

Cooperativismo na Agricultura Familiar: Em Busca de um Framework Sociotécnico e Gestão e Negócios o Contexto Fluminense o Pós-Covid-19

ANDRÉ YVES CRIBB

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento ao CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pelo auxílio à pesquisa, permitindo que as atividades de investigação científica fossem levadas a termo.

COOPERATIVISMO NA AGRICULTURA FAMILIAR: EM BUSCA DE UM FRAMEWORK SOCIOTÉCNICO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO FLUMINENSE DO PÓS-COVID-19¹

1. INTRODUÇÃO

As atividades humanas constituem um fator fundamental na configuração dos ecossistemas naturais e sociais. Elas são concebidas e executadas essencialmente em busca da reprodução material da sociedade e, portanto, de sua adaptação ao ambiente no qual se desenvolvem. Em geral, elas se agrupam sob a forma de negócio modelado de maneira específica (Barbosa et al., 2020; Oluwayemi et al., 2023; Sebayang, 2023).

O termo “negócio” serve teoricamente para designar qualquer atividade econômica e comercial, desenvolvida num ambiente de mercado competitivo, geralmente caracterizado pela troca de bens e serviços por dinheiro (Casadesus-Masanell & Heilbron, 2015). Entre as atividades econômicas e comerciais que podem ser chamadas de negócios, encontram-se a produção, distribuição e oferta de bens e serviços necessários a uma comunidade. Nesse sentido, um negócio refere-se a todas as atividades econômicas realizadas por pessoas (empreendedores) e organizações destinadas a produzir bens e serviços para satisfazer as necessidades dos clientes de forma lucrativa. Os negócios se evidenciam geralmente na produção e distribuição de bens e serviços que envolvem risco e incerteza por um empreendedor (Afolabi et al., 2021). Um negócio refere-se a um conjunto real de pessoas, decisões, recursos, edifícios, produtos, valores, ações e quaisquer outros ingredientes necessários para conduzir e sustentar esta atividade humana específica (Casadesus-Masanell & Heilbron, 2015; Laoye, 2023).

O desempenho de um negócio é significativamente dependente de sua estrutura formada por diversas unidades de negócios lógicas, onde cada uma destas existe para atender um segmento de mercado com requisitos competitivos específicos. A estrutura de uma empresa ou negócio corresponde à forma como ela é organizada e administrada. Tal estrutura pode ser influenciada por vários fatores, tais como sua dimensão, propriedade, requisitos legais e regulamentares e a natureza de suas operações (Shcherbak et al., 2018; Ganushchak-Yefimenko et al., 2019; Zhao et al., 2021; Gupta, 2023).

Apesar de sua evidente característica voltada para o lucro, o termo “negócio” pode se referir a uma iniciativa social. Uma maneira de conferir isso é a observação de tal iniciativa com base nos seguintes princípios: a) o negócio social resolve problemas sociais que não são abordados pelo setor público; b) o principal motivo do negócio social é o benefício público; c) representantes de negócios sociais exploram mecanismos de mercado (sem excluir os existentes). Os negócios sociais resolvem problemas sociais sensíveis sem procurar aumentar os lucros dos acionistas e, em razão disso, a maior parte dos lucros obtidos é gasta principalmente na resolução de problemas sociais, ou seja, reinvestida no desenvolvimento de suas atividades ou utilizada para atividades sociais e beneficentes (Simanavicius et al., 2021).

O negócio social é de certo modo diferente do tradicional cujo objetivo principal é gerar o máximo de lucro (Simanavicius et al., 2021; Ferdousi & Abedin, 2023; Lima, 2024). Todo tipo de organização, seja ela empresarial ou não empresarial, requer alguma forma de

¹ Agradecimento ao CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pelo auxílio à pesquisa, permitindo que as atividades de investigação científica fossem levadas a termo.

gestão para atingir metas e objetivos desejados (Uddin, 2023). Qualquer que seja sua natureza, o negócio precisa de um sistema de gestão adequado para sua sobrevivência.

A gestão origina-se da prática das atividades de produção humana e, em seguida, se torna objeto da construção teórica que por sua vez orienta e desenvolve a prática de gestão (Wang & Xia, 2021). Ela tem tanta importância no mundo empresarial atual que dificilmente há alguém que não tenha ouvido falar dela (Uddin, 2023).

Observada como disciplina, a gestão pode ser definida como o processo de administrar e controlar os assuntos da organização onde as pessoas trabalham em grupo para atingir um objetivo comum (Jaiswal, 2020). Ela é interpretada como uma metodologia baseada em métodos científicos e leis que permitem aproveitar melhor a jornada de trabalho, evitando desperdício de tempo e dinheiro no processo produtivo (Ávila-Rosales et al., 2023).

Na prática, a gestão funciona como um processo integrado que visa a realização das atividades econômicas pretendidas da organização e a utilização eficaz dos fatores de produção e das finanças. Enquanto processo, ela é influenciada pelo ambiente externo e baseada no sistema de princípios, funções, métodos e estruturas (Shaklein et al., 2022). Ela envolve a mobilização de recursos humanos e materiais para trabalhar de forma coordenada em direção ao alcance das metas e estratégias organizacionais (Ávila-Rosales et al., 2023).

O processo de geração e oferta de resultados aos públicos estratégicos da organização supõe, entre outros, definir os objetivos a serem alcançados, tomar decisões sobre o caminho para alcançá-los e liderar todas as etapas de funcionamento. Ele precisa ser configurado e executado em função das condições de atuação da organização. Por isso, a gestão costuma ser definida como o processo pelo qual os gerentes criam, dirigem, mantêm e operam uma organização por meio de um esforço humano cooperativo sistemático e coordenado (Uddin, 2023). Nessa perspectiva, o principal propósito de uma organização é compreender e gerenciar seu negócio de maneira sucedida.

A gestão de negócios refere-se à execução abrangente e sistemática de diversas estratégias e decisões formuladas pelas organizações, a fim de atingir os objetivos esperados nas suas atividades diárias. Estas estratégias e decisões incluem finanças, recursos humanos, marketing, gestão da cadeia de abastecimento, etc., destinadas a otimizar a alocação de recursos organizacionais, melhorar o desempenho, bem como responder à variação de demandas e gestão de riscos (Peng & Bao, 2023).

Esses esclarecimentos conceituais permitem entender melhor a pesquisa relatada no presente artigo que compreende sete seções. A próxima seção, ou seja a segunda, define o problema e objetivo da pesquisa, inspirando-se das realidades cooperativistas na agricultura familiar do estado do Rio de Janeiro. A terceira apresenta a fundamentação teórica, construída a partir de conceitos-chave da pesquisa. A quarta caracteriza os procedimentos metodológicos, destacando as etapas essenciais da pesquisa. A quinta analisa e discute os resultados obtidos, baseando-se na fundamentação teórica. A sexta consiste na finalização e consolidação dos argumentos do artigo. A sétima e última seção é reservada às referências bibliográficas.

2. PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

A agricultura familiar, definida como modelo de valorização de recursos e insumos agrícolas, apoia-se fundamentalmente na gestão e no trabalho de família. Em razão da multiplicidade e da diversidade de suas estratégias de produção e comercialização, os agricultores que praticam esse modelo formam um conjunto abrangendo desde aqueles classificados como capitalizados com atividades econômicas integradas ao mercado até os residentes no espaço rural, assalariados agrícolas e não agrícolas com produção agropecuária voltada quase exclusivamente ao autoconsumo. Entre esses dois grupos extremos, há os

agricultores descapitalizados ou em transição, mas com algum nível de produção destinada ao mercado (Guanziroli & Cardim, 2000; Buainain & Silveira, 2003; Cribb et al., 2011).

A cooperativa é uma organização difícil de ser gerenciada. O desafio fundamental na gestão da cooperativa é encontrar o equilíbrio entre interesses econômicos (orientados pelo crescimento mútuo do patrimônio do cooperado e da cooperativa), aspirações sociais (voltadas ao leque de serviços prestados pela cooperativa aos cooperados e beneficiários) e desejos políticos (ligados tanto às disputas internas dos cooperados pelo poder como também à competitividade da cooperativa) (Figueiredo Neto et al., 2005; Souza Sette et al., 2005; Cribb et al., 2011).

A COVID-19, pandemia de uma doença infecciosa causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, é frequentemente descrita como um fenômeno gerador de muitas mudanças nos hábitos humanos. Várias dessas mudanças ocorrem na agricultura e alimentação. Como os consumidores passam a dar maior prioridade à sua saúde, eles prestam bastante atenção à qualidade dos alimentos. Eles têm tendência a se aproximar dos produtores para verificar as condições de produção alimentar. O conjunto das tendências observadas caracteriza o Pós-Covid-19 (de Freitas Coca et al., 2020; Silva & da Silva Barbosa, 2020; Monteiro et al., 2021; Ferreira et al., 2023).

Inspirado por essas considerações, este artigo aborda a questão de governança cooperativa observada à luz da crescente diversidade dos cooperados na agricultura familiar do estado do Rio de Janeiro. Refletindo mudanças observadas em termos de tendências no setor agropecuário mundial, brasileiro e fluminense bem como baseado nas consequências mediatas e imediatas da pandemia COVID-19, ele é concebido de maneira a explorar estratégias de gestão cooperativista na busca da sustentabilidade dos cooperados. Seu objetivo geral é analisar em que medida é necessário operar ajustes nas estratégias de gestão das cooperativas agropecuárias fluminenses relacionadas à agricultura familiar no sentido de aprimorar a sustentabilidade de seus membros sob a perspectiva do Pós-COVID-19. A concretização deste propósito é norteadas pelos seguintes objetivos específicos:

- 1) Monitorar práticas de gestão cooperativista do setor agropecuário fluminense na perspectiva de identificar as principais variáveis gerenciais da atuação das cooperativas envolvidas na agricultura familiar fluminense;
- 2) Analisar o ambiente externo no qual atuam as cooperativas agropecuárias fluminenses, procurando destacar tendências reforçadas pela COVID-19;
- 3) Diagnosticar as estratégias de gestão cooperativista na agricultura familiar fluminense;
- 4) Elaborar a tipologia funcional das estratégias de gestão das cooperativas envolvidas na agricultura fluminense, com base na definição de seus objetivos, a natureza de suas escolhas e a alocação de seus recursos;
- 5) Estudar a viabilidade das estratégias de gestão cooperativista à luz das tendências observadas;
- 6) Construir um framework capaz de subsidiar a formulação e/ou adequação de estratégias de gestão cooperativista na agricultura familiar fluminense.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A agricultura familiar se revela um importante fator redutor do êxodo rural e fonte de recursos para as famílias com menor renda. Ela fornece diversos produtos cuja contribuição é expressiva para a geração de riqueza em nível tanto local quanto estadual e nacional (Da Silva et al., 2019).

Ela é significativamente presente no Brasil em geral e no estado do Rio de Janeiro em particular. No Brasil, ela representa 77% dos estabelecimentos agropecuários levantados pelo Censo Agropecuário 2017 e ocupava 23% da área total destinada a atividades agrícolas e

agroindustriais. No estado do Rio de Janeiro, ela é responsável por 42,33% do valor total da produção dos estabelecimentos agropecuários (IBGE, 2019).

Os agricultores familiares, apesar de sua relativa grande maioria no setor agropecuário fluminense, passam por uma grave crise devido à concentração de renda e à falta de políticas agrícolas efetivas. Eles têm poucas possibilidades de realizar investimentos em suas terras, uma vez que operam com retornos muito reduzidos para permitir a capitalização de suas unidades de produção. Mesmo atuando nessas condições, a importância da agricultura familiar tem ficado bastante evidente nos últimos dois anos, marcados pela pandemia da COVID-19, pois este segmento não parou, e os alimentos continuaram a ser produzidos em quantidade e de forma saudável (Silva & Marafon, 2004; Emater-Rio, 2020).

O cooperativismo - entendido como um sistema justo, igualitário e participativo (Pieniz et al., 2015) – se revela adequado para atender as necessidades dos agricultores familiares fluminenses que enfrentam cotidianamente diversas restrições na produção e comercialização de seus produtos. O Rio de Janeiro detém apenas 48 DAPs (Declaração de Aptidão ao PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) registradas. Considerando o total de 4.765 DAPs Jurídicas no Brasil, o estado do Rio de Janeiro representa apenas 1%. Por meio do programa Ater Mais Gestão, criado para ser executado por entidades prestadoras de assistência técnica e extensão rural a empreendimentos (associações e cooperativas) agropecuários familiares e detentores de DAP Jurídica, o Governo Federal tem estimulado a adoção do cooperativismo no estado do Rio de Janeiro (da Rosa Costa et al., 2020). No intuito de acompanhar e reforçar tal programa, é preciso multiplicar atividades de pesquisa para melhor entender o ambiente de atuação das cooperativas agropecuárias familiares no estado do Rio de Janeiro.

Um dos maiores desafios frequentemente levantados quando se trata de analisar e avaliar o desempenho das cooperativas é a fidelização de seus cooperados. Tal desafio costuma receber especial atenção por parte dos acadêmicos e gestores interessados no desenvolvimento da gestão e governança de cooperativas (Iliopoulos & Valentinov, 2022).

Sparemberger et al. (2021) definem a fidelização, inspirando-se no marketing de relacionamento que, segundo Kotler e Keller (2012), baseia-se em criar, manter e acentuar relacionamentos sólidos com os clientes e outros públicos. Nessa perspectiva, eles entendem que a fidelização se refere à relação na qual o membro compra todos os seus insumos e entrega toda a sua produção na cooperativa bem como participa no cotidiano dela, marcando presença em reuniões, assembleias, dias de campo entre outros. De maneira similar, Rósses et al. (2015) interpretam a fidelização como uma simples relação comercial, na qual o membro fiel passa a ser aquele que realiza todas as compras de insumos e comercializa a sua produção com a cooperativa.

Os fatores impulsionadores da fidelização, mencionados em diversos trabalhos científicos, são múltiplos e incluem, por exemplo, preço, promoção, atendimento, prazo e assistência técnica. Porém, há alguns que se destacam bastante e constituem os pilares da fidelização. Lizote et al. (2013) apresentam a confiança entre o membro e a cooperativa como fator essencial para um bom relacionamento entre ambos. Melesko (2012), Rósses et al. (2015) e Sparemberger et al. (2021) reconhecem que, além da confiança, a credibilidade é fundamental para os relacionamentos entre cooperativa e cooperado e, quando bem administrados, estes dois fatores podem ocasionar a ocorrência de inúmeros benefícios e vantagens para ambas as partes. Iliopoulos & Valentinov (2022) apontam a lealdade e o comprometimento dos membros como fatores impulsionadores da fidelização.

O desafio de fidelização dos cooperados é geralmente enfrentado pelas cooperativas mediante programas de conscientização, educação e revisão dos estatutos (Gianezini et al., 2012; Iliopoulos & Valentinov, 2022). Tal abordagem decorre de uma visão segundo a qual apenas os temperamentos e comportamentos dos cooperados são responsáveis pela fidelidade

ou infidelidade. Cook & Iliopoulos (2016), minimizando a influência de fatores psicológicos sobre a falta de lealdade, sustentam que os programas de relacionamento com os cooperados têm impactos parciais.

Na literatura sobre o cooperativismo, uma nova visão surgiu e destacou a necessidade de a gestão cooperativista se alinhar com a evidente heterogeneidade de preferência dos cooperados. Iliopoulos & Valentinov (2017), atentos à perspectiva em que as organizações cooperativas devem combinar identidades econômicas e sociais, corroboram com a tese de “dupla natureza” (Draheim, 1955) e, por consequência, enfatizam o problema decorrente de tal heterogeneidade. Eles consideram as cooperativas como organizações sensíveis aos contextos mundiais de vida de seus membros e necessariamente carregadas de potencial de conflito interno. Dentro dessa perspectiva, Iliopoulos & Valentinov (2022) propõem um modelo de gestão cooperativista, configurado de maneira a facilitar a concepção e execução de dois tipos de soluções gerenciais nas cooperativas. Por um lado, encontram-se as soluções sintomáticas que “buscam fortalecer a lealdade e o comprometimento dos membros” (Iliopoulos & Valentinov, 2022: 3). Por outro lado, há as soluções fundamentais que exigem “o ajuste dos limites e objetivos da cooperativa à luz do alcance evolutivo da verdadeira comunhão de interesses dos membros” (Iliopoulos & Valentinov, 2018: 1).

A evolução do contexto mundial de atuação das cooperativas, tal como observada recentemente, justifica a adoção deste modelo de gestão cooperativista. De acordo com Iliopoulos & Valentinov (2022), tem sido levantada e abordada uma série de problemas de sustentabilidade multifacetados que estão desafiando crescente e irrevogavelmente o capitalismo global. Tal mudança, interpretada por Schwab e Mallert (2020) como “A Grande Reconfiguração” reforça a necessidade de diversos atributos tais como ética, sustentabilidade, envolvimento das partes interessadas, propósitos compartilhados e bem comum (Klein, 2015; Schwab & Mallert, 2020; Iliopoulos & Valentinov, 2022). Roth (2021) aponta que a grande reconfiguração tem o potencial de gerar pelo menos uma transição de uma sociedade dominada pela economia para uma sociedade dominada pela saúde.

Nos últimos dois anos, a atual pandemia COVID-19 criou ambientes propícios à concretização deste potencial e, no mundo em geral bem como no Brasil e no estado do Rio de Janeiro em particular, facilitou o surgimento de várias tendências do sistema agropecuário (Neves et al., 2020; Wilkinson, 2022), tais como “concentração cada vez maior de fornecedores de insumos, distribuidores, processadores e comerciantes; diversificação e fusão da indústria alimentícia com outras indústrias (nutracêutica e nutricosmética); crescimento de produtos de nicho e fusões de indústrias para o fornecimento de soluções completas, etc.” (Iliopoulos & Valentinov, 2022). A COVID-19 parece ser um ponto de inflexão que está forçando uma disrupção no setor agropecuário mundial. A evolução de tais tendências permite vislumbrar novos desafios para a teoria da gestão e da organização (George et al., 2016; Czakon, 2019; Roth, 2021) e imaginar o aparecimento de crises de saúde e ambientais semelhantes às desta pandemia no futuro (Capelli & Cini, 2020).

Em razão da possibilidade dessas tendências impulsionarem desfavoravelmente a diversidade de cooperados no estado do Rio de Janeiro, as cooperativas do ramo agropecuário se encontram na necessidade de “expandir, iniciar novas linhas de negócios, adicionar novas culturas ao seu portfólio de produtos, agregar mais valor às commodities agrícolas e formar novas parcerias com diversos parceiros, com crescentes conflitos entre subgrupos de cooperados” (Iliopoulos & Valentinov, 2022: 2). Não é suficiente estimular psicologicamente ou emocionalmente os cooperados a manter ou mudar seus comportamentos. É preciso adequar e implementar estratégias de gestão cooperativista, capazes de considerar a multiplicidade e diversidade dos interesses dos cooperados (Pereira et al., 2021).

4. METODOLOGIA

A pesquisa, objeto do presente projeto, adotou a abordagem de métodos mistos que, de acordo com Creswell & Plano Clark (2017) envolve a coleta de dados quantitativos e qualitativos, analisando-os separadamente e, em seguida, integrando os achados por meio de “fusão” (comparando e contrastando conclusões). Ao mesmo tempo, ela se caracterizou pelo cunho exploratório que é uma perspectiva voltada para a descoberta de algo novo (Swaraj, 2019; Elman et al., 2020; Casula et al., 2021;) ou, em outras palavras, “gera insights iniciais sobre a natureza de uma questão e desenvolve questões a serem investigadas por estudos mais extensos” (Marlow 2005: 334). Ela se encaixa dentro de uma visão sistêmica. Tal encaixe se explica pelo fato de que a compreensão de processos de tomada de decisão no setor agropecuário requer especial atenção a todos os elos da cadeia de inserção do objeto (produto ou serviço) de atuação da cooperativa considerada (Benabdellah et al., 2018; Orsini et al., 2020; Yadav, 2022).

Na prática, a pesquisa foi realizada a partir de dados obtidos de três categorias de fontes. A primeira categoria de fontes de dados foi um conjunto de artigos recuperados das bases de dados Google Acadêmico, Scielo, Scopus e Web of Science, uma vez que estas oferecem uma ampla gama de periódicos revisados por pares em diversas áreas do conhecimento (Mongeon & Paul-Hus, 2016). A segunda foi a coleta de dados em campo junto a gestores, membros e funcionários das cooperativas sobre as características da gestão cooperativista. A terceira foi a anotação do que será dito nas reuniões a serem organizadas com especialistas em questões cooperativistas sobre as tendências do setor agropecuário fluminense e as oportunidades disponíveis para as cooperativas. Graças à multiplicidade das fontes, tornou-se possível a triangulação dos dados coletados, ou seja, a estratégia voltada para a criação de confiança na coleta dos dados (Leavy, 2017).

Os artigos utilizados, serviram para uma síntese de literatura e serão recuperados das bases de dados por meio de pesquisas booleanas usando palavras-chave apropriadas. No caso da coleta de dados em campo, os participantes da pesquisa foram selecionados de maneira a obter amostras caracterizadas pela diversidade do cooperativismo fluminense e integrarão os seguintes segmentos das cooperativas: a) gerentes; b) membros; e, c) funcionários. No que diz respeito à anotação em reuniões, os envolvidos foram selecionados no segmento de especialistas em cooperativismo.

Nos três casos, a amostragem foi marcada pela diversidade. Ela foi realizada de maneira intencional para permitir a seleção cuidadosa de fontes ricas em informações (Palinkas et al., 2015). Ela baseou-se no método de bola de neve conforme o qual o pesquisador não recruta fontes participantes diretamente, mas acessa outras que o direcionam para as fontes da pesquisa. O número de fontes participantes dependerá do momento em que será atingida a saturação dos dados (Leavy, 2017).

No tocante à síntese de literatura, a pesquisa identificou os artigos publicados, nos últimos vinte anos, sobre relações entre as seguintes palavras-chave: gestão organizacional, diagnóstico de estratégias gerenciais, gestão de stakeholder, método SWOT, gestão cooperativista e setor agropecuário. Ela os revisou e os agrupará por periódico de origem. Em seguida, cada um dos artigos será cuidadosamente lido. Com base nesta leitura, serão feitas anotações sobre suas questões e hipóteses de pesquisa.

Quanto à coleta de dados em campo, ela se viabilizou por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade junto aos participantes. Esta técnica de pesquisa em campo é útil para coletar dados e informações sobre uma ampla gama de opiniões e experiências (Longhurst, 2009).

Com relação à anotação em reuniões, houve trocas de ideias com especialistas em cooperativismo sobre diversos aspectos do assunto em estudo. Nessas reuniões, foram abordados sobretudo conceitos e métodos tradicionalmente utilizados para a gestão

cooperativista, o comportamento do setor agropecuário e a exploração de tendências e oportunidades.

Foram identificadas semelhanças e diferenças entre os dados de maneira a juntá-los em diversos grupos. Com base nesses grupos, foram desenvolvidas taxonomias para caracterizar as estratégias de gestão cooperativista no setor agropecuário fluminense. Tal caracterização será feita na perspectiva de elaborar recomendações para o aprimoramento da sustentabilidade dos cooperados.

Nesse sentido, as etapas de seleção de fontes, coleta, análise e interpretação dos dados envolverão diversas práticas, técnicas e ferramentas. Na verdade, tratou-se de recursos metodológicos para executar as seguintes atividades:

4.1 Monitoramento de práticas de gestão cooperativista do setor agropecuário fluminense

Junto com representantes da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) no estado do Rio de Janeiro, da Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA-RJ), da Superintendência Federal de Agricultura do Rio de Janeiro (SFA-RJ) e da Embrapa Agroindústria de Alimentos, serão selecionadas três cooperativas para serem monitoradas. A atividade durará 4 meses. O monitoramento dessas cooperativas facilitará o reconhecimento direto do contexto da pesquisa, mediante contatos com líderes do sistema cooperativista e observações das realidades de atuação das cooperativas. Também, ela ajudará a preparar a realização das outras atividades.

4.2 Análise do ambiente externo no qual atuam as cooperativas agropecuárias fluminenses

Tratar-se-á de um estudo prospectivo do contexto de atuação das cooperativas, usando o método Delphi (Cardoso et al., 2005; Allen et al., 2019; Egfjord & Sund, 2020) para extrair e comparar percepções de tendências do setor agropecuário fluminense.

4.3 Diagnóstico das estratégias de gestão cooperativista no setor agropecuário fluminense

Esta atividade será realizada por meio do método SWOT (Benzaghta et al., 2021) que confrontará, de forma sintética, os pontos fortes e fracos de cada cooperativa pesquisada, bem como suas oportunidades e ameaças. Graças a esta ferramenta, haverá uma combinação do diagnóstico interno com o diagnóstico externo, fornecendo uma síntese da análise estratégica, ou seja, uma visão geral do ambiente global da cooperativa (Facon, 2021a).

4.4 Elaboração da tipologia funcional das estratégias de gestão das cooperativas agropecuárias fluminenses

Esta atividade se iniciará com base no entendimento de que a estratégia é um fluxo de ação capaz de ajudá-la a atingir seus objetivos (Moloi & Marwala, 2021). Ela será norteadada pelo conjunto das seguintes quatro categorias de estratégias frequentemente encontradas na literatura e citadas por Facon (2021b): a) estratégia de liderança em custos; b) estratégia de inovação e tecnologia; c) estratégia de diferenciação; e, d) estratégia de cooperação. A partir do tratamento e interpretação dos dados coletados junto às cooperativas, será possível observar se as estratégias das cooperativas se encaixam nessas categorias ou se há necessidade de ter outras categorias.

4.5 Estudo da viabilidade das estratégias de gestão cooperativista

Esta atividade será realizada em duas etapas. Na primeira, haverá a identificação e análise dos desafios inerentes às tendências do setor agropecuário fluminense. Na segunda

etapa, serão confrontadas os tipos de estratégias com os desafios associados às tendências. A síntese desta confrontação revelará se os tipos de estratégias de gestão cooperativista são viáveis ou não dentro da perspectiva pós-Covid-19.

4.6 Concepção de um mecanismo para a adequação de estratégias de gestão cooperativista no setor agropecuário fluminense

Na perspectiva da cooperativa, a estratégia de gestão se caracteriza pela definição de seus objetivos, a natureza de suas escolhas e a alocação de seus recursos. Estes componentes podem se juntar de diversas formas para formar uma estratégia adequada a determinados desafios. O framework apresentará as opções de combinação de tais componentes.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados neste trabalho originam-se de um projeto de pesquisa que está na fase final de sua execução. Em outras palavras, o artigo relata parte do trabalho de pesquisa associado ao projeto, aprovado pelo CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, registrado sob o número de processo 404355/2022-6 e intitulado “Exploração de estratégias de gestão cooperativista na agricultura familiar do Estado do Rio de Janeiro sob a perspectiva pós-COVID-19”. Este projeto visa a construção de um framework capaz de orientar principalmente as cooperativas de agricultura familiar a examinar e utilizar as tendências consolidadas pela pandemia COVID-19 no setor agropecuário.

5.1 Uma inegável impulsão da agricultura familiar pelo cooperativismo

A agricultura familiar é essencialmente caracterizada como produtora de alimentos para o mercado local. Boa parte de sua produção consiste geralmente de alimentos de ciclo curto e relativamente perecíveis.

Conforme dados coletados na execução da presente pesquisa, as cooperativas fluminenses de agricultura familiar vêm crescendo de maneira significativa. Tal aumento se observa em termos de número de participantes, valor de ativos e distribuição de ganhos excedentes. Ele tem sido favorecido essencialmente pelo desempenho satisfatório do setor agropecuário. A importância da cooperação interpessoal e interorganizacional se revela evidente para os agricultores familiares depois das experiências feitas nos processos de produção e comercialização de seus produtos durante o período da Covid-19.

Os agricultores familiares chegam a entender que, sem tal cooperação, eles não condições necessárias para ter acesso a diversos recursos de produção e meios de transporte. Os gargalos são potencialmente múltiplos e complicam a condução de processos produtivos expostos a frequentes variações climáticas. Os produtos são altamente perecíveis e se transformam em perdas ou desperdícios em condições de inacessibilidade de mercados.

Além desses fatores, há também a necessidade de crédito para financiar os processos de produção e de comercialização. Geralmente, o acesso ao crédito se associa à obtenção de informações certas e à posse de garantias reais.

Cabe lembrar que a demanda por produtos e serviços do cooperativismo. Há políticas públicas dando preferência aos produtos e serviços das cooperativas. Nesse sentido, destacam-se aquelas comprometidas com a sustentabilidade.

O cooperativismo passa a ser um sistema econômico atraente para o agricultor familiar. Como observam Silva & Marafon (2004) e Emater-Rio (2020), os alimentos continuaram a ser produzidos em quantidade e de forma saudável. O número reduzido de agricultores familiares, detentores de DAPs (da Rosa Costa et al., 2020), evidencia a necessidade de adotar outros mecanismos eficientes para ampliar o acesso ao PRONAF. A busca do ambiente cooperativo por agricultores familiares para viabilizar sua atuação

corresponde às múltiplas tendências observadas por Neves et al. (2020) e Wilkinson (2022) no sistema agropecuário em geral e caracterizadas pela aproximação e cooperação interorganizacional.

5.2 A crescente diversidade das cooperativas de agricultura familiar

Apesar dos avanços observados no que diz respeito ao número de participantes, valor de ativos e distribuição de ganhos excedentes, a identidade coletiva entre as cooperativas fluminenses de agricultura familiar não é evidente. As diferenças de comportamentos se definem sobretudo nos modos de organização e nas estratégias de atuação.

Muitas dessas cooperativas não procuram se aproximar de organizações de pesquisa, assistência técnica e extensão rural. Sua propensão a adotar novas soluções tecnológicas ou organizações é significativamente reduzida. Enquanto isso, há cooperativas que mantêm relações frequentes com essas organizações. Estas últimas estão mais dispostas a participar de reuniões com técnicos e pesquisadores.

Outro aspecto que merece ser destacado é a questão da infidelidade por parte dos agricultores cooperados com relação às cooperativas (Iliopoulos & Valentinov, 2022). A frequência considerável de casos de infidelidade no universo cooperativista fluminense pode ser explicada pela natureza da maioria dos produtos que são de ciclo curto e, portanto, geram uma forte pressão sobre a capacidade gerencial do agricultor familiar. O escoamento de tais produtos precisa ser realizado pouco tempo após sua produção. Os consumidores procuram se aproximar dos produtores para conferir os sistemas de produção. Tal aproximação incentiva a compra direta, constituindo o que é geralmente chamado de circuito curto da comercialização agroalimentar. A infidelidade é um desafio frequente no universo cooperativista fluminense. Tradicionalmente, os dirigentes da cooperativa procuram enfrenta-la por meio da educação dos cooperados. Tal estratégia geralmente não traz soluções satisfatórias e duradouras.

O caráter participativo do cooperativismo, lembrado por Pieniz et al. (2015), é pouco expressivo em muitas cooperativas fluminenses de agricultura familiar. Isso se explica essencialmente pelo fato de o agricultor ter pouco tempo para participar de reuniões e interagir com outros cooperados, deixando a responsabilidade da condução da cooperativa aos seus dirigentes.

5.3 Elementos fundamentais para um framework de concepção/análise

O funcionamento de uma cooperativa requer muitas interações entre seus cooperados. Tais interações são essenciais para o alcance dos objetivos da cooperativa. Elas facilitam a disseminação da informação e do conhecimento para dinamizar os processos de consolidação e expansão da cooperativa (Pitts et al., 2023).

O processo de tomada de decisão é de certo modo composto de três níveis: micro, meso e macro. O micro-nível corresponde à rede de interação na qual os cooperados interagem socialmente entre si. O meso-nível se refere à rede de participação na qual os cooperados se envolvem no processo de decisão. O macro-nível é a rede de decisão que permite constatar as decisões cooperativistas e suas interdependências (Pirzadeh et al., 2021).

Para o framework sociotécnico, alguns elementos são identificados: actor, network, decisão, links sociais, links técnicos e links sociotécnicos. A combinação destes elementos pode ser viabilizada à luz da Teoria Ator-Rede (TAR) que, de acordo com Cai & Guo (2020), tem sido comumente usada em pesquisas interdisciplinares nos últimos duas décadas. A TAR oferece ferramentas conceituais capazes de esclarecer a complexa rede de atores em interação (Penteado et al., 2019). De fato, ela propõe uma abordagem relacional e construtivista baseada no princípio de que as entidades desempenham um papel ativo na produção da sociedade (Berrou & Soulier, 2023). Nesse sentido, ela se revela um meio para compreender como as

práticas sociais diárias poderiam ser transmitidas para os quadros mais amplos das redes relacionais (Chen & Wu, 2021; Cribb & Cribb, 2024).

6. CONCLUSÃO

O cooperativismo se revela um sistema econômico adaptado às realidades da agricultura familiar do estado do Rio de Janeiro. Graças a ele, o agricultor passa a ter mais capacidade de acesso a recursos financeiros, tecnológicos e organizacionais. No contexto do Pós-Covid-19, o papel do cooperativismo é determinante na dinamização da agricultura familiar do estado do Rio de Janeiro. A combinação dos benefícios econômicos e sociais torna viável o desenvolvimento das atividades produtivas e comerciais nas propriedades familiares.

No entanto, é preciso dar bastante atenção aos modos de organização e estratégias de atuação das cooperativas de agricultura familiar do estado do Rio de Janeiro. As particularidades do Pós-Covid-19 podem servir de referência para observar as fragilidades da prática do cooperativismo na agricultura familiar fluminense. Um dos aspectos que merecem bastante atenção é a fidelização do cooperado.

A necessidade de conceber, adotar e implementar novas estratégias gerenciais nas cooperativas fluminenses de agricultura familiar é inegável. Isso justifica o desenvolvimento de novas ferramentas capazes de viabilizar soluções gerenciais nestas cooperativas. O framework que está sendo construído responde a esta necessidade e é concebido de maneira a ser usado em diferentes contextos de atuação organizacional para analisar os mecanismos teóricos da interação eficaz entre os envolvidos nos processos de tomada de decisão.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFOLABI, Oluwatunmise Ayo; SEGUN, Salami Sarafadeen; FAWALE, Afiss Adebayo. Business communication skills required by entrepreneurs for sustainable development in Oyo State, Nigeria. **The Journal of Management Theory and Practice (JMTP)**, p. 38-43, 2021.
- ALLEN, T., PROSPERI, P., COGILL, B., PADILLA, M., & PERI, I. A Delphi Approach to Develop Sustainable Food System Metrics: pp. 1-33, 2018. **Social Indicators Research**, 141:1307–1339, 2019.
- BARBOSA, Marileide; CASTAÑEDA-AYARZA, Juan Arturo; FERREIRA, Denise Helena Lombardo. Sustainable strategic management (GES): Sustainability in small business. **Journal of cleaner production**, v. 258, p. 120880, 2020.
- BENABDELLAH, A. C.; BOUHADDOU, I.; BENGHABRIT, A. Supply chain challenges with complex adaptive system perspective. In: **World Conference on Information Systems and Technologies** (pp. 1081–1093). Springer, Cham, 2018.
- BENZAGHTA, M.A.; ELWALDA, A.; MOUSA, M.M.; ERKAN, I.; RAHMAN, M. SWOT analysis applications: An integrative literature review. **J. Glob. Bus. Insights**, 6, 55–73, 2021.
- BERROU, Yolène; SOULIER, Eddie. A Methodology to Analyze the Development of Local Energy Communities Based on Socio-Energetic Nodes and Actor-Network Theory. **Procedia Computer Science**, v. 219, pp. 439-446, 2023.
- BUAINAIN, A. M.; SILVEIRA, J. M. da. Agricultura familiar e tecnologia no Brasil. **Jornal da Unicamp**, Campinas, n. 217, 23-29 jun. 2003. Seção Artigo, p. 2.
- CAI, Yunxia; GUO, Peiyong. The application of actor network theory in medical translation. **Open Journal of Modern Linguistics**, v. 10, n. 5, pp. 599-605, 2020.
- CAPELLI, A., & CINI, E. Will the COVID-19 pandemic make us reconsider the relevance of short food supply chains and local productions? **Trends in Food Science & Technology**, 99, 566–567, 2020.

- CARDOSO, LRA; ABIKO, AK; HAGA, HCR; INOUE, KP; GONÇALVES, OM. Prospecção de futuro e método Delphi: uma aplicação para a cadeia produtiva da construção habitacional. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 5, n. 3, pp. 63-78, jul./set. 2005.
- CASADESUS-MASANELL, Ramon; HEILBRON, John. The business model: Nature and benefits. In: **Business models and modelling**. Emerald Group Publishing Limited, 2015. p. 3-30.
- CASULA, M., RANGARAJAN, N., SHIELDS, P. The potential of working hypotheses for deductive exploratory research. **Quality & Quantity**, 55:1703–1725, 2021. <https://doi.org/10.1007/s11135-02001072-9>.
- CHEN, Yeong-Shyang; WU, Shou-Tsung. An exploration of actor-network theory and social affordance for the development of a tourist attraction: A case study of a Jimmy-related theme park, Taiwan. **Tourism Management**, v. 82, p. 104206, 2021.
- COOK, M.L.; ILIOPOULOS, C. Generic solutions to coordination and organizational costs: Informing cooperative longevity. **J. Chain Netw. Sci.**, 2016, 16, 19–27.
- CRESWELL JW, PLANO CLARK VL. **Designing and Conducting Mixed Methods Research**. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications; 2017.
- CRIBB, André Yves; CRIBB, Sandra Lucia de Souza Pinto. Developments and bottlenecks in the construction of sociotechnical networks: a study in the brazilian frog supply chain. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 1, p. 904-930, 2024.
- CRIBB, A. Y.; CRIBB, S. L. de S. P.; FREIRE JUNIOR, M.; SILVA, F. T. Adoção tecnológica e gestão cooperativista: um estudo de caso na agricultura familiar. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 133-157, jan./abr. 2011.
- CZAKON, W. Grand challenges: A way out of the ivory tower for management academic discipline. **Problemy Zarządzania**, 17(4/84), 9–23, 2019.
- DA ROSA COSTA, A. C., DE SOUZA, P. M., DA SILVA VIANA, A., ALMEIDA, L. M., & MUNIZ, L. P. (2020). Projeto básico para acompanhamento da assistência técnica e extensão rural na qualificação da gestão, fortalecimento e inserção de cooperativas da agricultura familiar nos mercados institucionais, públicos e privados participantes do programa ATER Mais Ação. **Mostra de Extensão IFF-UENF-UFF-UFRRJ**, 12.
- DA SILVA, Sergio Souza; ANTONIAZZI, Elisiane Aparecida; NOVAK, Marielécia Aparecida Leite. O Pronaf como instrumento de fixação do agricultor familiar no campo, evitando o êxodo rural. **Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, v. 5, n. 2, p. 66-93, 2019.
- DRAHEIM, G. **Die Genossenschaft als Unternehmungstyp**, Vandenhoeck & Ruprecht, Goettingen, 1955. [Apud Iliopoulos & Valentinov, 2017].
- EGFJORD, K. F. H.; SUND, K. J. A modied Delphi method to elicit and compare perceptions of industry trends. **MethodsX**, 7, 101081 (2020).
- ELMAN, C.; GERRING, J.; MAHONEY, J. **The Production of Knowledge: Enhancing Progress in Social Science**. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press, 2020.
- EMATER-RIO (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Rio de Janeiro). **Relatório de Atividades 2020**. Niterói: Emater-Rio, 2020.
- FACON, P. Le diagnostic stratégique : définition, utilité et realization. **Le Coin des Entrepreneurs**, 24 mai 2021a. Disponível em < <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/diagnostic-strategique-definition-utilite-realisation/> >. Acesso em 16 jun. 2022.
- FACON, P. Les différentes stratégies d’entreprise. **Le Coin des Entrepreneurs**, 24 mai 2021b. Disponível em < <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/strategie-de-lentreprise/> >. Acesso em 16 jun. 2022.

- FERDOUSI, Farhana; ABEDIN, Nuren. Strategic Human Resources Management for Creating Shared Value in Social Business Organizations. *Sustainability*, v. 15, n. 4, p. 3703, 2023.
- FIGUEIREDO NETO, L. F.; MENDONÇA, P. S. M.; FARIA, L. M. de. Mensuração da governança em cooperativas agropecuárias: proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: Sober, 2005. 1 CD-ROM.
- GANUSHCHAK-YEFIMENKO, L.; SHCHERBAK, V. G.; KOLODIZIEV, O. M.; RAFAŁ, R. **Methodological framework for integrated business structures branding development in Ukraine**. 2019.
- GAO, Fei; LI, Meng; CLARKE, Steve. Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of knowledge management*, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2008.
- GEORGE, G.; HOWARD-GRENVILLE, J.; JOSHI, A.; TIHANYI, L. Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895, 2016.
- GUANZIROLI, C. E.; CARDIM, S. E. C. S. (Coord.). **Novo retrato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto**. Brasília, DF: Incra: FAO, 2000. 76 p.
- GUPTA, Rushil. The Pros and Cons of Different Types of Business Structures in India. *Innovative Research Thoughts*, v. 9, n. 4, p. 8-18, 2023.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Agropecuário 2017 – Resultados Definitivos. *Censo agropec.*, Rio de Janeiro, v. 8, p.1-105, 2019. ISSN 0103-6157.
- ILIOPOULOS, C.; VALENTINOV, V. "Member preference heterogeneity and systemlifeworld dichotomy in cooperatives: An exploratory case study", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 Issue: 7, pp.1063-1080, 2017. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2016-0262>
- ILIOPOULOS, C.; VALENTINOV, V. Cooperative governance under increasing member diversity: Towards a new theoretical framework. *Scandinavian Journal of Management*, 38 (2022) 101192.
- JAISWAL, Ajay. Propounding Bhagavadgita as a Philosophy of Management. *Sh, Int Sci Ref Res J*, 3(3): 113-118, May-June-2020.
- KLEIN, N. **This changes everything: Capitalism vs. the climate**. Stoughton: Simon and Schuster, 2014. 566p. ISBN: 1451697384
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAOYE, Adedipupo David. Business Model and Employee Quality Output in Manufacturing Firms In Rivers State. *BW Academic Journal*, p. 6-6, 2023.
- LEAVY, P. **Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches**. New York, NY: Guilford Press, 2017.
- LIMA, Carlos Jacobino. Manifest of the education-oriented social business. *Inclusão Social*, v. 17, n. 2, 2024.
- LONGHURST, R. Interviews: in-depth, semi-structured, in: R. Kitchin, N. Thrift (Eds.), *International Encyclopedia of Human Geography*, Elsevier, Oxford, pp. 580–584, 2009.
- MOLOI, T.; MARWALA, T. A Brief Overview of the Firm's Strategy. Chapter 3, pp. 23-35. In: ----- . **Artificial Intelligence and the Changing Nature of Corporations: How Technologies Shape Strategy and Operations**. Switzerland: Springer Nature, 2021. ISBN : 978-3-030-76312-1.
- MONGEON, P., PAUL-HUS, A. The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106, 213-228, 2016.

- MOON, J. T.; DESOUSA, K. C. The concept of management. In: K. C. Desouza and S. Paquette (Eds.), **Knowledge Management: An Introduction** (pp. 73-96). New York: NY: NealSchuman Publishers, Inc., 2011.
- OLUWAYEMI, O. B.; ADESANYA, A. S.; OJODU, H. O.; ADEYEYE, V. A. Green Human Resource Practices and Sustainable Development of Business Organisations in the Manufacturing Sector of the Nigerian Economy. **Economic Review: Journal of Economics & Business/Ekonomska Revija: Casopis za Ekonomiju i Biznis**, v. 21, n. 2, 2023.
- OMOTAYO, Funmilola Olubunmi. Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. **Library Philosophy and Practice**, v. 1, n. 2015, p. 1-23, 2015.
- ORSINI, A.; PHILIPPE, LE PRESTRE, P.; HAAS, P.M.; BROSIG, M.; PATTBURG, P.; WIDERBERG, O.; GOMEZ-MERA, L.; MORIN, J.F.; HARRISON, N. E.; GEYER, R.; CHANDLER, D. Complex Systems and International Governance. **International Studies Review**, 22, 736, 2020. <https://doi.org/10.1093/isr/viz005>. [Corrigendum].
- MARLOW, C.R.: **Research Methods for Generalist Social Work**. Thomson Brooks/Cole, New York, 2005.
- MELESKO, B.M. **Fidelidade e Lealdade: Uma relação dos cooperados com a sua cooperativa**. Trabalho de conclusão de Curso. Unijui. 2012. Disponível em:< <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/556/Bruno%20Mateus%20Melesko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 08 de jun. de 2022.
- NEVES, M. F.; GRAY, A. W.; VALERIO, F. R.; MARTINEZ, L. F.; RODRIGUES, J. M.; KALAKI, R. B.; MARQUES, V. N.; CAMBAÚVA, M. **Food and agribusiness in 2030: A roadmap**. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Academic Publishers, 2020. 124p.
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2020**. Brasília: Sistema OCB, 2020. 75p.
- PALINKAS, L.A.; HORWITZ, S.M.; GREEN, C.A.; WISDOM, J.P.; DUAN, N.; HOAGWOOD, K. Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. **Adm. Policy Ment. Health**, 42, 5, 533–544, 2015.
- PENG, Jinqian; BAO, Liyuan. Construction of enterprise business management analysis framework based on big data technology. **Heliyon**, 2023.
- PENTEADO, I. M. ; do NASCIMENTO, A. C. S. ; CORREA, D. ; MOURA, E. A. F. ; ZILLES, R. ; GOMES, M. C. R. L. ; ... PACIFICO, A. C. N. Among people and artifacts: Actor-Network Theory and the adoption of solar ice machines in the Brazilian Amazon. **Energy research & social science**, v. 53, pp. 1-9, 2019.
- PEREIRA, E. A.; DA SILVA, S. P.; DE CARVALHO, F. J. Cooperativismo e Desenvolvimento Local: Uma Análise da Atuação Estratégica da CREDCOOPER de Caratinga/MG. **Anais do 59º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER) & 6º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC)**. 2021.
- PIENIZ, D. M. D., DE LIMA, A. M., Sguarezi, S. B., & da Silva, J. J. Cooperativismo: limites e possibilidades para a competitividade de pequenos e médios produtores. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 7, n. 3, p. 27-53, 2015.
- PIRZADEH, Payam; LINGARD, Helen; BLISMAS, Nick. Design decisions and interactions: A sociotechnical network perspective. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 147, n. 10, p. 04021110, 2021.

- PITTS, Frederick Harry; BORGHI, Paolo; MURGIA, Annalisa. Organising the self-employed: combining community unionism, coworking and cooperativism across contexts. **Open Research Europe**, v. 3, 2023.
- RÓSSES, F. R., TOMAZI, M., STEKKA, F. L. P. A., OLIVEIRA, D. C., SCOTT, S. R. C. Fidelidade em cooperativa agropecuária: Um estudo de caso. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v.2, n.4, pp. 17-34, jul./dez. 2015.
- Roth, S. The Great Reset. Restratification for lives, livelihoods, and the planet. **Technological Forecasting and Social Change**, 166, 2021. Article 120636.
- SPAREMBERGER, A.; KUPSKE, R. A.; BÜTTENBENDER, P. L.; SPAREMBERGER, C. Elementos da Fidelização de Associados na Área do Cooperativismo Agropecuário: Um Estudo de Caso na Coperativa COOPERMIL. **Anais do 59º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER) & 6º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC)**. 2021.
- SCHWAB, K.; MALLERT, T. **COVID-19. The great reset**. Genebra: World Economic Forum Publishing, 2020. 282p.
- SEBAYANG, Fiona Diserty. A Well-Rounded Business: Improving the Circular Economy Strategy Using RESTARTer. **Asian Journal of Research in Business and Management**, v. 4, n. 4, p. 137-151, 2023.
- SHAKLEIN, V. M.; DERYABINA, S. A.; MITROFANOVA, I. I.; MIKOVA, S. S. The concept of management in intercultural communication. **Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. ИЯ Яковлева**, n. 2, p. 115, 2022.
- SHCHERBAK, Valeriia; NIFATOVA, Olena; KALIUZHNA, Olena. Selecting an optimal structure of co-branding alliance for an integrated business structure. **Economic and Social Development: Book of Proceedings**, p. 181-190, 2018.
- SILVA, E. S. O.; MARAFON, G. J. A Agricultura Familiar no Estado do Rio de Janeiro. II Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional Mestrado e Doutorado Santa Cruz do Sul, RS – Brasil - 28 setembro a 01 de outubro. **Anais**, 2004.
- SIMANAVICIUS, A.; KISIELIUS, E.; KHARCHEVNIKOVA, L.; SVOROBOVYCH, L.; CHYKURKOVA, A. Peculiarities of social business concept. **Independent Journal of Management & Production**, v. 12, n. 6, p. 660-676, 2021.
- SOUZA SETTE, A. T. M. de; SOUZA SETTE, R. de; SOUZA, M. S. A organização cooperativa sob a ótica dos cooperados. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Sober, 2005. 1 CD-ROM.
- SWARAJ, A. Exploratory Research: Purpose And Process. **Parisheelan** Vol.-XV, No.- 2, 2019, ISSN 0974 7222.
- UDDIN, Md Mayeen. The Management Functions are the Ribs of Successful Entrepreneurship: A Study on Entrepreneurs in Bangladesh. **Bangladesh Journal of Multidisciplinary Scientific Research**, v. 7, n. 1, p. 1-10, 2023.
- WANG, Jingjuan; XIA, Weili. Research on innovation path of enterprise dynamic management mode in big data era. In: **Journal of Physics: Conference Series**. IOP Publishing, 2021. p. 032054.
- WILKINSON, J. **O sistema agropecuário global e brasileiro face à nova fronteira tecnológica e às novas dinâmicas geopolíticas e de demanda**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2022.
- YADAV, V. S.; SINGH, A. R.; GUNASEKARAN, A.; RAUT, R. D.; NARKHEDE, B. E. A systematic literature review of the agro-food supply chain: Challenges, network design,

and performance measurement perspectives. **Sustainable Production and Consumption**, 29, 685-704, 2022.

ZHAO, D.; LIU, Y.; ZHANG, X.; LIU, T.; HU, Z.; ZHENG, Y. The Business Structure of a Metrology Institution Based on Linear Regression Analysis. In: **2021 7th International Conference on Systems and Informatics (ICSAI)**. IEEE, 2021. p. 1-7.