade das cooperativas de se adaptarem às dinâmicas mudanças do mercado e de colaborarem de forma efetiva e integrada.

**REFERÊNCIAS**

ACI. Aliança Cooperativa Internacional. **Princípios Cooperativos**. 2021. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity> . Acesso em: 15 abr. 2023.

ALDRICH, H. E.; Pfeffer, J. *Environments of organizations.* ***Annual review of sociology***, v. 2, n. 1, p. 79-105, 1976. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.so.02.080176.000455?casa_token=ZCPixlGnBYMAAAAA%3AuV4PTdnv6BN2olvVTlNdGA8DweiYo2jNNKzvgeVrDtL3fNf8AE-emeoZ7GEAABtgMsBNhUzjxri8B6xPeA&journalCode=soc>. Acesso em: 05 fev. 2023

ALVES, L. L.; SILVA, A. C.; BUENO, M. P. Cooperativismo agropecuário: benefícios e desafios. **Revista Fafibe *on-line***, v. 13, n. 1, p. 22-48, 2020. Disponível em: <https://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/98/17122020110718.pdf> . Acesso em 10 mar. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BENATO, J. V. A. **O ABC do cooperativismo**. ICA/OCESP, 1997.

BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 196-212, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273530344014.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2022

BIALOSKORSKI NETO, S. *Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo*. **CIRIEC-*España, revista de economía pública, social y cooperativa***, n. 48, p. 225-241, 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17404811.pdf> Acesso em: 15 jun. 2021.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

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

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

BRASIL. **Decreto nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/leis/l5764.htm#:~:text=L5764&text=LEI%20N%CS2%BA%205.764%2C%20DE](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm#:~:text=L5764&text=LEI%20N%C2%BA%205.764%2C%20DE). Acesso em: 21 abr. 2022.

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

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

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

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

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

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

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

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

CHENHALL, R. H. *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future.* ***Accounting, organizations and society***, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003. Disponível em: [https://www.encurtador.com.br/jwCZ5](https://www.encurtador.com.br/jwCZ5%20) . Acesso em 05 mar. 2022.

CHENHALL, R. H. *Theorizing contingencies in management control systems research.* ***Handbook of Management Accounting Research,*** *London, UK*, v. 1, p. 163-205, 2007. Disponível em: [https://www.encurtador.com.br/aFKY1](https://www.encurtador.com.br/aFKY1%20) . Acesso em 07 mar. 2022.

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

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

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

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

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

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

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

Acesso em 20 de jul. 2022.

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

FERREIRA, A.; OTLEY, D. *Design, and use of management control*

*systems: an extended framework for analysis.* ***Management***

***Accounting Research***, n. 20, p. 263-282, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500509000432?casa_token=cdSWB0eUik0AAAAA:LBNuEgK5R8rCQYIryUBBqzOlJxgWpmSTcbcID8irKeOsTX7WO2C9oeYHmCus18760I-IQ4WtHROb>. Acesso em: 05 fev. 2022

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

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

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

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

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

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

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. *Build, hold, harvest: Converting strategic intentions into reality.* ***Journal of Business Strategy***, 1984. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/vIRV7> . Acesso em: 01 maio 2022.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. As múltiplas facetas doorçamento: uma análise exploratória. **Pesquisa de contabilidade gerencial**, v. 15, n. 4, pág. 415439, 2004. Disponível em: <https://www.encurtador.com.br/anA59> . Acesso em 01 de jun. 2022.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MATEOS-RONCO, A.; GUZMÁN-ASUNCIÓN, S. Determinants of financing decisions and management implications: evidence from Spanish agricultural cooperatives. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 21, n. 6, p. 701-721, 2018. Disponível em: https://www.wageningenacademic.com/doi/abs/10.22434/IFAMR2016.0178. Acesso em: 05 fev. 2022

MENDINA, H. J. C.; DE MENEZES LIMA, J. J.; DE SOUZA, L. G.; MILAN, G. S. Intercooperação em uma rede de cooperativas agroalimentares da cadeia do leite no Paraná. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 12, n. 4, p. 1439-1464, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/rama/article/view/6041> Acesso 20 de jun. 2023.

MENEGOTTO, M. L. A.; BERGOZZA, G.; OLIVEIRA, C. A. O. **Intercooperação e Inovação no Cooperativismo da Serra Gaúcha**. In: **XIX Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2019. Disponível em: [http://www.encurtador.com.br/ehsGJ](http://www.encurtador.com.br/ehsGJ%20)  . Acesso em: 30 abr. 2022.

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

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

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

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Fundamentos do Cooperativismo/ Organizador**: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, Organização das Cooperativas Brasileiras. — 2. ed. Brasília: SESCOOP, OCB, 2020 Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo> . Acesso em 22 jul. 2022.

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

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

Acesso em 30 jan. 2023.

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

Acesso em: 13 abr. 2023.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PLETSCH, C. S., LAVARDA, C. E. F., DALLABONA, L. F., & DE OLIVEIRA, G. R. Influência dos fatores contingenciais ambiente e estratégia nos sistemas de controle gerencial de uma cooperativa agropecuária. **Custos e *@gronegócio on line***, 15(1), 229-253. 2019. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v15/OK%2010%20fatores.pdf> . Acesso em 15 abr. 2023.

SANTOS-SOUZA, H. R.; WILHELM, E. M. S. Vantagens e desvantagens no processo de intercooperação: uma análise da relação entre uma cooperativa central e uma cooperativa singular. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**. 2020.

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

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

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

SERGAKI, P. O papel das redes na competitividade das cooperativas agrícolas e pequenas e médias empresas ao longo da cadeia de abastecimento na Grécia. **Economia Alimentar–*Acta Agricult Scand* C**., v. 7, n. 2-4, pág. 180-191, 2010.

Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16507541.2010.531939> Acesso 20 de jun. 2023.

SILVA, M. Z. Gerenciamento de riscos corporativos sob o enfoque da teoria contingencial: estudo de caso em uma organização hospitalar. Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2013. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB\_4561c35453c885c35bf0026fce67549e . Acesso em 19 mai. 2023.

SILVA, R. M. A.; NUNES, E. M. Agricultura familiar e cooperativismo no Brasil: uma caracterização a partir do Censo Agropecuário de 2017. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/resr/a/3CXmrG4vsSBBDdRkmHYLw4n/?lang=pt>. Acesso em: 25 fev. 2024.

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

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

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

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

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

WOODWARD, J. **Industrial organization:** theory and practice. Londres: Oxford

University Press, 1965.

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

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

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

1. “*Refer to particular attributes such as intense price competition from existing or potential competitors, or the likelihood of a change in the availability of materials” (Chenhall 2003, p. 136).* [↑](#footnote-ref-1)