



INTERCOOPERAÇÃO EM ANÁLISE: Redes como fortalecimento organizacional

Paulo Vanderlei Cassanego Junior

paulojr@unipampa.edu.br

Katia Mariel Figueroa Rohmann

katiarohmann@gmail.com

Palavras-chave: Intercooperação. Cooperativas. Redes. Território.

1. INTRODUÇÃO

A origem da intercooperação, está vinculada à própria trajetória histórica da ação cooperada entre seres humanos. Desde os tempos antigos, comunidades organizavam-se coletivamente para realizar atividades como caça, pesca e agricultura, o que evidencia a cooperação social precede o surgimento das cooperativas formais. No entanto, foi com os pioneiros de Rochdale, em 1844, na Inglaterra, que o cooperativismo moderno passou a ser sistematizado, estabelecendo princípios, entre eles, o da ‘*intercooperação*’ que orientam as práticas cooperativas até os dias de hoje (Ludwig, 2023).

A intercooperação é um dos princípios estruturais do cooperativismo, promovendo a união para alcançar objetivos comuns, aumentar a competitividade, além de ser utilizada como

estratégia para fortalecer a atuação socioeconômica no mercado com o objetivo de possibilitar vantagens competitivas, contudo, as relações não são hierárquicas, mas sim baseadas em interesses compartilhados, favorecendo o compartilhamento de recursos, o desenvolvimento conjunto de projetos e a criação de redes que ampliam o alcance e a competitividade organizacional (Souza, 2022).

1.1. Pergunta Problema e Objetivo

Essa revisão visa identificar o estado da arte da intercooperação e suas abordagens práticas. Sendo assim, a pergunta que guiou esta pesquisa: Como a intercooperação fortalece a organização em diferentes setores e contextos territoriais? Para responder a questão, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: Identificar os principais resultados organizacionais e territoriais associados à intercooperação.

1.2 Justificativa

A literatura científica sobre o tema de ‘Intercooperação’ ainda é fragmentada, carecendo de uma sistematização que mapeie os principais conceitos, práticas, desafios e tendências. Essa lacuna limita tanto a compreensão acadêmica quanto a aplicação prática, especialmente em países como o Brasil, onde o cooperativismo possui papel significativo no desenvolvimento econômico e social, mas ainda enfrenta desafios relacionados à inovação e à inserção em mercados competitivos (Ribas; de Freitas Júnior, 2024; Bastos; Lopes, 2024).

A presente pesquisa, busca contribuir de forma teórica e prática. Teoricamente, ao apresentar uma síntese das evidências sobre intercooperação e de forma prática, ao identificar resultados e estratégias adotadas por cooperativas, o estudo pode subsidiar iniciativas autônomas para fortalecimento das práticas cooperativas em seus contextos de atuação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A intercooperação encontra respaldo em diferentes perspectivas teóricas que demonstram sua relevância frente aos desafios enfrentados pelas cooperativas. Uma primeira base conceitual é a Teoria das Capacidades Dinâmicas, segundo a qual a vantagem competitiva das organizações depende de sua habilidade em combinar e reconfigurar recursos diante de mudanças ambientais (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

A intercooperação, como mecanismo, amplia a base de recursos e capacidades das cooperativas, permitindo inovação em produtos, processos e modelos de gestão. Outra

perspectiva relevante é a da ‘economia solidária’, que enfatiza a cooperação, a solidariedade e o protagonismo comunitário (Singer, 2008; Faria, 2005). A intercooperação, nesse marco, assume papel político e social, ao gerar circuitos alternativos de produção, consumo e distribuição, fortalecendo a soberania territorial e a autonomia das comunidades locais (Esteves; Souza; Santos, 2023).

Do ponto de vista organizacional, a Teoria Institucional contribui para compreender como as práticas intercooperativas se consolidam e se difundem em diferentes contextos (DiMaggio; Powell, 2005). Essas bases conceituais dialogam em apresentar a intercooperação, como um mecanismo que fortalece a organização em diferentes setores e territórios.

3. METODOLOGIA

O percurso metodológico desta pesquisa apresenta uma Revisão Sistemática da Literatura, com abordagem qualitativa, a base de dados utilizada foi a Web of Science com a seguinte string de busca: inter-cooperation (tópico) OR intercooperation (tópico) OR “cooperation among cooperatives(tópico)”, o filtro aplicado executa a procura incluindo na busca o título, resumo e palavras-chave dos documentos. A coleta foi realizada em 28 de abril de 2025.

A triagem seguiu as diretrizes PRISMA, envolvendo: (1) identificação dos estudos, (2) remoção de duplicatas e filtragem por tipo de documento, (3) triagem por título e resumo, (4) leitura completa, e (5) análise qualitativa dos estudos selecionados (Marcondes; Silva, 2022).

Inicialmente foram identificados 77 artigos por meio de buscas na base de dados Web of Science. Após a análise de formato, 10 registros foram excluídos por não se tratarem de artigos científicos (como resumos expandidos, capítulos de livro e artigos de livros), resultando em 67 registros elegíveis. Em seguida, procedeu-se à exclusão de 35 registros que estavam em idiomas diferentes do inglês, atendendo ao critério de inclusão.

Após a leitura completa dos 32 artigos restantes, 16 artigos foram excluídos, por não abordarem de forma direta a intercooperação entre cooperativas, apresentarem apenas revisões de literatura ou não disponibilizarem o texto integral. A seleção e a exclusão dos artigos foram realizadas de forma independente pelos pesquisadores, garantindo a confiabilidade ao processo de triagem. Como resultado, 16 estudos foram considerados para a análise e síntese qualitativa final.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A diversidade de formas de intercooperação é uma das principais contribuições da literatura analisada. Em Basterretxea et al. (2019), observa-se o compartilhamento de atividades de P&D e canais de vendas e pós-vendas no grupo Mondragon, o que caracteriza uma intercooperação operacional estruturada. Esta modalidade fortalece a competitividade coletiva das organizações.

Já Arrillaga & Etxezarreta (2022) analisam a formação do Mercado Social de Euskadi, uma articulação multisetorial de cooperativas de diferentes setores e portes. Neste modelo, as cooperativas articulam-se para fortalecer soberanias produtiva, energética, digital, financeira e educacional, promovendo circuitos econômicos endógenos e alternativos ao mercado convencional.

Guichoux (2024) detalha a rede CoopCycle, que articula cooperativas de plataforma no setor de entregas urbanas para resistência à precarização do trabalho. Estas cooperativas de entregadores se organizam em rede para desenvolver tecnologias próprias, padronizar práticas e fortalecer sua capacidade de negociação. Por sua vez, em Espelt et al. (2019), cooperativas agroecológicas na Catalunha formam redes territoriais intercooperativas baseadas em valores e uso de TICs.

Etxezarreta et al. (2025) propõem um modelo de crescimento por replicação de cooperativas articuladas, criando uma rede de cooperação organizacional. Já Diniz et al. (2023) propõem um modelo técnico de consórcio de TI entre cooperativas brasileiras do setor agrícola, onde organizações agrícolas compartilham infraestrutura, softwares e suporte técnico, reduzindo custos e aumentando a segurança digital. Esse modelo mostra a intercooperação como instrumento de modernização e eficiência.

A literatura evidencia diversos resultados positivos oriundos da intercooperação. Novkovic (2007) aponta que redes intercooperativas criam ambientes mais propícios à capacidade de adaptação organizacional e inovação do que organizações isoladas. Essa afirmação é corroborada por Basterretxea et al. (2019), que analisam como o grupo Mondragon utiliza estruturas intercooperativas para promover inovação tecnológica, especialmente no compartilhamento de recursos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), resultando em ganhos competitivos sustentáveis.

O estudo de Santos-Larrazabal & Basterretxea (2021) sobre o caso da Fagor, cooperativa industrial do grupo Mondragon, mostra que, mesmo após sua falência, trabalhadores foram realocados para outras cooperativas do grupo por meio de mecanismos de intercooperação interna. Esse processo de redistribuição minimizou os impactos sociais da crise, demonstrando a capacidade da intercooperação de atuar como rede de proteção laboral.

Já Camejo Leyva et al. (2024) relatam como a intercooperação em redes rurais cubanas gera empoderamento de mulheres e inclusão social. Guichoux (2024) destaca a rede CoopCycle como exemplo de intercooperação entre cooperativas de entregadores, que, por meio da articulação digital e da padronização de práticas, constroem estratégias de resistência à precarização e ao modelo de trabalho uberizado.

Em termos territoriais, Bokoumbo et al. (2023) mostram que a intercooperação entre cooperativas agrícolas no Togo contribui diretamente para a segurança alimentar, a inclusão de pequenos produtores e o fortalecimento da produção agroecológica, e Sumner, McMurtry & Renglich (2014) complementam, que redes de cooperativas canadenses ampliam a capacidade de abastecimento local e reduzem a dependência de cadeias produtivas longas, integrando saberes locais e sustentabilidade comunitária.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão realizada permitiu responder ao problema proposto: a intercooperação fortalece a organização em diferentes setores e contextos territoriais por meio de compartilhamento de recursos, da criação de redes de proteção laboral, da inovação tecnológica e do fortalecimento da inclusão social e produtiva.

Os estudos analisados evidenciam que, ao se articularem em redes, as cooperativas ampliam sua resiliência diante de crises, reduzem custos operacionais, aumentam sua capacidade de negociação e promovem maior sustentabilidade territorial. O objetivo geral também foi atendido, uma vez que identificados os principais resultados organizacionais e territoriais associados à intercooperação.

Em nível organizacional, destacam-se a inovação em processos e produtos, a modernização tecnológica, a eficiência operacional e a proteção ao trabalho. Em nível territorial, observam-se ganhos em soberania alimentar, energética e digital, além da promoção da inclusão social, do empoderamento de grupos historicamente marginalizados e da dinamização de circuitos econômicos locais.

Assim, conclui-se que a intercooperação constitui um caminho estratégico para o fortalecimento das cooperativas, não apenas em sua dimensão econômica, mas também em sua função social e política. As diferentes experiências estudadas demonstram que este modelo contribui para criar alternativas sustentáveis frente às lógicas convencionais de mercado, ao mesmo tempo em que consolida mecanismos de solidariedade e resiliência coletiva.

REFERÊNCIAS

ARRILLAGA M. P.; ETXEZARRETA E. E. Mercados Sociales e Intercooperación en la Economía Social y Solidaria como Vía para Recuperar Soberanías: El Caso del Mercado Social de Euskadi. CIRIEC-España, **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, (105), 211–236, 2022.

BASTERRETXEA, I., et al. (2019). Coopetition and Innovation: Lessons from Worker Cooperatives in the Spanish Machine Tool Industry. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 34(5), 1100–1110.

BASTOS, R. P. de J.; LOPES, A. L. M. Gestão de riscos e compliance: desafios de cooperativas de crédito de livre admissão em Minas Gerais. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, 11(22), e85807-e85807, 2024.

BOKOUMBO, A., et al. . Cooperatives and Sustainability: The Case of Maize Producers in the Plateaux Region of Togo. **Heliyon**, 9(9), e 17678, 2023.

CAMEJO L. D. M., et al. . Empowerment of Rural Women in Agricultural Cooperatives. **COODES**, 12(1), 1–17, 2024.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005.

DINIZ, D. J., et al. Shared IT Infrastructure: An Intercooperation Model for Agricultural Cooperatives. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, 13(1), e 1822, 2023.

ESTEVES, E. G.; SOUZA, G. P. A. de; SANTOS, V. F. dos. Cooperativa Livres: Relações Solidárias na Construção da Economia dos Trabalhadores. **ORG & DEMO**, Marília, SP, v. 25, p. e 024003, 2023.

ETXEZARRETA, E., et al. How to Grow Without Getting Bigger: Inter-cooperation as a Scaling Strategy for Social and Solidarity Economy Organizations. **Business & Society**, 2025.

FARIA, M. S. de. Autogestão, Cooperativa, Economia Solidária: avatares do trabalho e do capital. 2005.

GUICHOUX, A. David Against Goliath: From Riders’ Protest to Platform Cooperativism. *The Economic and Labour Relations Review*, 35(1), 3–22, 2024.

LUDWIG, Rafael. COMPREENDENDO OS FATOS HISTÓRICOS E OS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS. **Revista Scientia Alpha**, v. 1, n. 1, 2023.

MARCONDES, R. ; DA SILVA, S. L. R. . O protocolo Prisma 2020 como uma possibilidade de roteiro para revisão sistemática em ensino de ciências. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 18, n. 39, p. 1-19, 2022.

NOVKOVIC, S. . R&D, Innovation and Networking: Strategies for Cooperative Survival. In: Reed, D., et al. (eds.), Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity. Emerald Publishing, 2007.

RIBAS, W. P.; de FREITAS JÚNIOR, M. A. . Desafios e resiliência das cooperativas de consumo: uma análise global com foco no Brasil (1995-2023). *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(11), e4375-e4375, 2024.

SANTOS-LARRAZABAL, I.; BASTERRETXEA, I. Intercooperation, Flexicurity and Their Impact on Workers: The Case of Fagor Electrodomésticos. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92(3), 477–500, 2021.

SINGER, Paul. Economia solidária. *Estudos avançados*, v. 22, n. 62, p. 289-314, 2008.

SOUSA, P. H. R. de. Validação de escala de mensuração do princípio da intercooperação. *Anais do XI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO*, 2022.

SUMNER, J., MCMURTRY, J. J.; RENGLICH, S.. Leveraging the Local: Cooperative Food Systems and the Local Organic Food Co-ops Network in Ontario. **Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development**, 4(3), 47–60, 2014.

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, 18(7), 509-533, 1997.