



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE AGRONOMIA**

LEANDRO KLEMANN

**A INTERCOOPERAÇÃO NAS COOPERATIVAS DA REFORMA AGRÁRIA NO
ESTADO DE SC**

**CHAPECÓ
2021**

LEANDRO KLEMANN

**A INTERCOOPERAÇÃO EM COOPERATIVAS DA REFORMA AGRÁRIA NO
ESTADO DE SC**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Curso de Agronomia da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito obtenção do título de Bacharel em Agronomia com Ênfase em Agroecologia.

Orientador: Prof. Dr. João Guilherme Dal Belo Leite

CHAPECÓ

2021

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Klemann, Leandro

A INTERCOOPERAÇÃO EM COOPERATIVAS DA REFORMA AGRÁRIA
NO ESTADO DE SC / Leandro Klemann. -- 2021.
48 f.

Orientador: Doutor em Sistemas de Produção Agrícola
João Guilherme Dal Belo Leite

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Agronomia, Chapecó, SC, 2021.

1. Cooperativismo. Desenvolvimento Rural. Reforma
Agrária.. I. Leite, João Guilherme Dal Belo, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

LEANDRO KLEMMANN

**A INTERCOOPERAÇÃO EM COOPERATIVAS DA REFORMA AGRÁRIA NO
ESTADO DE SC**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Agronomia da Universidade Federal da Fronteira Sul.

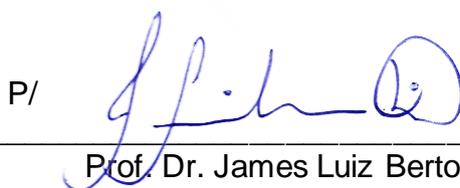
Orientador: Prof. Dr. João Guilherme Dal Belo Leite

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:
06/05/2021

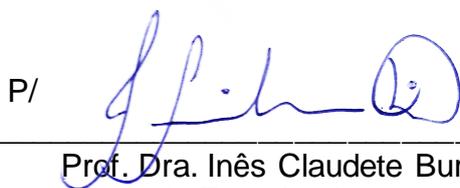
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. João Guilherme Dal Belo Leite
Orientador

P/ 

Prof. Dr. James Luiz Berto
1º Examinador

P/ 

Prof. Dra. Inês Claudete Burg
2ª Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha esposa Damaris Camargo Klemann e ao meu filho João Lucas Klemann, pela compreensão nos diversos momentos de minha ausência, mesmo assim, sempre me incentivaram durante o curso.

Ao meu irmão Mauricio Zinn Klemann, que além de irmão também foi colega de turma, onde passamos esses anos juntos, também pelo seu apoio e suporte em diversos momentos da graduação, contribuindo diretamente na minha formação.

Ao professor João Guilherme Dal Belo Leite, pela paciência, dedicação e importantes orientações na condução do trabalho.

A Cooperativa de Trabalho e Extensão Rural Terra Viva – COOPTRASC, na qual faço parte, pela permissão e dispensa para realização da graduação.

As cooperativas da Reforma Agrária do estado de Santa Catarina, que aceitaram e possibilitaram a realização das entrevistas, sempre se mostrando abertas e dispostas na disponibilização das informações solicitadas.

Aos demais professoras e colegas do curso de agronomia da UFFS, que contribuíram ao longo de minha formação acadêmica.

Aos familiares pelo incentivo nos momentos de dificuldade, durante o período.

RESUMO

O principal objetivo deste trabalho é estudar a intercooperação em cooperativas da reforma agrária do estado de Santa Catarina. As cooperativas estudadas fazem parte de um grupo formado por sete organizações, sendo uma cooperativa central e seis singulares. As cooperativas praticam algumas ações de intercooperação, desta maneira se buscou identificar oportunidades e os principais desafios a intercooperação, particularmente quanto as cadeias produtivas do leite e feijão e propor possíveis caminhos (recomendações) ao seu fortalecimento. Os dados para a pesquisa foram coletados entre 2019 e 2020 através de entrevistas guiadas por um questionário semiestruturado, com questões distintas para a cooperativa central e suas filiadas. O questionário foi respondido por, pelo menos, dois membros de cada cooperativa, sendo eles integrantes do conselho de administração, colaboradores ou sócios com conhecimento e experiência na gestão da organização. Os resultados destacam oportunidades relacionadas a necessidade da cooperativa central em assumir o protagonismo no processo de articulação e fomento do processo de intercooperação, com foco na diversificação e ampliação do portfólio de produtos produzidos. Entre os desafios, destaque para a atratividade econômica. O estudo demonstrou que a intercooperação não se realiza a partir dos aspectos doutrinários (p.ex. princípios do cooperativismo), mas pela oportunidade de ganhar competitividade. Finalmente, o fortalecimento da intercooperação requer maior aproximação da cooperativa central junto às suas filiadas, com o objetivo de reconhecer as principais dificuldades e aperfeiçoar estratégias de intervenção, no sentido de contribuir na construção da intercooperação.

Palavras-chave: Cooperativismo. Desenvolvimento Rural. Reforma Agrária.

ABSTRACT

The main objective of this work is to study intercooperation in agrarian reform cooperatives in the state of Santa Catarina. The studied cooperatives are part of a group formed by seven organizations, being a central cooperative and six singular ones. Cooperatives carry out some intercooperation actions, thus seeking to identify opportunities and the main challenges to intercooperation, particularly regarding the milk and bean production chains and to propose possible ways (recommendations) for their strengthening. The data for the research were collected between 2019 and 2020 through interviews guided by a semi-structured questionnaire, with different questions for the central cooperative and its affiliates. The questionnaire was answered by at least two members of each cooperative, being members of the board of directors, employees or partners with knowledge and experience in the management of the organization. The results highlight opportunities related to the need for the central cooperative to take a leading role in the process of articulation and fostering the intercooperation process, with a focus on diversifying and expanding the portfolio of products produced. Among the challenges, we highlight the economic attractiveness. The study showed that intercooperation is not based on doctrinal aspects (eg principles of cooperativism), but because of the opportunity to gain competitiveness. Finally, the strengthening of intercooperation requires closer approximation of the central cooperative with its affiliates, in order to recognize the main difficulties and improve intervention strategies, in order to contribute to the construction of intercooperation.

Keywords: Cooperatives. Rural Development. Rural Reform.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo perfil das cooperativas	22
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	OBJETIVOS.....	11
2.1	OBJETIVO GERAL.....	11
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICO.....	11
3	REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1	COOPERATIVISMO	12
3.1.1	Cooperativas agropecuárias	15
3.2	INTERCOOPERAÇÃO	15
3.3	INTERCOOPERAÇÃO EM REDES – CENTRAIS	16
4	PROCEDIMENTOS MEDODOLÓGICOS.....	17
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	18
5.1	PERFIL DA COOPERATIVAS	18
5.2	INTERCOOPERAÇÃO	22
5.2.1	Situação atual.....	22
5.2.2	Oportunidades.....	29
5.2.3	Obstáculos.....	36
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICE A: Roteiro entrevistas as cooperativas	45

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo agropecuário tem importante participação na economia brasileira, sendo responsável por quase 50% do PIB agrícola e envolvendo mais de um milhão de pessoas em 1223 cooperativas e 992.11 mil produtores cooperados (OCB,2020). Estima-se que 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa (IBGE, 2017). Ainda de acordo com dados da Organização das Cooperativas do estado de Santa Catarina (OCESC, 2018), no quadriênio 2014-2017 houve um aumento de 36,54% de adesão ao cooperativismo e média de 9,1% a.a., desta maneira o estado apresenta a maior taxa de adesão ao cooperativismo do Brasil.

No Brasil o cooperativismo está amparado pela Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que prevê número mínimo de 20 associados para a sua constituição, e é representado formalmente, pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) em nível nacional e da Organização Estadual de Cooperativas (OCE), em nível de cada Unidade da Federação.

Esta doutrina surge com o intuito de ajuda mútua entre as pessoas que, através do trabalho conjunto, promovem seus interesses comuns. Dentre os princípios do cooperativismo, destaca-se o princípio da intercooperação que se caracteriza pela cooperação entre cooperativas (KONZEN; OLIVEIRA, 2015).

A intercooperação é um conceito presente para o cooperativismo desde o século XIX, a partir do surgimento do cooperativismo moderno com os “Pioneiros de Rochdale”. Em 1966, a cooperação entre cooperativas (i.e., intercooperação) se consolidou entre os sete princípios do cooperativismo numa decisão do Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em Viena (BERTUOL; CALÇADO; SOUZA, 2012, p. 4).

A intercooperação ganha relevância num ambiente de mercados globalizados, em que há o acirramento da competitividade em diversos setores, inclusive no ramo cooperativista (SILVA ; GONÇALVES; DIAS, 2010, p. 56).

Apesar do consenso em torno da importância da intercooperação, sua prática nas cooperativas agropecuárias ainda é incipiente (LAGO, 2009).

O presente trabalho visa demonstrar os principais desafios na intercooperação enfrentados pelas cooperativas agropecuárias da reforma agrária, filiadas a

cooperativa central. Embora a temática, intercooperação, possa ser considerado complexo e em muitas situações de difícil aplicação e gestão, torna se necessário para a sobrevivência das cooperativas, uma vez que está se tratando de cooperativas pequenas, em que fazem parte como associados agricultores geralmente descapitalizados e além disso essas cooperativas apresentam dificuldade de acesso a créditos, que poderia servir e fomentar a produção de seus associados.

Embora tenham diversas dificuldades, as cooperativas já possuem histórico de sucesso, e assim encontram-se consolidadas com suas linhas de atuação dentro de regiões, importante destacar que muitas ações já vêm sendo desempenhadas com êxito, havendo possibilidades para a ampliação e busca de novas oportunidades.

A melhorias nas atividades que as cooperativas vêm desenvolvendo e a ampliação destas, passa fundamentalmente pelo fortalecimento das atividades no conjunto, ou seja, na intercooperação, que precisa ser uma das prioridades como estratégia para os envolvidos.

Desta maneira o trabalho pretende fazer um diagnóstico da atual situação, mostrando as limitações, potencialidades e apontar melhorias que podem ser construídas através da intercooperação.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Estudar o desenvolvimento da intercooperação entre as cooperativas da Reforma Agrária no estado de Santa Catarina.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO

- Identificar oportunidades a intercooperação entre cooperativas da Reforma Agrária do estado de Santa Catarina;
- Explorar e identificar os principais desafios a intercooperação, particularmente quanto as cadeias produtivas do leite e feijão, já estabelecidos em cooperativas de Reforma Agrária do estado;

- Propor possíveis caminhos (recomendações) ao fortalecimento das cooperativas de Reforma Agrária a partir de estratégias de intercooperação.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 COOPERATIVISMO

De acordo com Mendina et al. (2019), o cooperativismo é um dos poucos sistemas econômicos que nasce da realidade concreta dos trabalhadores. Assim os trabalhadores se unem em torno de um objetivo comum, na busca pelas soluções dos anseios e carências que lhes afetam, para que isso ocorra, há necessidade do esforço recíproco e organizado dos interessados.

O surgimento do cooperativismo moderno se deu no ano de 1844, quando um grupo formado por 28 artesãos que trabalhavam nas fábricas de algodão, na cidade de Rochdale, norte da Inglaterra, fundou a Sociedade de Pioneiros Equitativos de Rochdale. Tal iniciativa foi estimulada pelas péssimas condições de trabalho e baixos salários que os tecelões estavam enfrentando. Com os salários que recebiam não conseguiam pagar os altos preços dos alimentos e utensílios da época. Assim, decidiram juntar os poucos recursos que tinham e iniciaram um trabalho em conjunto, disponibilizando a população itens básicos a preços mais acessíveis. (ACI, 2020).

Os pioneiros de Rochdale decidiram dividir as sobras econômicas da atividade com seus cooperados e garantir a todos o direito de expressar suas opiniões, através da participação democrática nos negócios (ACI, 2020).

Em 1862, um modelo de cooperação formulado independentemente foi desenvolvido na Alemanha por Friedrich Wilhelm Raiffeisen e Franz Hermann Schultz-Delitsch. Juntos eles formaram cooperativas de crédito, rapidamente o modelo cresceu e inspirou outros setores em todo o mundo (ACI, 2020).

Em Santa Catarina, a primeira cooperativa agropecuária a ser fundada foi a chamada Sociedade Cooperativa Mista Palmitos Ltda, hoje denominada Cooper A1. Na época, o imigrante alemão Otto Erich Winkler introduziu na região de Palmitos o sistema de cooperativa que conhecia na Europa. Sua constituição se deu em 1º de outubro de 1933 e somente três anos após 18 agricultores resolveram mobilizar

recursos para fundação da cooperativa, que continua funcionando (COOPER A1, 2019).

Enquanto entidade representativa no estado de Santa Catarina, o movimento cooperativo teve início em 1º de agosto de 1964, na cidade de Blumenau, sendo então instituída a Associação das Cooperativas de Santa Catarina (Ascoop). Nesta fundação foram traçados os passos iniciais para a uniformidade do cooperativismo no estado. Após sete anos, em 28 de agosto de 1971, tornou-se a Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC), sendo a principal representação das cooperativas catarinenses.

De acordo com a OCECSC (2020), os princípios do cooperativismo moderno são:

- 1- Adesão voluntária e livre – As cooperativas são espaços para todas as pessoas que queiram participar, desde que estejam alinhadas ao seu objetivo econômico, para isso tendo que assumir responsabilidades de sócio. Não haverá qualquer forma de discriminação, seja por: sexo, raça, classe, crença ou ideologia;
- 2- Gestão democrática – As cooperativas são controladas por todos os seus membros, para isso precisam participar na formulação de suas políticas e tomadas de decisão. Os representantes da administração são eleitos por todo o grupo;
- 3- Participação econômica dos membros – Os cooperados contribuem equitativamente com o capital da organização. Parte do montante é comum a todos os membros, que recebem remuneração limitada de acordo com o capital integralizado. Quando as sobras dos excedentes da cooperativa está poderá ser destinada as seguintes funções: benefícios aos cooperados, apoio as atividades aprovadas pelos cooperados ou investimento na própria cooperativa, sempre em decisão democrática;
- 4- Autonomia e independência – Cooperativas são organizações autônomas, controlada pelos membros, onde ambos se ajudam. Em casos de acordos com outras organizações, públicas ou privadas, o controle democrático deve ser dos cooperados, garantindo assim sua autonomia;
- 5- Educação, formação e informação – O cooperativista deve ser comprometido com o futuro dos cooperados e das comunidades. A cooperativa deve garantir

a formação de seus membros e trabalhadores para que estes possam contribuir nos negócios. Além disso a cooperativa precisa contribuir na formação especialmente de jovens da comunidade em geral, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo;

- 6- Intercooperação – Visa fortalecer o trabalho em conjunto, assim atuando juntas aumentam o movimento e estimulam os cooperados. A união deve ser em esferas locais, regionais, nacionais e internacionais tendo sempre como foco se juntar ao bem comum;
- 7- Interesse pela comunidade – Trabalhar para a o desenvolvimento sustentável das comunidades, para isso os cooperados precisam aprovar e direcionar políticas voltadas para a sociedade.

De acordo com Duarte & Werhmann (2006), o cooperativismo tradicional teve um papel fundamental no processo de modernização da agricultura brasileira, esse processo foi coordenado e conduzido através de políticas de estado e ocorreu no período do governo militar. Sem desmerecer sua importância, o modelo implementado apresentava algumas características, dentre elas, a alta subordinação e dependência dos agricultores, que eram tidos somente como produtores de um determinado produto para a cooperativa.

A alta competitividade característica dos mercados globalizados, aliada às mudanças tecnológicas e na legislação inviabilizou muitas famílias no campo. Neste contexto, surgem cooperativas que servem como ferramentas de suporte, a fim de minimizar os impactos causados pelas mudanças e assim fomentar o desenvolvimento da agricultura familiar, dando melhores condições e oportunidades as famílias.

Segundo Maluf (2004, p.304), a agricultura familiar se insere nos mercados agrícolas de duas maneiras. O primeiro se caracteriza pelo sistema de integração junto as agroindústrias. Nesta lógica o agricultor é mero fornecedor de matérias primas. No segundo sistema, busca-se a valorização dos produtos, criando oportunidades de mercado para agricultores em mercados ou circuitos regionais que envolvem a comercialização dos produtos artesanais, de origem e orgânicos, ou seja, o agricultor constantemente participa do processo.

Para Schneider (2001), a cooperativa deve operar para atender as expectativas econômicas e sociais dos seus cooperados. Portanto, deve ser gerida de forma

racional, eficiente, eficaz e efetiva, assim como responder as necessidades das pessoas que a compõe.

3.1.1 Cooperativas agropecuárias

As cooperativas do ramo agropecuário são estruturas econômicas intermediárias, que possuem como principais objetivos a agregação de valor (através da agroindústria) e a promoção da competitividade econômicas de seus cooperados (LAGO, 2009).

Entretanto, a função de uma cooperativa vai além da função econômica, ou seja, ela busca uma atuação abrangente com o envolvimento de todos os seus cooperados dentro de um determinado contexto social.

Conforme Walter Frantz (2012), cooperativas são empresas de sentido amplo, que desenvolvem atividades de caráter econômico, político, social e cultural. A cooperação e a gestão representam a ação social organizadora, que por sua vez, perpassa a questão econômica.

De modo geral, as organizações estão inseridas em ambientes de alta competitividade e hostilidade, fazendo com que muitas cooperativas acabem lançando mão de estratégias comumente utilizadas pelas empresas tradicionais, desta maneira inviabilizando o efetivo controle democrático por parte de seus associados e, conseqüentemente, descaracterizando um dos princípios básicos do cooperativismo.

3.2 INTERCOOPERAÇÃO

De acordo com Baggio (2009), a intercooperação além de ser um princípio doutrinário, consiste numa modalidade de colaboração entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional, tendo como objetivos de melhorar aos interesses dos associados e da comunidade. A intercooperação fortalece a aplicação dos aspectos relevantes da filosofia das cooperativas, como a solidariedade (ajuda mútua) e a expansão do cooperativismo.

O fortalecimento da intercooperação comumente está associado a construção de redes de cooperativas. Entre os casos de sucesso está a cooperativa de Mondragón, que atualmente é composta por mais de 20 cooperativas dos ramos de

produção e serviços (que funcionam em rede), possuindo mais de 74.800 cooperados (BARBOSA, 2007).

Segundo Bialoskorski Neto (2007), as cooperativas no seu processo de desenvolvimento passam por três estágios. No estágio inicial, a cooperativa trabalha com poucos produtos, geralmente *commodities*, seguido pela incorporação de novos produtos e serviços com maior valor agregado. No segundo estágio, o crescimento da cooperativa (número de cooperados e volume econômico) torna obrigatório a busca por novos mercados, expansão de suas fronteiras e, conseqüentemente, a deslocalização do quadro social, ou seja, a gestão fica cada vez mais complexa e distante dos sócios. E, por fim, o terceiro estágio quando ocorre uma limitação dos ganhos econômicos, que só será vencida com inovação e estratégias de intercooperação.

No entanto, para se alcançar os resultados esperados com a intercooperação, alguns desafios precisam ser superados, tais como: inovação, agilidade, concorrência de produtos, acesso a tecnologias, sustentabilidade, acesso a mercado externo, além de ampliar a oferta de produtos e implementar novas tecnologias e modos de produção, com foco na competitividade. Outro desafio colocado, está relacionado a adaptação dos gestores das cooperativas envolvidas, pois estes vêm de culturas diferentes e nessa nova realidade precisam além de administrar seu empreendimento, respeitar as especificidades das cooperativas associadas (BRONDANI et al., 2019).

3.3 INTERCOOPERAÇÃO EM REDES – CENTRAIS

A organização das cooperativas através de centrais é uma forma de intercooperação. Neste tipo de organização, ocorre a formação de alianças estratégicas que possibilitam aos empreendimentos associados realizem a troca de conhecimentos gerenciais, tornando-os mais competitivos (MENDES, 2017).

De acordo com Lago (2009), o atual momento é caracterizado por grandes desafios e oportunidades. Os desafios estão no campo da inovação, alta concorrência em preços, qualidade, agilidade, sustentabilidade entre outros. As oportunidades estão relacionadas à agregação de valor, diferenciação, novas tecnologias, sustentabilidade, organizações justas e responsáveis, entre outros. Isso exige das organizações novos métodos e estratégias quanto as formas de ação e ao mesmo tempo adaptações, portanto exige mudanças na dinâmica das organizações.

Em se tratando das cooperativas centrais, estas são consideradas cooperativas de 2º grau e sua constituição é possível a partir da participação de no mínimo três cooperativas singulares. Quanto aos seus objetivos, estas visam principalmente solucionar os problemas de industrialização, comercialização e pesquisas relacionadas a suas filiadas (BAGGIO, 2009).

Ainda conforme Baggio (2009), a integração com as cooperativas centrais, permite uma ampliação nos negócios das cooperativas singulares, além de ampliar o capital de giro e a escala de produção. O conselho de administração é composto por dirigentes das cooperativas singulares, que têm autonomia para coordenar as ações e áreas de atuação da central.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é um estudo de caso realizado em uma cooperativa central e seis cooperativas filiadas do ramo agropecuário, localizadas nos seguintes municípios: Chapecó, Fraiburgo, Lebon Régis, Rio Negrinho, Dionísio Cerqueira e São Miguel do Oeste, todas no estado de Santa Catarina.

O critério para a escolha da cooperativa central e suas filiadas foi o interesse em estudar a intercooperação entre agricultores familiares, particularmente em assentamentos da reforma agrária, que, historicamente, agregam agricultores em condição de vulnerabilidade social (COSTA; DIMENSTEIN; LEITE, 2014). Adicionalmente, as cooperativas escolhidas são as únicas da reforma agrária no estado de Santa Catarina com representação nacional (através de Confederação). A central também é detentora de uma marca, conhecida nacionalmente por representar os produtos da reforma agrária.

A coleta de dados (quantitativos e qualitativos) foi realizada entre dezembro de 2019 e fevereiro de 2020. As entrevistas foram guiadas por um questionário semiestruturado, com questões distintas para a cooperativa central e suas filiadas (Apêndice A).

As entrevistas foram realizadas nas sedes das cooperativas, durante a pandemia respeitando as recomendações de distanciamento e utilização de proteção individual (i.e., máscara).

O questionário foi respondido por dois membros de cada cooperativa, totalizando 12 respondentes, sendo eles integrantes do conselho de administração, colaboradores ou sócios com conhecimento e experiência na gestão da organização. As informações coletadas durante as entrevistas também foram complementadas, pontualmente, por outros representantes da organização sempre que necessário (p.ex., dados contábeis). Além disso foram obtidos alguns documentos internos, utilizados como consulta, sendo eles: atas de assembleias, estatutos sociais e projetos elaborados e disponíveis nos bancos de projetos.

O registro das respostas dos entrevistados foi realizado de forma física (questionários respondidos) e digital (áudio). As gravações em áudio foram particularmente relevantes para complementação das respostas às questões abertas, que permitem ao respondente expandir seu entendimento sobre o tema de forma menos objetiva.

Cabe destacar que as informações coletadas dizem respeito, exclusivamente, aos empreendimentos estudados (i.e., cooperativa central e suas filiadas), sendo estas de natureza pública. O que exclui a necessidade de tramitação no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/UFFS), de acordo com o previsto no Parágrafo Único do Art. 1º da Resolução Nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nas seções seguintes serão apresentadas as principais características das cooperativas estudadas (central e singulares), assim como os desafios e oportunidades associadas à intercooperação entre as famílias assentadas da reforma agrária no estado de Santa Catarina.

5.1 PERFIL DA COOPERATIVAS

Abaixo segue descrição do perfil das cooperativas (central e singulares) estudadas. Uma síntese pode ser encontrada no Quadro 1.

Cooperativa central

A cooperativa central, constituída em 1991, localizada no município de Chapecó, atualmente é composta por 7 filiadas, tem por objetivos organizar, articular, orientar e otimizar a produção, industrialização e comercialização dos produtos nos assentamentos da reforma agrária, promover o assessoramento técnico, jurídico e de gestão às suas filiadas e organizar/executar programas que permitem o acesso a habitação rural e assistência técnica e extensão rural. A cooperativa central também é a detentora da marca Terra Viva, a qual é cedida a suas filiadas para comercialização de produtos in natura e industrializados produzidos por elas.

Cooperativa A

A cooperativa A, constituída em 1990, localizada no município de Dionísio Cerqueira, atualmente possui 93 sócios. Trata-se de uma organização pioneira no estado de Santa Catarina, foi uma das primeiras criadas para gerir a posse da terra. Os cooperados residem e trabalham em áreas cedidas pela cooperativa que é a detentora do título de propriedade. Além da posse, as atividades e os investimentos produtivos também são coordenados pela cooperativa. Desta maneira, toda a movimentação produtiva e econômica desenvolvida pelas famílias passa pela cooperativa.

A cooperativa tem sua economia baseada na produção de leite, frangos, erva mate, mel, feijão, peixes, milho e soja. A produção de grãos (milho e soja), é parte fundamental na cadeia produtiva da organização, pois toda a produção é transformada em ração (alimento) para a alimentação dos frangos e vacas leiteiras.

A cooperativa participa em diferentes etapas da cadeia produtiva, atuando nas seguintes atividades:

- *Ração*: produção da matéria prima (milho e soja) ⇒ beneficiamento de grãos ⇒ preparo e formulação da ração;
- *Frangos*: engorda ⇒ Abate ⇒ comercialização (interna ou vendas com a marca Terra Viva);
- *Erva mate*: produz as mudas ⇒ faz o cultivo em consórcio com a pastagem ⇒ manejo de plantas nativa ⇒ colheita das folhas ⇒ comercialização e consumo;
- *Feijão*: multiplicação de sementes ⇒ produção de grãos ⇒ comercialização e consumo;

- *Peixes*: Engorda dos alevinos ⇒ comercialização (pesque e pague) e consumo;
- *Leite*: produz sementes de pastagens ⇒ criam as bezerras ⇒ utilizam tratamentos de enfermidades com homeopatia ⇒ leite produzido a base de pasto ⇒ comercialização e consumo;
- *Mel*: fabricam as colmeias ⇒ capturam os enxames ⇒ extraem o mel ⇒ comercialização (feiras) e consumo.

Além das atividades descritas, a cooperativa faz o acompanhamento técnico, principalmente da produção leiteira – uma das atividades desenvolvidas pelos cooperados.

Cooperativa B

A cooperativa B, constituída em 1996, localizada no município de São Miguel do Oeste, possui 1257 sócios. É uma das principais referências exitosas da reforma agrária no Brasil principalmente pelo desenvolvimento no setor lácteo (leite longa vida, creme de leite, doce de leite, leite condensado, natas, queijos e achocolatados), presente em mercados do Sul, Sudeste e Centro Oeste do Brasil. A cooperativa possui filiais e um posto de resfriamento no município de Abelardo Luz. Também atua com lojas agropecuárias e supermercados nos municípios de São Miguel do Oeste e Abelardo Luz. Em 2012, a cooperativa diversificou sua atuação, com o lançamento de uma linha de produtos de nutrição animal (i.e., sal mineral e ração para bovinos de leite).

Cooperativa C

A cooperativa C, constituída em 2013 no município de São Miguel do Oeste, conta com 208 sócios e atua na prestação de assistência técnica, industrialização do leite e comercialização de produtos lácteos.

Cooperativa D

A cooperativa D, constituída em 1997 no município de Fraiburgo, possui 221 sócios, é detentora de unidade de empacotamento na qual realiza o beneficiamento e comercialização de feijão preto e carioca. Para esta cadeia produtiva a cooperativa

realiza a venda de insumos, através de sua loja agropecuária, bem como a assistência técnica aos produtores. Os produtores têm o compromisso de entregar a produção para o beneficiamento na indústria.

Além disso, a cooperativa realiza parcerias onde contrata a prestação de serviços de empresas que processam os produtos dos cooperados em carnes, sucos e fubá de milho. A produção é destinada principalmente para os mercados institucionais (p.ex. PNAE e PAA).

Ao longo dos anos, a cooperativa realizou o investimento e a construção de uma unidade de processamento de leite (queijaria no município de Campos Novos) e produção de farinha de milho (fubá) em parceria com produtores para produzir e fornecer a matéria prima.

Cooperativa E

A cooperativa E, constituída em 2006 no município de Lebon Régis, possui 168 sócios, atua na produção de hortifrutigranjeiros, sendo a produção destinada aos mercados institucionais. Também atua na produção e comercialização de feijão, para o qual terceiriza o processo de beneficiamento.

Cooperativa F

A cooperativa F foi constituída em 2006 no município de Rio Negrinho e possui 147 sócios. Atuou inicialmente na produção de hortifrutigranjeiros, atividades que perdeu importância com o passar dos anos. Atualmente tem atuado na produção de feijão, principalmente do tipo preto, embora o processo de beneficiamento seja realizado por empresa terceirizada, localizada no município de Campo Alegre. Realiza também a produção de mel, sendo seu envase realizado por uma associação localizada no município de São Bento do Sul. Quanto à comercialização, esta é realizada principalmente em mercados institucionais.

A seguir apresentamos quadro resumo do perfil das cooperativas:

Quadro 1 – Resumo perfil das cooperativas

Cooperativa	Fundação	Associados	Serviços	Atuação
Central	1991	7	Assessoria técnica, jurídica, comercialização e centralidade registro marca	Feijão preto e carioca, articulação filiações
A	1990	93	Produção e comercialização	Leite in natura, ervamate, lenha, mel, peixes, fitoterápicos, feijão, soja e hortifrutigranjeiros
B	1996	1257	Assistência técnica, industrialização e comercialização	Lácteos (leite UHT, leite em pó, bebida láctea, creme de leite, doce de leite, queijo mussarela, nata e achocolatado), pepino em conserva, comércio de insumos agropecuários e indústria de ração
C	2013	208	Assistência técnica, produção, industrialização e comercialização lácteos	Lácteos (queijo mussarela fatiado e inteiro, leite tipo C, bebida láctea, creme de leite/nata, requeijões, iogurtes e doce de leite)
D	1997	221	Assistência técnica, industrialização feijão (preto e carioca), prestação de serviços de beneficiamento e comercialização	Comércio de insumos agropecuários, compra de leite in natura com venda de UHT, feijão, sucos, carnes e hortifrutigranjeiros
E	2006	168	Produção e comercialização	Hortifrutigranjeiros e feijão preto
F	2006	147	Orientação técnica na sede, produção e comercialização	Comércio de insumos agropecuários, hortifrutigranjeiros, feijão e mel

Fonte: Autor (2020)

5.2 INTERCOOPERAÇÃO

Nas seções seguintes a intercooperação nas cooperativas estudadas é tratada a partir da situação atual, oportunidades e principais obstáculos (desafios) ao seu desenvolvimento.

5.2.1 Situação atual

A cadeia produtiva do leite é uma das que mantem maior relevância e importância para o cenário nacional e estadual, o estado de Santa Catarina é o quarto maior produtor nacional do produto, que representa por cerca de 9,3% de toda a

produção nacional. A nível de estado, a mesorregião oeste concentra 76% da produção (IBGE, 2016).

A atividade apresenta-se como uma importante alternativa econômica, uma vez que possibilita geração de renda mensal ao agricultor, estimulando a economia principalmente das pequenas cidades da mesorregião oeste. Além disso a atividade possui importância econômica e social, através da instalação de pequenas, médias e grandes indústrias vinculadas a atividade leiteira (JOCHIMS; DORIGON; PORTES, 2016).

Relacionado a cadeia produtiva do feijão de acordo com os dados do censo agropecuário, no estado de Santa Catarina, existem 130.003 estabelecimentos agropecuários que realizam a produção de feijão (tipo preto e de cores), dos quais 109.658 são da agricultura familiar, o que representa 84,35% do total dos estabelecimentos. Quanto aos tipos de feijão produzidos por estes agricultores familiares, 85,44% dos estabelecimentos são responsáveis pela produção de feijão preto e 84,63% dos estabelecimentos são responsáveis pela produção de feijão de cores (IBGE, 2017).

O plantio de feijão carioca está concentrado nas microrregiões geográficas de Curitibanos e Lages, o que representa cerca de 63% da produção da primeira safra do estado (EPAGRI/CEPA, 2019). Estas regiões compreendem a área de atuação das cooperativas que atuam nesta linha produtiva, demonstrando a importância da cultura para a região.

Neste contexto as cooperativas estudadas neste trabalho apresentam diversas peculiaridades e atuam em vários setores produtivos. No entanto, as áreas de maior relevância econômica (número de famílias envolvidas) são as cadeias produtivas do leite e do feijão que serão descritas a seguir.

A produção leiteira concentra-se principalmente da região Oeste e Extremo Oeste Catarinense. De acordo com informações obtidas através de consulta documental (análise de documentos e projetos), a partir de 1992 começou o debate sobre a criação de cooperativas e associações para a industrialização e comercialização dos produtos dos assentamentos da região, sendo essa uma das metas estabelecidas pelo Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA), com isso surgiu três micro usinas de leite e queijo, sendo estas pioneiras no estado.

As primeiras experiências com o processamento do leite surgiram no município de São Miguel do Oeste, posteriormente no município de São José do Cedro e a última no município de Anchieta, ambas em 1996.

Com o avanço da organização das famílias e da produção nas agroindústrias, surgiu a necessidade de uma cooperativa regional, com o objetivo de organizar e comercializar a produção, a qual seria fundada ainda no ano de 1996 (cooperativa B), com 450 sócios e capacidade para processar 100 mil litros de leite dia. Entre o final de 1997 e o início de 1998, numa decisão ousada para a época, iniciou-se a construção da indústria de leite longa vida, que iniciou suas operações no ano de 1999 com a capacidade de industrializar 30 mil litros de leite dia.

Ampliações realizadas em 2002 e 2010 elevaram a capacidade de processamento de leite diário para 350 mil litros dia.

Em 2016 novos investimentos (robotização e automação) ampliaram sua capacidade de processamento para 400 mil litros leite dia e a embalagem de 200 mil unidades de achocolatado ou creme de leite. Como não possui capacidade suficiente para a produção de queijos, esta etapa do processo industrial é terceirizada, totalizando oito produtos: leite UHT, leite em pó, bebida láctea, creme de leite, doce de leite, queijo mussarela, nata e achocolatado com duas marcas no mercado.

A cooperativa B também possui uma unidade de recebimento e resfriamento de leite no município de Abelardo Luz – SC, estabelecida ano de 2005.

O leite é recolhido nos municípios de Abelardo Luz e Passos Maia e transportado para a sede de sua indústria. Nesta região a cooperativa também possui equipe técnica para acompanhamento dos agricultores.

No município de São Miguel do Oeste está localizada a cooperativa C. Sua agroindústria tem capacidade para o processamento de 50 mil litros leite dia e realiza a produção de queijo mussarela fatiado e inteiro, leite tipo C, bebida láctea, creme de leite/nata, requeijões, iogurtes e doce de leite. No entanto, sua produção é de aproximadamente 25 mil litros de leite dia.

As cooperativas A, B, C e a D estão diretamente vinculadas a produção, sendo as cooperativas B e C realizam o processamento do leite através de suas indústrias. A cooperativa A realiza a produção e venda do leite in natura para a cooperativa B, e a cooperativa D realiza a coleta e transporte do leite de uma rota de produção até a cooperativa B.

Nesse processo a cooperativa central atua no processo de articulação e busca o fortalecimento das ações intercooperação, além disso disponibiliza as envolvidas o uso da marca. Dentre a ação mais prática e de maior benefício prático para as envolvidas o papel da central na consumação do ato cooperado, assim parte da produção leiteira, obtida pelas filiadas, passa pela cooperativa central, obtendo-se o ato cooperado.

Quanto a cadeia produtiva do feijão, de acordo com informações obtidas através da consulta documental junto a cooperativa B (banco de projetos), a produção é historicamente tratada como alternativa de resistência para os agricultores familiares, principalmente na região do Alto Vale do Rio do Peixe e Planalto Norte do estado de Santa Catarina.

Constatou-se também, em consulta aos documentos da cooperativa D, que dificuldades na comercialização, processamento e os baixos preços pagos pelo feijão in natura foram as motivações para o desenvolvimento de infraestrutura própria na região do Alto Vale do Rio do Peixe e posteriormente em outras regiões do estado.

Neste contexto, em 1998, a cooperativa D buscou financiamento de aproximadamente R\$ 500.000,00 para construção de um laticínio e uma unidade de processamento de grãos nos municípios de Campos Novos e Fraiburgo, respectivamente. Durante os anos seguintes, as unidades de processamento de leite e grãos operaram com escalas inferiores à sua capacidade, o que comprometeu a cooperativa financeiramente. Entre os anos de 1999 e 2000, foram realizadas algumas reformas no barracão e a substituição de máquinas afim de melhorar a organização e a capacidade de indústria de beneficiamento de grãos. Já a indústria de laticínios atuou no ramo da produção de queijos, mas devido a questões econômicas acabou encerrando suas operações no ano de 2014. Atualmente sua estrutura está sendo adaptada para o moinho de farinha de milho e irá suprir essa demanda de mercado.

Já no decorrer de 2008 a cooperativa D investiu na produção do feijão orgânico, certificado pela Rede Ecovida (certificação participativa). Um trabalho inovador que buscou o fortalecimento do sistema de produção com foco na preservação ambiental e na sustentabilidade, garantindo aos produtores rurais assistência desde o planejamento das lavouras até a colocação do produto no mercado. Durante 3 anos a cooperativa manteve um grupo de aproximadamente 50 famílias certificadas, amparadas por serviços de assistência técnica e subsídio da cooperativa através do fornecimento dos insumos e a garantia da compra.

Importante destacar que cooperativa D é uma das mais antigas experiências de empreendimentos da reforma agrária do estado de Santa Catarina, demonstrando a persistência dos seus cooperados e a relevância de sua atuação.

No ano de 2020 a cooperativa D realizou o beneficiamento de cerca de 3000 sacos de feijão, sendo que sua unidade industrial possui capacidade para beneficiar 25 sacas de feijão por hora (600 sacos por dia).

Ainda neste mesmo território, a menos de 30 km de distância, encontra-se a cooperativa E, que atua na produção e comercialização de feijão, principalmente do tipo preto, o qual é beneficiado exclusivamente pela cooperativa D.

Na região Planalto Norte Catarinense, a cooperativa F se destaca na produção de feijão. A logística (distância), no entanto, dificulta o processamento do grão pela cooperativa D. Assim, sua produção, com algumas exceções, é beneficiada por empresa terceirizada da região.

Na cadeia do feijão a cooperativa central atua no processo de articulação das cooperativas, buscando sempre que possível estimular a intercooperação entre as envolvidas, além disso disponibiliza as envolvidas o uso da marca. Mais recentemente a cooperativa central atua também na comercialização, principalmente para o PNAE, onde faz a comercialização de feijão produzido pelas filiadas.

De modo geral, atuação técnica e comercial das cooperativas estudadas se dá basicamente em três estágios. Com os cooperados, através da prestação de serviços de assistência técnica, venda de insumos agropecuários, compra da produção, capacitações, reuniões de planejamentos produtivos e a participação em assembleias. Com a comunidade local, através da geração de empregos e o recolhimento de tributos. E com os consumidores, através da comercialização dos produtos no varejo ou pelo acesso aos beneficiários das políticas pública, p.ex. PNAE.

Trazendo para o contexto da intercooperação, ainda de acordo com Lago (2009), as cooperativas atendem melhor seus sócios quando trabalham de forma unida e de forma sistêmica, portanto o trabalho conjunto fortalece o movimento cooperativo.

Essa mesma relação precisa ser respeitada entre as cooperativas singulares e a central. Um exemplo foi dado pelo dirigente da cooperativa D, que relatou perdas financeiras consideráveis pela não implementação do ato cooperado, realizado em parte das suas transações de compra e venda.

De acordo com o Art. 79 da Lei nº 5.764 de 16 dezembro de 1971, tem-se a seguinte redação sobre ato cooperativo: *Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais* (BRASIL, 1971).

Desta maneira, para se alcançar ato cooperado, a produção ou o resultado dela, nesse caso a industrialização, precisa passar pelos cooperados (produtores) ou entre as cooperativas singulares e/ou pela central em alguma fase do processo produtivo. Caso isso não ocorra, as cooperativas estão sujeitas ao pagamento de tributos sobre as receitas obtidas com terceiros (não cooperados), a saber: Imposto sobre a Renda de Pessoas Jurídicas (IRPJ), que possui alíquota de 15% sobre o lucro apurado, com um possível adicional de 10% sobre a parcela de lucro que exceder R\$ 20.000,00 por mês, e a Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL), que no regime de tributação de Lucro Real (utilizado pelas cooperativas estudadas) possui alíquota de 9% (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2021).

Outro exemplo, também relatado pela cooperativa D, diz respeito à aquisição/coleta de leite in natura que atualmente é industrializado pela cooperativa B. O ato cooperado requer que a cooperativa D adquira o leite do produtor sócio e repasse para a central, que por sua vez encaminha para a industrialização e, posteriormente, devolve o produto processado para a filiada.

As cooperativas que possuem produção de lácteos e feijão não realizam a aquisição de matéria-prima somente de seus sócios. As cooperativas D e F, por exemplo, fazem a aquisição de 10% do total de não sócios, a cooperativa B faz a aquisição de 25% de não sócios. Por outro lado, a cooperativa C faz a aquisição de 100% de sua produção de sócios. As demais cooperativas não estão diretamente envolvidas nestas cadeias produtivas.

O estabelecimento de parcerias com outras cooperativas (não filiadas à Central) e empresas privadas é uma prática comum entre as cooperativas singulares, com o objetivo de diversificar seu portfólio de produtos. Está prática é mais frequente quando se trata de produtos não produzidos pelas singulares ou quando a distância entre as singulares apresenta um impedimento logístico e econômico. Há também casos de singulares que prestam serviços para outras cooperativas e ou empresas. Este é o caso da cooperativa D, que possui parcerias com empresas privadas para produção de carnes (bovino e suíno), sucos e farinha de milho. Além disso, a

cooperativa D adquire produtos lácteos processados da cooperativa B. A cooperativa D também presta serviços, principalmente para a cooperativa E, e esporadicamente para a cooperativa F. Uma das principais limitações industriais da cooperativa D é infraestrutura, particularmente para o beneficiamento do feijão, o que torna o processo demorado e trabalhoso.

Similarmente, a cooperativa F faz a contratação de empresa privada, para prestação de serviços para empacotado de feijão, além serviço de envase de mel de uma associação regional.

Além dos serviços relatados acima, ocorre esporadicamente entre as cooperativas D e E, e entre D e F, a troca se produtos e o apoio na logística de distribuição do feijão destinado ao PNAE. Por exemplo, a cooperativa F faz entrega de feijão no município de Joinville, mercado em que a cooperativa D está inserida.

De acordo com os levantamentos realizados os principais produtos obtidos de parcerias externas são mel, farinha de milho, sucos, carnes e feijão preto.

Durante a aplicação dos questionários os dirigentes foram unânimes quanto à importância de manter e fortalecer as parcerias com cooperativas e empresas externas, particularmente na etapa industrial (processamento), uma vez que trazem benefícios às cooperativas que vão além da diversificação do portfólio de produtos, para o aumento de faturamento (redução de impostos atribuídos ao ato não cooperado), a otimização das estruturas já existentes e menores desembolsos, pois não há necessidade de investimento em novas estruturas. Além disso, destacaram a importância de fortalecer o relacionamento entre as singulares, principalmente na industrialização e na logística de distribuição, promovendo assim a intercooperação. Além disso, destacam que a central precisa assumir o protagonismo no processo.

Baggio (2009) destaca que estratégias de cooperação são encontradas no interior das cooperativas, entre as cooperativas, entre cooperativas e outras organizações, assim como entre organizações que possuem atuação coletiva. Desta forma, além de representarem estratégias de desenvolvimento distintas (dependendo dos agentes envolvidos e das especificidades da relação), devem ser construídas a partir da interação com os agentes envolvidos no processo de cooperação com a coordenação de agente hierarquicamente superior, como é o caso da cooperativa central.

A inserção das singulares no atacado e varejo é relativamente baixa, pois está restrita ao segmento de produtos lácteos, industrializados por duas cooperativas do

Extremo Oeste Catarinense. A cooperativa B possui como principais compradores grandes redes de supermercados e distribuidoras, sendo eles: Walmart, Jacomar, Brasil Atacadista, Koch Supermercados, RDZ distribuidora, Giassi, Rede Super, SOS distribuidora. Estas redes e distribuidoras, além de outras, estão localizadas nos estados do RS, SC e PR. Em 2020, mais de 50% da produção destinou-se ao estado de SC. Além desses estados, realiza a comercialização de seus produtos na região Sudeste (SP e RJ), com rotas de transporte e representantes comerciais. Esta cooperativa possui uma marca principal (que pertence a Central) e uma marca própria, utilizada na linha de produtos lácteos.

Outra cooperativa destaque no segmento de produtos lácteos é a C, que surgiu como associação e em 2013 torna-se uma cooperativa. A cooperativa atua nos mercados de atacados e varejos onde realiza venda e entrega direta dos produtos no município de São Miguel do Oeste e através de revendas e distribuidoras nos municípios de Chapecó, Maravilha, Cunha Porã dentre outros da região. Também possui representantes no estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente no município de Porto Alegre.

Além da comercialização em mercados de atacado e varejo, as cooperativas singulares e a central, participam nos mercados institucionais, principalmente o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), em âmbito municipal e estadual. Neste mercado, a cooperativa central tem desempenhando um papel fundamental no acompanhamento das chamadas públicas do estado de Santa Catarina e em outros estados, representando e inserindo os produtos das suas filiadadas.

5.2.2 Oportunidades

Nos últimos dez anos, a prática da intercooperação vem sendo discutida amplamente pelas cooperativas estudadas neste trabalho (central e suas filiadadas). Em parte, esta discussão tem sido promovida através de atividades desenvolvidas pela confederação, que representa as cooperativas nacionalmente. Tais iniciativas têm o objetivo de fortalecer as organizações e, conseqüentemente, as cadeias produtivas das quais fazem parte.

Localmente, o grande desafio da cooperativa central é demonstrar às singulares a importância da intercooperação para construção de vantagens

competitivas, essenciais a sobrevivência/competividade das organizações da agricultura familiar.

Um dos argumentos a favor da intercooperação está na possibilidade para a qualificação e fortalecimento das ações das cooperativas de forma coletiva, através ampliação do poder de barganha (ganhos de escala) e redução dos custos de transação. Nesta lógica, a intercooperação passa a ser uma estratégia fundamental, principalmente em se tratando de pequenas cooperativas, compostas por famílias de baixo poder aquisitivo e excluídas da maioria dos canais de comercialização. Adicionalmente, grande parte das cooperativas possui limitações financeiras, seja para investimentos ou capital de giro.

A construção da intercooperação praticada pelas cooperativas envolvidas neste estudo, se dá a partir do seu reconhecimento como uma importante estratégia de fortalecimento institucional e econômico. Similarmente, o fortalecimento da intercooperação também é o propósito de dezenove cooperativas do ramo agropecuário no estado de São Paulo, particularmente pela necessidade de construir competitividade frente aos desafios da globalização (AGROANALYSIS, 2013).

Baggio (2009) destaca que a economia brasileira, assim como a maioria dos países, está fundamentada nos princípios do mercado livre que, dentre vários elementos, traz a competição como forma de sobrevivência e crescimento das organizações. As cooperativas da agropecuária, embora pratiquem princípios socialistas (p.ex. gestão democrática), sobrevivem em um ambiente capitalista e, por isso, precisam ser competitivas. A intercooperação, quando fortalecida, pode representar uma vantagem competitiva, ampliando a sustentabilidade das organizações cooperativas.

Organização das cooperativas

As cooperativas da reforma agrária do estado de Santa Catarina estão organizadas de acordo com as orientações do sistema cooperativista dos assentados, que se caracteriza por um sistema novo, alternativo, diferente e de oposição. Desde a sua constituição ele é responsável pela organização dos assentados, organização da produção, da tecnologia, da transformação e agroindustrialização, boa aplicação do crédito rural e pela comercialização. Com essas características são criadas as cooperativas centrais nos diversos estados da federação brasileira. Dentre as várias funções das cooperativas centrais destaca-se para este trabalho o objetivo de

desenvolver a cooperação agrícola, como uma empresa econômica que produza sobras para as famílias (Caderno de cooperação agrícola nº 05, 1997).

No estado de Santa Catarina, a cooperativa central foi criada no ano de 1991, composta inicialmente por cooperativas e associações vinculadas aos assentamentos de reforma agrária no estado. De acordo com o estatuto de constituição da cooperativa central (1991, p. 2), possuía na época os seguintes objetivos:

[...] coordenar a compra e venda de produtos agropecuários, coordenar a compra e venda de insumos agrícolas, garantir um sistema de transporte e armazenamento para as atividades das filiadas, realizar operações de repasse de crédito rural ou outros financiamentos, prestação de serviços relacionados com o desenvolvimento da agropecuária e bem estar das filiadas, prestação de serviços de assistência jurídica, contábil, financeira e comercial às filiadas, organizar unidades de produção agroindustrial de acordo com os interesses das filiadas, contribuir para o desenvolvimento da pesquisa agrônômica na área das filiadas, proporcionar diretamente ou mediante participação com outras entidades de montepio, seguro e assistência social a seus filiados, cooperativados do sistema e funcionários, representar as filiadas perante os órgãos e entidades públicas e privadas, na defesa dos interesses das filiadas [...]

Desde a sua constituição até atualmente o estatuto social da cooperativa sofreu seis alterações em sua redação e atualmente possui os seguintes objetivos:

[...] Comércio varejista de hortifrutigranjeiros; comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios; atividades de associações de defesa de direitos sociais; serviços de organização de feiras, congressos, exposições e festas; serviços de agronomia e de consultoria às atividades agrícolas e pecuárias; serviços de engenharia; serviços de cartografia, topografia e geodésia; atividades de estudos geológicos; serviços de desenho técnico relacionados à arquitetura e engenharia; atividades técnicas relacionadas à engenharia e arquitetura; Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica; serviços de alimentação com serviço completo (restaurante); comércio varejista de materiais de construção em geral; comércio atacadista de defensivos agrícolas, adubos, fertilizantes e corretivos do solo; aluguel de imóveis próprios; gestão de ativos intangíveis não financeiros; atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários (2020, p. 1 e 2).

A análise documental da cooperativa central revelou que a revisão dos seus objetivos não alterou seu compromisso com o fortalecimento dos princípios da intercooperação, principalmente através articulação e orientação de suas filiadas, buscando otimizar o processo produtivo, industrial e comercial.

As entrevistas também revelaram oportunidades associadas a intercooperação, com destaque ao potencial para ampliar a diversidade de produtos produzidos e comercializados pelas cooperativas que compõem a sociedade. De

acordo com os dados levantados, as cooperativas possuem um conjunto de mais de 25 produtos industrializados, além de grande diversidade de hortifrutigranjeiros.

De acordo com o relato do dirigente da cooperativa B, num mundo cada vez mais globalizado, onde inúmeras empresas formam grandes conglomerados para disputar espaço e dominar mercados, faz-se necessário às pequenas cooperativas cooperar como forma de se tornarem mais fortes, reduzir custos, chegar mais longe com seus produtos, acessar novos mercados, diversificar seu portfólio de produtos e serviços, potencializar a capacidade das agroindústrias instaladas etc. Similarmente, Hitt et al. (2011) destacam que em um ambiente de alta assimetria e dinamismo, o isolamento é uma opção nada estratégica, uma vez que enfrentar a concorrência de forma individual eleva riscos e amplia a necessidade de recursos financeiros.

Para aumentar o portfólio de produtos, algumas cooperativas possuem parcerias com outras organizações (cooperativista e empresas), as quais fornecem produtos que não são produzidos pelo grupo de cooperativas singulares. Uma possibilidade seria a ampliação deste leque de parcerias e, assim, incorporando novos produtos através da marca existente. Neste processo, a central deve desempenhar seu papel de articuladora e fomentadora do processo.

Muitas cooperativas não possuem as competências necessárias para o desenvolvimento de suas atividades estratégicas, neste quesito a colaboração entre parceiros (i.e., intercooperação) pode ser adotada como estratégia, até mesmo entre empresas concorrentes, possibilitando em alguns casos o acesso a novos mercados, desenvolvimento de novos produtos, serviços e solucionando os problemas para as organizações envolvidas (KONZEN; OLIVEIRA, 2015).

De acordo com Oliveira (2006), as cooperativas precisam ter foco em seus negócios, assim como a diversificação em seus negócios possibilita uma maior estabilidade e diminuição de riscos a cooperativa.

Outra oportunidade está na troca de produtos e apoio logístico entre as cooperativas singulares. Muitas das cooperativas envolvidas neste estudo possuem produtos em comum, desta maneira a cooperativa que se encontra mais próximo ao ponto de entrega poderia contribuir e se envolver no apoio logístico de distribuição, diminuindo custos e potencializando o processo de intercooperação entre as cooperativas. Adicionalmente, todas as cooperativas entrevistadas possuem estruturas de transporte suficientes, algumas até ociosas.

Algumas singulares operam rotas diárias, principalmente do Extremo Oeste para o Litoral e do Extremo Oeste para o Norte, que poderiam ser aproveitadas por outras cooperativas através do aprimoramento da comunicação e planejamento de vendas de forma conjunta, assim beneficiando um maior número de cooperativas.

Também é possível fortalecer canais de comercialização já existentes, principalmente dentro do estado de Santa Catarina. A cooperativa B, por exemplo, possui representantes comerciais com entrepostos em todas as regiões do estado, que poderiam absorver e promover outros produtos, além do segmento lácteo, desta maneira aumentando as possibilidades de comercialização e estimulando outras cadeias produtivas através de parcerias com as singulares.

Quanto a dimensão organizativa, faz-se necessário a elaboração de um planejamento conjunto, entre todos os envolvidos. Nesta etapa, a central precisa assumir o protagonismo na proposição, coordenação e execução dos projetos. Atualmente as cooperativas realizam seus planejamentos de forma individual. A construção de planejamentos conjuntos, além das oportunidades comerciais, cria espaços de troca de informações e experiências e, em muitos casos, oportunidades de negócios entre as cooperativas.

Também levantada por diversos entrevistados, a maioria das cooperativas estudadas não possui equipe técnica própria para a realização da assistência técnica e extensão rural (ATER) aos sócios, muito menos orientações para a gestão das cooperativas. Das cooperativas filiadas apenas as cooperativas B e C, possuem equipe técnica com atuação contínua, formada por técnicos em agropecuária, médicos veterinários e engenheiros agrônomos. As demais cooperativas buscam assistência com profissionais autônomos (de forma esporádica) e/ou contam com o apoio de extensionistas da EPAGRI.

Importante destacar que a assistência técnica não se limita ao acompanhamento da produção. Os profissionais podem auxiliar na busca por novos mercados, na organização das famílias e no fortalecimento da intercooperação.

De acordo com Santos et al. (2019), no caso de duas cooperativas estudadas, na região da Zona da Mata Mineira, constatou que a falta de assistência técnica de forma contínua foi uma das principais barreiras no desenvolvimento das atividades previstas nos planejamentos junto as cooperativas e aos agricultores. Desta maneira em muitos casos foram realizadas um conjunto de reuniões para definir o

planejamento estratégico e não se consegue avançar na prática, ficando tudo apenas no “papel”.

Afim de maximizar este importante recurso a cooperativa central, poderia assumir e coordenar as ações necessárias com o suporte de uma equipe técnica multidisciplinar, assim, suprindo com as demandas das cooperativas singulares.

Cadeia produtiva dos lácteos

As associações e cooperativas da reforma agrária foram pioneiras na cadeia produtiva dos lácteos no estado de Santa Catarina. No entanto, com o passar dos anos surgiram diversas agroindústrias familiares e empresas de médio e grande porte, o que aumentou a competição no setor. Também aumentaram os padrões de qualidade (perfil dos consumidores), obrigando a adaptação da indústria e dos agricultores às atualizações de natureza técnica e/ou sanitária.

A partir dos anos 1980 ocorreu uma grande concentração das cadeias agroalimentares relacionadas a produção de aves e suínos na região Oeste Catarinense. Neste período, a atividade leiteira se consolidou como uma alternativa aqueles agricultores que não se adaptaram a demanda de investimentos relativamente alta associada à cadeia de produção de carnes (JOCHIMS; DORIGON; PORTES, 2016).

Do ponto de vista da indústria, o dirigente da cooperativa B relata que o leite tipo UHT apresenta margem negativa na maior parte do ano. No entanto, sua produção é necessária pois é o leite que abre caminho para os principais mercados, visto que é um alimento básico, consumido pela maioria das famílias. A venda do leite UHT leva consigo outros produtos. Os itens de maior valor agregado são as natas e os cremes. Outro dirigente da mesma cooperativa destaca a urgência para construção de uma indústria para queijos, que atualmente é terceirizada.

Do ponto de vista da intercooperação existem oportunidades na ampliação na aquisição de leite in natura junto a cooperativa A, ampliação das parcerias com a indústria da cooperativa C e ampliação das ações junto a cooperativa D, que iniciou com a atividade leiteira, mas abandonou com o passar dos anos. Adicionalmente, existem muitos produtores (não-associados) na área de abrangência da cooperativa e que representam potencial para ampliação da produção e consequente fortalecimento da intercooperação.

Quanto a cooperativa central, esta pode atuar no processo de consumação do ato cooperado, obtendo-se assim melhores resultados econômicos (sobras) para as cooperativas e os associados.

Ainda, de acordo com a Lei nº 5.764, em seu artigo 87 trata que os resultados obtidos das operações com não associados, serão levados à conta do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), sendo que inclusive devem ser contabilizados em separado para possibilitar o cálculo para incidência de tributos.

O FATES conforme o artigo 28 da Lei nº 5.764 é um fundo de constituição obrigatória para as cooperativas e destina-se a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas com os cooperados apuradas no exercício.

Neste caso, após a apuração do lucro com as operações com não cooperados, são descontados os tributos, e o remanescente deve ser destinado ao FATES. Assim, a fim de esclarecer os cooperados durante as assembleias, contabilmente as operações com sócios são tratados como ingressos e dispêndios, já com operações com não sócios são tratados como sobras e perdas. De acordo com o dirigente da cooperativa D, nas operações com o processo de produção e comercialização da atividade leiteira, a cooperativa terá que destinar em todo de R\$ 97.000,00 ao FATES, por conta das negociações com não cooperados.

Cadeia produtiva do feijão

O feijão é a base alimentar e fonte básica de carboidratos de boa parte da população brasileira, além disso a cultura tem forte apelo social e econômico, principalmente para as demandas do mercado interno (EPAGRI, 2012).

Como já relatado, fazem parte desta cadeia produtiva três cooperativas (D, E e F), sendo a cooperativa D detentora da indústria de beneficiamento. A cooperativa E beneficia seu feijão com D e a cooperativa F com empresas privadas (logística; distância até a cooperativa D).

Nesta condição, é fundamental a participação da cooperativa central na coordenação e desenvolvimento de oportunidades, tais como a aproximação das cooperativas F e D a partir de mercados logisticamente menos desafiadores. A identificação de tais oportunidades é fundamental para o fortalecimento da intercooperação e o desenvolvimento de sinergias entre as cooperativas.

Uma estratégia de desenvolvimento possível para a cadeia produtiva do feijão seria a exploração de novos canais de comercialização, além dos institucionais, principais destinos da produção das cooperativas na atualidade. Particularmente, mercados que geograficamente próximos da unidade de beneficiamento da cooperativa D, localizada em Fraiburgo.

Embora os programas de compras institucionais (p.ex. PNAE) sejam importantes, muitas cooperativas tornarem extremamente dependentes a partir do momento em que não priorizaram também a consolidação de mercados alternativos. Neste sentido, alguns estudos têm alertado para o risco associado a dependência de cooperativas e agricultores dos recursos financeiros de programas governamentais, principalmente do PNAE (p.ex. SANTOS et al., 2019; CUNHA, 2015).

5.2.3 Obstáculos

De acordo com o relato de um dirigente, as principais dificuldades encontradas na implementação da intercooperação estão na composição dos custos que, em alguns casos, é desvantajoso na relação entre cooperativas. Com destaque aos custos logísticos entre cooperativas geograficamente distantes e aos custos de transação, que ocorrem no estabelecimento e manutenção da relação comercial com outras cooperativas, através da coordenação de demandas, realização e monitoramento de operações comerciais. Para algumas cooperativas é mais “fácil” atender suas demandas através de empresas privadas, localizadas em sua região de atuação.

Outro dirigente destaca a falta de habilidade das cooperativas para articular ações de intercooperação, que em muitos casos estimulam mais a competição entre as cooperativas do que a cooperação.

No trabalho de Lago (2009), que estudou 37 cooperativas singulares do ramo agropecuário pertencentes à Cooperativa Central Gaúcha Ltda (CCGL), a intercooperação evolui de forma lenta e depende muito da visão do administrador, que geralmente busca resultados de curto prazo, ao contrário da intercooperação que é construída e gera resultados de médio a longo prazo.

A escassez de capital de giro, relatado nas entrevistas, também é um impedimento a intercooperação, na medida em que compromete a geração de sobras líquidas e, conseqüentemente, sua capacidade de investir em infraestrutura e

qualificação da mão de obra, o quais são essenciais para aproximar e qualificar a relação comercial entre as cooperativas (p.ex. SILVA E SCHULTZ, 2017; SANTOS et al., 2019).

Para Silva e Schultz (2017), a falta de capital de giro pode ser uma das principais causas da falta de fidelização dos cooperados, que buscam segurança para a comercialização de sua produção e, principalmente, preços competitivos e recebimento imediato.

Quanto ao aproveitamento da intercooperação para alcançar ganhos de escala há dificuldades na coordenação e acompanhamento. As cooperativas singulares desenvolveram suas rotas e estratégias de comercialização (e infraestrutura) de forma individualizada, o que dificulta a formação de alianças e a união de esforços para ganhar competitividade a partir da escala de produção e comercialização. Além do mais devido à grande diversidade de produtos, associada as realidades e dificuldades locais, dificultam o processo e ganho em escala.

Na questão organizativa, as cooperativas apresentaram muitos desafios no processo de construção da intercooperação, como relatado pelo dirigente da cooperativa F, que comenta sobre existência de dificuldades para realização de planejamentos e plano de negócios, entre as cooperativas da reforma agrária. Cada cooperativa fica restrita ao seu espaço e não se dedica a realização de planejamento conjunto. Desta maneira, destaca-se a necessidade de fortalecer processos que viabilizem a intercooperação como estratégia para o aumento da competitividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas da reforma agrária (central e singulares) estudadas se mostraram importantes para o desenvolvimento e inserção das famílias assentadas da reforma agrária junto as cadeias produtivas estabelecidas no estado de Santa Catarina.

A situação atual da intercooperação está limitada a cadeia produtiva do leite e do feijão, no âmbito da celebração do ato cooperado, com o apoio da cooperativa central. Em relação a produção destacam-se o processamento do leite e o beneficiamento do feijão, sendo este mais destinado ao mercado institucional (p.ex. PNAE), já os lácteos tendo aos mercados institucionais quanto ao mercado varejista em diversas regiões do Brasil.

Neste contexto a cooperativa central precisa assumir o protagonismo no processo de articulação e fomento do processo de intercooperação, objetivando a diversificação e ampliação do portfólio de produtos produzidos. Também se faz necessário a busca por novos canais de comercialização, atualmente muito dependentes, principalmente na cadeia do feijão, nos mercados institucionais (i.e., PNAE, PAA), além disso há possibilidade e necessidade na otimização da logística de transportes e canais de comercialização existentes. Na dimensão organizativa, há necessidade no desenvolvimento de um planejamento estratégico coletivo, capaz de identificar fraquezas e fortalezas e definir estratégias para construção de sinergias e complementariedades, com destaque às estratégias produtivas, de comercialização e a ampliação da assistência técnica.

Para que as atividades acima aconteçam, faz-se necessário que elas tenham atratividade, principalmente econômica. O estudo demonstrou que a intercooperação não se realiza a partir dos aspectos doutrinários (p.ex. princípios do cooperativismo), mas pela oportunidade de ganhar competitividade. Outro aspecto importante a se destacar está relacionado a falta de capacitação dos dirigentes, escassez de capital de giro das cooperativas e a dificuldade em ganhos de escala (logística e aproveitamento das rotas de comercialização existentes).

Para o fortalecimento da intercooperação, faz-se necessário uma maior aproximação da cooperativa central junto às suas filiadas, com o objetivo de reconhecer as principais dificuldades e aperfeiçoar estratégias de intervenção, no sentido de contribuir na construção de caminhos viáveis a intercooperação. Para além

disso a cooperativa central não pode ser reconhecida apenas pela centralidade da marca, como ocorre atualmente, ela pode e deve ser mais atuante, particularmente quanto às ações capazes de aumentar o faturamento e a estabilidade financeira do grupo.

Ainda como recomendação a cooperativa central, poderia assumir e coordenar as ações necessárias com o suporte de uma equipe técnica multidisciplinar, como preconiza seu estatuto social, assim suprimindo com as demandas das cooperativas singulares.

REFERÊNCIAS

ACI. Aliança Cooperativa Internacional. **What is a co-operative?**. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>. Acesso em: 11 mar. 2020.

AGROANALYSIS: A REVISTA DE AGRONEGÓCIOS DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, **Cooperativismo paulista aposta na intercooperação**. São Paulo: FGV, 2013. ISSN: 0100-4298 versão *on-line*. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/agroanalysis/article/view/19816>. Acesso em: 30 jan. 2021.

BAGGIO, Adelar Francisco. Intercooperação e Autogestão. In: BAGGIO, Adelar Francisco. **Estratégias de cooperação e relações associativistas**. Ijuí: Unijuí, 2009. p. 31-32. ISBN: 978-85-7429-754-5. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/274>. Acesso em: 30 jan. 2021.

BARBOSA, Leticia Cristina Bizarro. Cooperativas articuladas em rede e o mercado: o sucesso das estratégias da Cooperação Cooperativa Mondragón. **Revista Espaço Acadêmico (UEM)**, v. VI, p. 70, 2007.

BERTUOL, Rafael; CANÇADO, Airton Cardoso; SOUZA, Maria de Fátima Arruda. A prática dos princípios cooperativistas: um estudo de caso no Tocantins. **AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v.1, n. 2. p. 7 – 18, Ago/dez. 2012. ISSN: 2238-8893, DOI: <http://dx.doi.org/10.17800/2238-8893/aos.v1n2p7-18>. Versão *on-line*. Disponível em: <http://revistas.unama.br/index.php/aos/article/view/34>. Acesso em: 30 jan. 2021.

BIALOSKORSKI, Sigismundo Neto. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v.45, n. 1, p. 119 – 138, Jan./mar. 2007. ISSN: 0103-2003, DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032007000100006>. Versão *on-line*. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001717407>. Acesso em 30 jan. 2021.

BRASIL. **Conselho Nacional de Saúde**. Resolução N° 510, de 07 de abril de 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 08 de mar. 2020.

BRASIL. **Decreto Lei 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. Brasília-DF, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm#:~:text=L5764&text=LEI%20N%C2%BA%205.764%2C%20DE%2016,cooperativas%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 09 mar.2021.

BRASIL. **Política Nacional de Cooperativismo**. Lei N° 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 08 de fev. 2021.

BRONDANI, Paulo Henrique et al. Intercooperação e agricultura familiar: um estudo de caso na Unicentral. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**. Jun. 2019. ISSN: 16968352. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/intercooperacao-agricultura-familiar.html>. Acesso em: 26, mar.2020.

COMISSÃO TÉCNICA SUL-BRASILEIRA DE FEIJÃO. **Informações técnicas para o cultivo de feijão na Região Sul brasileira**. 2.ed. Florianópolis: Epagri, maio 2012. 157p. Feijão; Prática cultural; Região Sul; Brasil. ISBN: 978-85-85014-68-1. Disponível em: http://docente.ifsc.edu.br/roberto.komatsu/MaterialDidatico/Agroecologia_4%C2%B0M%C3%B3duloGr%C3%A3os/Feijao/informacoes_tecnicas_cultivo_feijao.pdf. Acesso em: 26 mar. 2020.

Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil – CONCRAB. Sistema Cooperativista dos Assentados. **Caderno de cooperação agrícola nº 05**. São Paulo.1997.

Cooperativa Central de Reforma Agrária de Santa Catarina – CCA/SC. **Estatuto de Constituição da Cooperativa**. Chapecó. 1991.

Cooperativa Central de Reforma Agrária de Santa Catarina – CCA/SC. **Estatuto da Cooperativa, sexta alteração**. Chapecó. 2020.

COOPER A1. **Institucional/história**. Disponível em: <https://www.coopera1.com.br/institucional/historia/>. Acesso em: 21 jun.2019.

COSTA, Maria da Graça Silveira Gomes da; DIMENSTEIN, Magda Diniz Bezerra; LEITE, Jáder Ferreira. Condições de vida, gênero e saúde mental entre trabalhadoras rurais assentadas. **Estudos de psicologia (Natal)**. vol.19, n.2, pp.145-154, abr./jun.2014. ISSN 1678-4669. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2014000200007>. Versão *on-line*. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2014000200007&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 06, abr. 2020.

CUNHA, Wellington. Alvim da. **Efeitos dos programas governamentais de aquisição de alimentos para a agricultura familiar no contexto local**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração (PPGADM). Universidade Federal de Viçosa (UFV). Viçosa, 2015.

DUARTE, L. M. G.;WEHRMANN, M. E. S. F. Histórico do Cooperativismo Agrícola no Brasil e Perspectivas para a Agricultura Familiar. *In*: SABOURIN, Eric (Org.). **Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária no meio rural**. 2009, Brasília, v. 6. n. 23. 2006, p. 13-28. ISSN: 0103.510X. Disponível em: [https://aprender.ead.unb.br/pluginfile.php/106527/mod_resource/content/1/Aula%20%20\(Laura%20Duarte\)%20Caderno%2023%20p%2013%20a%2028%20somente%20paginas%20do%20texto.pdf](https://aprender.ead.unb.br/pluginfile.php/106527/mod_resource/content/1/Aula%20%20(Laura%20Duarte)%20Caderno%2023%20p%2013%20a%2028%20somente%20paginas%20do%20texto.pdf). Acesso em 20 jun.2019.

EPAGRI/CEPA. Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2018/2019. Florianópolis, v.1, 2019. ISSN: 1677-5953. Disponível em:

https://docweb.epagri.sc.gov.br/website_cepa/publicacoes/Sintese_2018_19.pdf. Acesso em: 02.fev.2021.

FRANTZ, Walter. **Associativismo, cooperativismo e economia solidária**. Ijuí : Ed. Unijuí, 2012. (Coleção educação à distância, Série livro-texto). ISBN: 978-85-419-0007-2. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/963/Associativismo,%20cooperativismo%20e%20economia%20solid%C3%A1ria.pdf?sequence=1>. Acesso em: 07 fev. 2021.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo. Cengage Learning, v. 2, n.1, 2011. ISBN: 978-85-221-0963-0. Tradução: *Cengage Learning* Edições Ltda.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Censo Agropecuário. 2017. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/home/pmc/brasil>. Acesso em: 07 fev. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Censo Agropecuário. 2016. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/home/pmc/brasil>. Acesso em: 10 mai. 2021.

JOCHIMS, Felipe; DORIGON, Clovis; PORTES, Vagner Miranda. O leite para o Oeste Catarinense. **Agropecuária Catarinense**. Florianópolis, v.29, n.3. p. 18-21. set./dez. 2016. ISSN: 2525-6076 versão *on-line*. Disponível em: <https://publicacoes.epagri.sc.gov.br/RAC/issue/view/4>. Acesso em: 07 fev. 2021.

KONZEN, Robson Rodrigo Pereira; OLIVEIRA, Carlos Alberto. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativistas – RGC**, Santa Maria, v.2, n.4. jul./dez. 2015. ISSN: 2359-0432, DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043220410>. Versão *on-line*. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/20410>. Acesso em: 07 fev. 2021.

LAGO, Adriano. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. 2009. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/18439>. Acesso em: 27 mar. 2020.

MALUF, Renato S. Mercados agroalimentares e a agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais. **Ensaio FEE** v. 25, n.1, p. 299-322. abr. 2004. ISSN: 1980-2668. Disponível em: <https://revistas.dee.spagg.rs.gov.br/index.php/ensaios/article/view/2061>. Acesso em: 21 jun. 2019.

MENDES, Fernando José. **A influência da intercooperação no desempenho econômico – financeiro em cooperativas agroindustriais dos Campos Gerais**. 2017. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: https://www.pucpr.br/escola-de-negocios/wp-content/uploads/sites/16/2019/11/dissertacao_fernando_jose_mendes.pdf. Acesso em: 27 mar. 2020.

MENDINA, Heitor José Cademartori et al. Intercooperação em uma rede de cooperativas agroalimentares da cadeia do leite no Paraná. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, Maringá, v.12, n.4, p.1439 -1464. out./dez. 2019. e-ISSN: 2176-9168, DOI:10.17765/2176-9168.2019v12n4p1439-1464. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Gabriel-Sperandio-Milan/publication/336341544_INTERCOOPERACAO_EM_UMA_REDE_DE_COOPERATIVAS_AGROALIMENTARES_DA_CADEIA_DO_LEITE_NO_PARANA/links/5d9fb96aa6fdcc8fc346d0e0/INTERCOOPERACAO-EM-UMA-REDE-DE-COOPERATIVAS-AGROALIMENTARES-DA-CADEIA-DO-LEITE-NO-PARANA.pdf. Acesso em: 27 mar. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro 2020**. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario_2020-vf.pdf. Acesso em: 03 abr. 2021.

Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina - OCESC. **Cooperativas/números**. Disponível em: <http://www.ocesc.org.br/itens/numeros>. Acesso em: 19 jun. 2019.

Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina - OCESC. **Cooperativas crescem e impulsionam a economia de SC**. Disponível em: <http://www.ocesc.org.br/noticia/12894>. Acesso em: 03 abr. 2021.

Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina - OCESC. **Princípios cooperativistas**. Disponível em: http://www.ocesc.org.br/secao/cooperativas_principios. Acesso em: 11 mar. 2020.

RFB - Receita Federal do Brasil. 2021. Disponível em: <https://receita.economia.gov.br/aceso-rapido/tributos>. Acesso em: 09 mar. 2021.

SANTOS, Luana Ferreira dos; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; CAMPOS, Ana Paula Teixeira de. Barreiras de desempenho e políticas públicas: análise em cooperativas de agricultura familiar. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S.l.], v. 24, n. 77, abr. 2019. ISSN: 2236-5710, DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v24n77.73030>. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/73030>. Acesso em: 16 fev. 2021.

SCHNEIDER, J.O. Cooperativismo e a promoção do desenvolvimento sustentável. **Revista Extensão Rural**, Santa Maria, v.8, n.1. p.63-98, jan./dez. 2001. ISSN: 2318-1796, DOI: 10.5902/23181796. Versão *on-line*. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/extensaorural/article/view/6175>. Acesso em: 16 fev. 2021.

SILVA, Camila Marques Viana da; SCHULTZ, Glauco. Acesso a mercados e gestão de cooperativas da agricultura familiar no Brasil. **Revista Espacios**, v. 38, n.44, p.23. 2017. ISSN: 0798-1015. Disponível em:

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p23.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2021.

SILVA, Tânia Nunes; GONÇALVES, Wilson Magela; DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco. Interação e Estilos de Negociação em Cooperativas Produtoras de Vinho no Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindústrias**. Lavras, v.12, n.1. p.56-70, 2010. ISSN: 15173879. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87815121005>. Acesso em: 13 fev. 2021.

APÊNDICE A: Roteiro entrevistas a integrantes das cooperativas

QUESTIONÁRIO PRINCIPAL - FILIADAS

Data da entrevista: ____/____/ 2020.

Cooperativa: _____

Data de Fundação: _____

Cargo/ Função: _____

Tempo no cargo: _____

Ramo da Cooperativa: _____

Número de cooperados: _____

Região de atuação no estado (s): _____

1) Principais produtos comercializados (ordem importância econômica):

2) Principais mercados de atuação (venda diretas, exportação, mercado institucional)?

3) Principais serviços prestados ao cooperado (venda de insumos, assistência técnica, comercialização etc.)? Qual o custo, requisito ou compromisso do cooperado?

4) Faturamento bruto anual aproximado (receita anual)?

5) Qual o seu entendimento sobre intercooperação, o que esse termo significa?

6) Acredita que a intercooperação é uma alternativa para a sobrevivência da cooperativa? Porque?

7) Ocorre algum processo de Intercooperação na cooperativa, se sim, quais as principais dificuldades enfrentadas? Quantas organizações estão envolvidas?

8) Se praticam intercooperação, essa e entre as cooperativas filiadas (Rede Terra Viva)? Com quais? Se for fora, com quais?

9) Se possuem parcerias externas as cooperativas da rede, são com empresas ou cooperativas? Com quais? Quais os motivos que levaram a fazer essas parcerias? Quais são os benefícios?

10) Se praticam a intercooperação, em que fase do processo a intercooperação é mais comum (comercialização, processo produtivo, industrialização...)?

11) Se já praticam intercooperação, quais os seus benefícios e para as demais cooperativas participantes?

12) No seu ponto de vista quais os pontos positivos e negativos do processo de Intercooperação?

13) Quais as dificuldades antes da Intercooperação?

14) Quais os resultados depois da Intercooperação?

15) Na sua opinião, as ações de Intercooperação geram resultados econômico financeiros para as cooperativas participantes? De que maneira?

16) Quais as oportunidades de Intercooperação a médio e longo prazo? Novas alianças poderão surgir?

17) Quais as principais dificuldades entre a cooperativa em relação as demais filiadas na manutenção da intercooperação?

18) você acredita que a intercooperação é o caminho mais fácil para o crescimento da sua cooperativa? Porque?

19) Na sua opinião, a Cooperativa Central de Reforma Agrária está desempenhando e estimulando a intercooperação? De que forma?

20) A central poderia ampliar seu papel na intercooperação? De que forma?

QUESTIONÁRIO COMPLEMENTAR – FILIADAS

OBS: Destinado as cooperativas envolvidas nas cadeias produtivas do leite e feijão

Em qual da cadeia a cooperativa está envolvido? Leite () Feijão ()

Como é feito o processo de beneficiamento/industrialização ou classificação?

Indústria própria () Parcerias (), se nessa opção com

quem? _____

Qual o mix/diversidade de produtos processados/beneficiados?

Para o caso do leite, relacionado a questão econômica, quais os produtos são mais viáveis para a indústria? O leite ou subprodutos? Quais?

Os produtos possuem alguma diferenciação? Quais?

Se não, pretendem ter algum diferencial? Qual?

Quais os principais mercados compradores? Estados?

Se possui indústria, qual o ano da construção e ou ampliação, se houve?

Quais as principais limitações no processo de industrialização/beneficiamento?

Qual a capacidade operacional da indústria?

Qual a quantidade processada/beneficiada?

A produção (matéria prima) é oriunda de cooperados ou terceiros? Percentualmente quanto de cada?

Qual o custo operacional da indústria?

Qual o valor da receita bruta e líquida anual?

QUESTIONÁRIO COOPERATIVA CENTRAL

O objetivo desde o momento da constituição da cooperativa central até hoje permanece o mesmo? Houveram alguns ajustes, nesse período? Se sim, em que?(descrever o objetivo original e o atual)

A cooperativa central está fomentando a intercooperação? De que maneira?

Atualmente qual o principal papel da central frente as filiadas?

A central está discutindo com as filiadas novas maneiras de atuação? Quais as alternativas?

5) Quais as principais dificuldades a promoção da intercooperação das singulares com a central?

6) Como a central avalia a intercooperação com suas singulares? Nota de 0 a 10, sendo 0 pior e 10 melhor.
