

SER COMPETITIVO SEM DEIXAR DE SER COOPERATIVO: PROPOSTA DE ANÁLISE SISTÊMICA PARA O DILEMA DAS COOPERATIVAS

Being competitive without ceasing to be cooperative: a systemic analysis proposal for the dilemma cooperatives face

RESUMO

As adversidades têm, geralmente, a capacidade de gerar comportamentos que agregam indivíduos. O objetivo deste ensaio é propor uma estrutura analítica usando as abordagens do empreendedorismo social, a cultura, o conhecimento e a cooperação, para tratar, de forma sistêmica, o dilema da competitividade para cooperativas agrícolas. O entendimento dessa estrutura é que o empreendedorismo social, que sustenta organizações como as cooperativas, trazem consigo elementos de cultura, conhecimento e postura cooperativa que tendem a influenciar o desempenho da organização através de sua presença nos demais fatores internos. A concepção básica de uma organização cooperativa é o seu diferencial mais importante, pois pressupõe que a finalidade do sistema seja maior do que apenas as de cunho econômico-financeiro. Enquanto as organizações, em geral, precisam construir um sistema de valores que incorpore aspectos sócio-ambientais em sua estrutura, organizações cooperativas são estruturadas sobre um sistema de valores desse tipo.

Débora Navar Holf

Professora Pesquisadora e orientadora, Universidade Federal do Pampa
deborahoff@unipampa.edu.br

Erlaine Binotto

Professora Adjunta, Universidade Federal da Grande Dourados
e-binotto@uol.com.br

Ana Claudia Machado Padilha

Professora Pesquisadora da Universidade de Passo Fundo
anapadilha@upf.br

Recebido em 27.12.07. Aprovado em 05.06.08

Avaliado pelo sistema Blind Review

Editor Científico: Ana Alice Vilas Boas

ABSTRACT

Adversities, generally, have the capacity to generate behaviors that aggregate people.

The objective of this work is to propose an analytical structure, using approaches such as social entrepreneurship, culture, knowledge and cooperation, to treat systematically the competitiveness dilemma that agricultural cooperatives face. The premise of this structure is that the social entrepreneurship that supports organizations such as agricultural cooperatives brings together culture, knowledge and a cooperative stance, which tend to influence the performance of the organization through their presence in its other internal factors. The basic concept of a cooperative organization is its most important differentiating factor because it presupposes that the purpose of the system is not merely financial. While organizations in general need to build value systems that incorporate social-environmental concerns in their structure, cooperative organizations are built on this kind of value system.

Palavras-chave: cooperativa, empreendedorismo social, cultura, conhecimento, cooperação.

Key-words: cooperative, social entrepreneurship, culture, knowledge, cooperation.

1 INTRODUÇÃO

É interessante a capacidade que as adversidades têm de gerarem comportamentos que agregam indivíduos. Observando-se reconstruções da realidade pré-histórica da humanidade, atividades como a caça, a coleta de alimentos, a defesa e, posteriormente, a agricultura, o pastoreio, a manufatura, entre outros, eram sempre feitas coletivamente. Quanto mais árdua fosse a tarefa, maior a capacidade de agregação das comunidades que resolviam problemas comuns através da cooperação. Essa tendência humana reflete-se na contemporaneidade de diversas formas, ou seja, está presente nas ciências através da busca da interdisciplinaridade para o estudo de fenômenos complexos, assim como no sistema econômico caracterizado pela formação de vários tipos de arranjos produtivos que buscam a ampliação da competitividade, através da cooperação para o enfrentamento de situações críticas de mercado.

Considerando o ambiente produtivo, existe um formato organizacional que talvez seja a expressão máxima dessa capacidade humana de reunir esforços contra as adversidades: as organizações cooperativas. As cooperativas surgem nos sistemas econômicos mundiais a partir do século XIX como resposta às condições de sobrevivência impostas aos indivíduos decorrentes do liberalismo econômico que causavam sofrimento aos trabalhadores, e se expandem, ao longo do tempo, para diversos setores produtivos, sempre pautadas nos mesmos princípios básicos que orientaram o movimento cooperativo desde sua origem.

Uma rápida observação da economia de qualquer local fará com que sejam encontradas cooperativas de prestação de serviços, de transportes, médicas, de crédito, educacionais, agrícolas, entre tantas outras que oferecem produtos ou serviços no mercado e possibilitam a sobrevivência e desenvolvimento de várias pessoas, bem como de regiões inteiras. No Brasil, vários pequenos municípios têm sua economia relacionada a atividades agropecuárias organizadas no entorno de cooperativas de produtores rurais, que são, muitas vezes, responsáveis pelo recebimento, armazenagem,

industrialização, comercialização e distribuição da produção local.

No âmbito deste ensaio, as organizações cooperativas são entendidas como fenômenos relativamente complexos, uma vez que nascem da articulação e associação de indivíduos, que se identificam mutuamente por interesses ou necessidades comuns, buscam seu fortalecimento através de uma organização que os instrumentalize com recursos mais amplos e eficientes do que os que contariam atuando individualmente. Esse fortalecimento ocorre, geralmente, com vistas a resultados de ordem econômica, que devem ser obtidos respeitando-se os princípios cooperativos. Por sua natureza coletiva, essas organizações são compostas, preponderantemente, por uma emergência de elementos sociais, culturais e políticos que poderão ser conflitantes ou complementares. Por outro lado, a dinâmica dos mercados faz com que as organizações, de modo geral, tenham que centralizar esforços na ampliação de sua competitividade, visando ganhar espaços comerciais mais amplos ou mais específicos. O entendimento sobre o meio externo que envolve a empresa (conjuntura social, política e econômica), bem como de suas características internas e potenciais, contribui para que a organização possa, com algum grau de sucesso, definir suas estratégias competitivas.

Considerando esse escopo, ao longo do tempo, surgem propostas de desenvolvimento de cooperativas pautadas em concepções empresariais, que têm, como parte da visão, um processo organizacional que seja capaz de torná-la competitiva junto às organizações orientadas somente pela visão capitalista, garantindo a sustentação e eficácia das organizações cooperadas junto aos mercados competitivos e globalizados.

Nesse sistema, o objetivo é a busca da maximização dos resultados das operações do empreendimento cooperativo juntamente com o dos associados, preservando os princípios democráticos que orientam as cooperativas. Salienta-se, no entanto, que tais objetivos devam caminhar de forma conjunta, uma vez que os negócios, tanto da cooperativa quanto do associado, existem somente quando há eficiência de ambos

os empreendimentos, o que segundo Pedrozo (1993) gera uma dupla complexidade para as cooperativas.

Martinelli (2006) salienta que, atualmente, o que se precisa buscar é a conciliação entre cooperação e competitividade, significando que a busca pela cooperação entre parceiros é contínua, sem, porém, perder a condição de competitividade no mercado. Para isso, o autor sinaliza que se deva utilizar as possibilidades de cooperação, o que aumenta a condição de competitividade do grupo no qual está envolvido.

Para os fins deste estudo, entendeu-se como relevante abordar aspectos da cultura, do conhecimento, da cooperação e do empreendedorismo social, como sendo alguns dos principais diferenciais capazes de determinar o desempenho competitivo de organizações cooperativas, merecendo então ênfase quando da elaboração de uma estrutura analítica capaz de observar esse tipo de organização.

Enquanto as organizações, em geral, sofrem as pressões contemporâneas por estruturas que permitam o aproveitamento da cultura e o conhecimento de seus componentes e da região em que se inserem, bem como a incorporação de atividades de responsabilidade sócio-ambiental entre as atividades da empresa, as cooperativas têm, ao menos por princípio de formação, esses elementos incorporados em sua estrutura, desde a sua origem. Porém, o fato da estrutura cooperativa levar a pensar que esses diferenciais devam ser “natos”, por comporem seus princípios organizativos, não quer dizer que eles estejam realmente presentes nas atividades desse tipo de organização.

Esse contexto leva a pensar que as estruturas analíticas usadas para observar a dinâmica competitiva de uma cooperativa devam considerar outros elementos na sua composição. Ou seja, a cultura, o conhecimento, o empreendedorismo precisariam compor os fatores internos de uma estrutura analítica que viesse a ser utilizada para observar a dinâmica competitiva de uma cooperativa de qualquer tipo, dentro de sua área de atuação. Isso se justifica por serem esses elementos os diferenciais que podem ser determinantes para o seu sucesso perante o ambiente competitivo, bem como para

a definição de estratégias competitivas.

Objetivou-se, principalmente, neste ensaio, propor uma estrutura analítica usando as abordagens do empreendedorismo social, a cultura, o conhecimento e a cooperação, para tratar, de forma sistêmica, o dilema da competitividade nas cooperativas agrícolas.

Conforme destacado por Austin et al. (2006), as cooperativas podem ser analisadas através desse tipo de abordagem, uma vez que a busca de resultados econômicos e sociais que permitam a melhoria da qualidade de vida dos associados, bem como do entorno da organização, a partir da cooperação de indivíduos que é o cerne de sua constituição.

A discussão foi organizada em seis seções, além da introdutória, visando contemplar: a) uma discussão inicial sobre a inserção das cooperativas no Brasil; b) ponderações acerca do ambiente competitivo oriundo de economias cada vez mais internacionalizadas, enfatizando uma estrutura analítica, proposta por Coutinho e Ferraz, para análise da competitividade sistêmica das organizações, complementada por ponderações acerca das análises sistêmicas para o entendimento da complexidade; d) ênfase no papel da cultura, cooperação, conhecimento e empreendedorismo social dentro das cooperativas; e) a proposição da nova estrutura analítica, a partir da congruência dos elementos discutidos; f) algumas considerações finais sobre o estudo.

2 GLOBALIZAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Hirst & Thompson (1998), em obra que discute o processo de globalização, afirmam que este se tornou um conceito em moda nas ciências sociais. A idéia de formação de uma aldeia global perpassa vários aspectos da sociedade humana e, em alguns momentos, leva a crer que culturas, economias e fronteiras nacionais estariam se dissolvendo para a formação de um único bloco mundial.

Nesse sentido, Baumann (1996), Chesnais (1996), Coutinho (1996) e Gonçalves et al. (1998) discutem se o processo já está estabelecido ou se está em desenvolvimento, e se realmente o mundo estaria

rumando para uma aldeia global, ou se apenas está seguindo um caminho de constante internacionalização das economias locais. Hirst & Thompson (1998) afirmam que esse é um processo histórico, marcado por ciclos de maior ou menor abertura das economias e que a “globalização” estaria sendo erroneamente utilizada para identificá-lo. Os autores preferem chamá-lo de “internacionalização” das economias nacionais. Para fins deste ensaio, os termos globalização e internacionalização estão sendo utilizados como sinônimos, mas terão claramente o entendimento de Hirst & Thompson (1998) como base ao conceito.

Se tomado o aspecto das alterações percebidas no processo de produção, pode-se afirmar que a sua reestruturação decorre essencialmente da busca constante por ganhos de produtividade e aprimoramento de produtos e serviços, de forma a ampliar a competitividade das organizações no mercado nacional e mundial. A assimilação de novas tecnologias, dentro dos processos de produção e a ampliação dos meios de comunicação, faz com que a dinâmica evolutiva dos processos produtivos torne-se cada vez mais ágil e tenda a ter resultados mais eficientes no processo de competição, que é cada vez mais acirrado (BAUMANN, 1996; CHESNAIS, 1996; COUTINHO, 1996; GONÇALVES et al., 1998; HIRST & THOMPSON, 1998).

Podem ser destacadas as seguintes modificações nos processos de produção, a partir desse contexto: acentuado processo de automação fabril, evolução dos processos de trabalho, crescente internacionalização da produção, maior integração das estruturas produtivas nacionais, crescente interação das empresas internacionalmente, modificações dos sistemas gerenciais e ampliação do uso de pesquisa e desenvolvimento (P&D) pelas indústrias (BAUMANN, 1996; CHESNAIS, 1996; COUTINHO, 1996; GONÇALVES et al., 1998; HIRST & THOMPSON, 1998). Inevitavelmente, essa nova conjuntura provoca a necessidade de se alterar as características das estratégias gerenciais, as quais passam a se pautar também pelo mercado internacional (HITT et al., 2002).

A empresa que alcança sucesso no mercado

nacional tende a desenvolver habilidades competitivas para ampliar seus negócios. A partir de um desempenho satisfatório no mercado nacional, a empresa poderá apresentar potencial para atingir o mercado externo, especialmente se incorporar inovações tecnológicas. Contudo, não existem evidências na literatura que liguem o domínio do mercado interno ao sucesso no mercado externo. Entendendo que a dinâmica dos mercados internacionais depende de uma interação sistêmica de diversos fatores, torna-se relevante abordar a competitividade como base teórica para este estudo.

A competitividade é entendida de diversas formas dentro das ciências sociais aplicadas, podendo tratar desde a análise de mercados específicos, onde várias firmas interagem, até o posicionamento de uma firma perante o mercado onde atua. Porém, essa amplitude acaba fazendo com que se tenha um conjunto de conceitos que nem sempre consegue expressar o que vem a ser um mercado, indústria ou firma competitiva. Uma possibilidade conceitual é a apresentada por Ferraz et al. (1997, p. 3-7), que vão tratar da empresa ou firma competitiva. Para esses autores, competitividade é “a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura uma posição sustentável no mercado”. Para tanto, “as empresas buscariam adotar, em cada instante, estratégias (gastos em aumento de eficiência produtiva, qualidade, inovação, marketing, etc.) voltadas para capacitá-las a concorrer em preço, esforço de venda ou diferenciação de produtos em consonância com o padrão de concorrência vigente no seu mercado.”

Isso implica em estratégias que tendem a ser semelhantes entre as empresas que atuam em um determinado mercado. Coutinho & Ferraz (1995, p. 18) vão corroborar com essa argumentação apontando que “o sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça para obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais”. Para Guimarães (1982, p. 34), a competição pode acontecer por preço ou por diferenciação.

Ganha importância, nesse âmbito, a conjuntura na qual a empresa está inserida, ou seja, é importante saber como estão as questões macroeconômicas, infraestruturais e internas da empresa, para que essa possa definir suas estratégias com algum grau de sucesso. Coutinho & Ferraz (1995, p. 19) afirmam que esses são fatores determinantes da competitividade, pois “o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que pode ser subdividido naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural, pertinentes aos setores e complexos industriais e nos de natureza sistêmica”. Os autores estruturam um esquema que organiza essa idéia. Figura 1.

O padrão de concorrência decorre dos fatores determinantes da competitividade que, segundo Coutinho & Ferraz (1995, p. 6), “são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam as referentes ao seu setor/mercado de atuação, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico.” Dessas relações pode se depreender um conceito de padrão de competitividade, que passa a ser entendido como o conjunto de requisitos mínimos que precisam ser atendidos pela empresa para que ela tenha

condições de ser um competidor no seu mercado de atuação. Corroborando, Best (1990) define ação estratégica como a capacidade que as empresas demonstram, individualmente ou em conjunto de alterar, favoravelmente, características do ambiente competitivo tais como: a estrutura de mercado e os padrões de concorrência.

Em termos amplos pode-se observar que as noções, brevemente apresentadas sob o enfoque da competitividade, não são antagônicas entre si, mas sim complementares, sendo caracterizada pela necessidade de conhecer tanto o mercado como os participantes, para balizar as ações das empresas. Nesse sentido, se a idéia de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) dá a impressão de uma postura estática (verificam-se os padrões e fatores determinantes da competitividade e se projetam ações estratégicas para se ajustar a eles), o enfoque de Best (1990) dá uma conotação mais dinâmica ao processo (usam-se as estratégias para reverter padrões e fatores determinantes a favor da empresa).

No entanto, é importante evidenciar que Esser et al. (1995) apresentam um modelo da competitividade sistêmica com os níveis estruturais macro, meta, meso e micro, mostrando que a competitividade decorre da

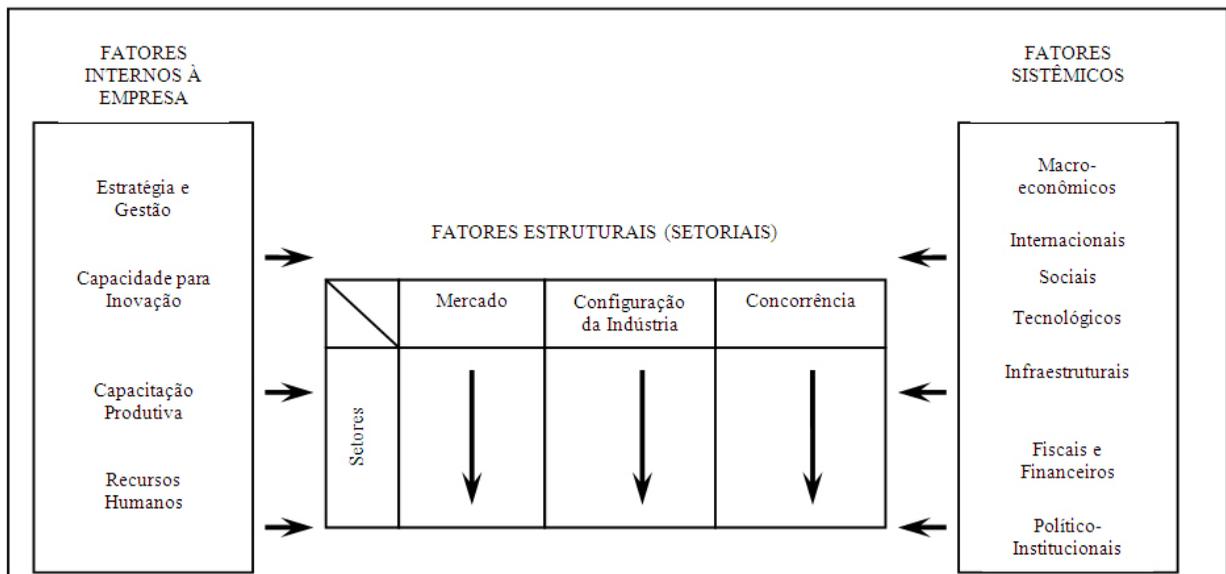


Figura 1 – Fatores determinantes da competitividade da indústria

Fonte: Coutinho & Ferraz (1995).

interação entre esses níveis, o que é convergente com as idéias de Coutinho & Ferraz (1995).

As noções de competitividade aplicam-se a qualquer tipo de organização, mesmo àquelas que não tenham fins lucrativos, pois a sobrevivência no mercado é algo que depende de desempenho ao longo do tempo, bem como da capacidade de adaptação às mudanças que o ambiente vai apresentando. Estando as cooperativas, também inseridas nesse contexto, são passíveis de serem analisadas sob os mesmos pressupostos, porém, alguns elementos corroboram para que outros fatores tenham que ser também incorporados na análise. O próximo item aborda alguns aspectos da análise sistêmica e da complexidade, o que irá ajudar a defender uma estrutura analítica sistêmica, como a usada por Coutinho & Ferraz (1995), como base para o desenvolvimento de estudos em cooperativas. A escolha dessa base teórica considera a adequação do que os autores propõem com a estrutura analítica que será desenvolvida, não desconsiderando as contribuições já oferecidas por outros autores.

2.1 Aspectos da Análise Sistêmica e Complexidade

A análise sistêmica tem sua origem na Teoria Geral dos Sistemas elaborada por Ludwig Von Bertalanffy. Para Bertalanffy (1979), o sistema é composto de um complexo de elementos em interação. O autor constata, em seus estudos, que existem leis gerais aplicáveis a qualquer sistema de determinado tipo, sem importar as propriedades particulares do sistema nem seus elementos participantes.

Complementar a essa idéia, Donnadiou (1997), Luhmann (1997) e Morin (1987), afirmam que um sistema consiste da interação entre elementos que formam uma unidade global, sem que os indivíduos percam suas características. Nos sistemas percebem-se características de inter-relação, estabilidade, equilíbrio entre os componentes, separação do meio para caracterização do sistema, troca com o meio para completude do sistema e regularidade. Donnadiou (1997) ainda enfatiza que os sistemas são finalísticos, ou seja, os sistemas têm objetivos, que podem ser predeterminados (como é o

caso dos sistemas vivos, cuja finalidade é crescer e se multiplicar), como podem ser autodeterminantes (ou seja, o próprio sistema escolhe e trabalha por sua finalidade, com é o caso da sociedade).

Morin (1987), tratando da relação entre objeto e organização, a partir de uma visão sistêmica, afirma ser a organização uma disposição de relações entre componentes ou indivíduos, que produzem uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas ao nível dos componentes ou indivíduos. Ao comporem uma organização maior que o indivíduo, não se pode dizer que essa representa a soma dos indivíduos, pois as interações decorrentes desse arranjo produzem um resultado maior do que apenas a agregação de indivíduos. A partir desse entendimento é que Morin (1987) faz as seguintes afirmativas:

- 1) O todo é superior à soma das partes;
- 2) O todo é inferior à soma das partes;
- 3) O sistema é ao mesmo tempo superior,

inferior e diferente da soma das partes.

Essa formulação paradoxal indica que um sistema é um todo que toma forma ao mesmo tempo em que os seus elementos se transformam. Essa condição leva à uma visão de complexidade, de ambigüidade, de diversidade sistêmica, fazendo com que se passe a considerar em todo o sistema, não só o ganho em emergências, mas também a perda em imposições, sujeições e repressões (MORIN, 1987). Isso acontece porque a organização liga, de modo inter-relacional, elementos, acontecimentos ou indivíduos diversos que passam a ser componentes de um todo.

A idéia de complexidade está relacionada à idéia de sistemas e pode ser entendida, na visão de Morin. Uma ênfase deve ser dada ao elemento “complexidade” que acompanha as definições ligadas às idéias sistêmicas. Para Bianchi (1999, p. 125) “o método do pensamento complexo (...) não rejeita os resultados da ciência reducionista, mas descobre a possibilidade de recusar suas limitações, no que concerne, pelo menos, à modelização dos problemas propostos.” Aos adeptos dessa concepção, o grande mérito do pensar complexo seria a possibilidade de observar qualquer objeto ou

contexto de forma a apreender o máximo possível de seu funcionamento, características ou detalhes. Apesar da racionalidade limitada que acompanha o pesquisador e que o impede de entender a completude de seus objetos, a complexidade o aproximaria mais do real do que os métodos reducionistas tradicionalmente utilizados.

Outro autor enfatiza a complexidade como uma alternativa ao entendimento das coisas. Para Le Moigne (2000), o que ele chama de “inteligência da complexidade”, seria uma nova forma de entendimento que exige de si mesma a atenção à percepção e à descrição dos contextos relacionados aos objetos ou ações observados, superando as limitações do prescrever e do descrever e buscando entender no conjunto todos os elementos que compõem uma determinada realidade. Neste sentido, análises com enfoque sistêmico podem oferecer melhores condições para o entendimento de realidades complexas.

3 O CONTEXTO DAS COOPERATIVAS

Segundo Polônio (2001), data do século XIX, de uma experiência britânica de associação de trabalhadores para a superação de uma crise econômica comum, a origem do movimento cooperativo no mundo. O ano de 1844 foi considerado como marco do cooperativismo, mesmo existindo experiências anteriores a essa data, conhecidas pelos historiadores. A experiência que marca o início do movimento cooperativo foi a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, o que coincide com a intensificação da luta dos trabalhadores por melhores condições de vida e de trabalho. No caso da experiência de Rochdale, os tecelões constituíram uma cooperativa de consumo, assim tendo condições de enfrentar a crise industrial da época, a partir da oferta de gêneros de primeira necessidade aos associados. Posteriormente, a iniciativa foi estendida para atividades de produção.

3.1 A Inserção das Cooperativas no Brasil

Pinho (2004, p. 13) aponta que a cultura da cooperação se desenvolve juntamente com o processo

de colonização portuguesa, de forma bastante incipiente e quase interrompida durante o período do escravismo. Segundo a autora, a história do cooperativismo formal no Brasil começa com a fundação da “Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em 27 de outubro de 1889, a mais antiga cooperativa de que se tem notícia no Brasil”. Esse movimento, para Pinho (2004) é semelhante aos termos da Carta de Princípios dos Pioneiros de Rochdale e, na verdade, nunca passou de um grande ideal. Assim, é no começo do século XX que começam a aparecer algumas cooperativas com inspiração em modelos trazidos por imigrantes estrangeiros e alguns poucos idealistas brasileiros, os quais tinham referência de sucesso de associações de crédito cooperativo para pequenos agricultores, na Alemanha e na Itália.

O aspecto histórico mundial do movimento cooperativista é fundamental para a determinação das características que carrega. Tanto que o Congresso de Praga, em 1948, definiu sociedade cooperativa tendo por base a experiência de Rochdale enfatizando a questão da ajuda mútua, visando a melhoria econômica e social de seus membros. Polônio (2001, p. 24) transcreve o conceito estabelecido por esse Congresso, para sociedade cooperativa, como segue: “Será considerada como cooperativa, seja qual for a constituição legal, toda a associação de pessoas que tenha por fim a melhoria econômica e social de seus membros pela exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima e que observa os princípios de Rochdale”.

Irion (1997) lembra que a primeira cooperativa não se originou das idéias socialistas ou da busca por retornos capitalistas, mas sim pela busca da superação de adversidades impostas pelo modelo capitalista liberal, vigente na época de sua criação. Segundo suas ponderações, a primeira cooperativa não foi organizada nem pelo capital nem pelo ideário socialista, mas sim pela necessidade que as pessoas sentiram de se contraporem ao capitalismo selvagem vigente na época, o qual gerava uma grave crise social. É possível identificar nessas afirmativas que as pessoas buscavam na união, na cooperação, uma saída conjunta para os problemas comuns.

Bulgarelli (1966, p. 75) elabora outro conceito relacionado às questões da doutrina cooperativa, ou seja, existe um conjunto de características e valores que podem ser seguidos como crença, que começam a fazer parte da constituição do conceito. Para esse autor, “o cooperativismo é entendido como uma doutrina, ou um sistema doutrinário, que tem como base a democracia econômica, que seria um sistema mais justo e humano de distribuição da riqueza, constituído de uma série de princípios que devem ser observados na prática”. Permanece no conceito a questão relativa à preocupação com o bem-estar do indivíduo, democracia e distribuição de riqueza.

Os princípios que orientam as cooperativas, segundo Irion (1997), sofreram sua última revisão em 1995, no Congresso da ACI (Aliança Cooperativa Internacional), realizado em Manchester, Inglaterra, e ficaram, resumidamente, assim estabelecidos: **a) adesão livre e voluntária; b) controle democrático pelos sócios; c) participação econômica dos sócios; d) independência e autonomia das cooperativas; e) educação, treinamento e formação; f) cooperação entre cooperativas; e g) preocupação com a comunidade.**

Retornando a análise para as questões ligadas às características dessas organizações, além dos princípios, a cooperativa ainda guarda outras singularidades, principalmente no que se refere à forma de divisão dos bens, serviços e das sobras que a organização gera. Segundo Irion (1997, p. 45) a cooperativa tem duas faces, uma social e uma econômica. Na face econômica, a cooperativa se orienta pelo princípio de que a cada um cabe um retorno, segundo sua participação nos negócios cooperativos. Por outro lado, a face social se expressa pela afirmativa: “a cada um segundo suas necessidades de assistência social”.

A cooperativa, por estar presente em um cenário competitivo e globalizado, tem buscado adequar-se e antecipar-se às tendências do mercado, respeitando os princípios que a constituíu.

4 O PAPEL DA CULTURA, DO CONHECIMENTO, DA COOPERAÇÃO E DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL NAS COOPERATIVAS

O desafio na administração de uma cooperativa é entender o papel dos fatores ligados à sua natureza, os quais influenciam a determinação e implementação das estratégias de qualquer tipo, bem como seu desempenho competitivo.

A cooperação é, em seu princípio constituinte, um acordo relacional de sujeitos sobre algo, isso é, a economia e os seus interesses e necessidades frente à produção e distribuição de bens e riquezas (FRANZ, 2001). Da interação entre os vários elementos sociais, culturais e políticos trazidos pelos componentes da cooperativa é que irá se formar a cultura da organização cooperativa, que sendo um sistema complexo, poderá ser maior, menor, igual ou diferente da cultura de organização que a compõe.

4.1 A Influência da Cultura nas Organizações e o Aspecto da Cooperação nas Cooperativas

Há um consenso entre vários autores, como Alcadipani (2003), Barbosa (2001), Freitas (2002), Hatch (1997) e Jaime Júnior (2003) de que a década de 1960 inaugura os estudos voltados para o entendimento da cultura nas organizações. Contudo, é na década de 1980 que a pesquisa do termo, com forte rigor epistemológico e acadêmico se efetiva, sendo marcada pelo fato de duas grandes revistas especializadas norte-americanas, a *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* terem publicado dois números sobre o tema, bem como pela edição, no ano de 1983, de quatro livros de estudiosos da administração sobre o tema: *Teoria Z* (Ouchi, 1982); *The Art of Japanese Management* (Pascale & Aton, 1981); *Corporate Culture* (Deal & Kennedy, 1982) e *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1982).

Hatch (1997) estabelece uma análise comparativa entre momentos históricos diferenciados da administração e seu impacto na concepção de homem

e o foco valorativo, que de alguma forma, ajudam a compreender as várias abordagens do fenômeno cultural nas organizações. Essa análise comparativa pode ser observada no quadro 1.

Quadro 1 – O conceito de homem e as teorias de administração

Perspectiva	Concepção de homem	Foco valorativo
Clássica	Homem econômico	Riqueza e poder
Pré-moderna	Homem científico	Racionalidade e controle administrativo
Moderna	Homem ecológico	Desenvolvimento e controle externo/ambiental
Simbólico-interpretativa	Homem simbólico	Interpretação e significado
Pós-Moderna	Homem estético	Criatividade, liberdade e responsabilidade

Fonte: Adaptado de Hatch (1997, p. 211).

Percebe-se que, no foco valorativo, vários valores são incorporados ao longo de cada uma das perspectivas observadas. Esses, por sua vez, dialogam com a dimensão simbólica, por considerar que é o uso e a interpretação dos símbolos que permite aos membros de uma organização criar e manter sua cultura (HATCH, 1997). Não significa dizer que os anteriores são abandonados, trata-se de um processo de incorporação de novas dimensões que trazem para o processo organizacional maior complexidade.

Nesse contexto, a visão de cultura sugere que, como as pessoas, as organizações possuem a capacidade de resistir à mudança ou incorporá-la. Para Schein (1985) cultura resulta do compartilhamento de experiências importantes no processo de solução de problemas internos e externos, podendo esse compartilhamento levar a uma visão de mundo construída pelo grupo.

Inseridas nos aspectos culturais, as posturas mais cooperativas estão presentes e são percebidas em

alguns contextos, sendo esperado que se apresentem em ambientes formados pela comunhão de interesses visando a superação de problemas comuns.

A cooperação constitui o meio pelo qual o cooperativismo alcança os seus objetivos. Esse tem sido um dos maiores desafios enfrentados pelas cooperativas agrícolas. Pinho (1982), ao fazer o resgate histórico, afirma que no surgimento das cooperativas, a cooperação se apresentava como uma forma alternativa de reparar as injustiças sociais decorrentes do ambiente competitivo que se instaurava, por meio de uma nova moral, com busca de justiça e união de pessoas dispostas a agirem conjuntamente.

Martinelli (2006) afirma que ações relacionadas com a cooperação e outras formas de parcerias podem ser muito úteis para manter e aumentar o poder de competição, fundamental numa sociedade capitalista em que o lucro às vezes assume um papel exacerbado, não apenas voltado à sobrevivência, mas, muitas vezes, necessário à manutenção de uma posição no mercado.

Contudo, a valorização do sócio, isoladamente, não exige esse tipo de organização de relações predatórias com seus consumidores, funcionários e a sociedade em geral. Dessa forma, o diálogo entre a dimensão da cooperação e da gestão é algo que ainda pode e deve ser estudado (IRION, 1997). Assim, a cooperação com outras entidades, é um importante aspecto para o sucesso de empreendimentos, sejam eles individuais ou sociais. Alguns aspectos dos empreendimentos sociais que se coadunam com essas idéias serão tratados na próxima seção deste estudo.

4.2 O Conhecimento Enquanto um Elemento Complexo

Para explicar a criação do conhecimento organizacional sob a forma de uma teoria, Nonaka & Takeuchi (1997) recorrem a um modelo que justifica o surgimento da inovação dentro da organização. Os autores discutem a visão limitada, decorrente das teorias organizacionais tradicionais de que a organização é “processadora de informações”. A base desse argumento está no fato de que a visão tradicional não explica a inovação.

Complementarmente a essa idéia, Sanchez

& Heene (1997) explicam que a definição acerca do conhecimento individual deve considerar os objetivos organizacionais. Para os autores, a relevância estratégica do conhecimento nunca é algo dado, absoluto ou determinístico, existindo apenas na forma de crenças, baseada em avaliações de possíveis relações causais entre fenômenos. Reconhecer que o conhecimento é originado e existe na mente dos indivíduos, remete à percepção de que as organizações podem assumir conhecimento em várias formas, as quais são compreendidas por mais de um indivíduo que faça parte dela. Pode-se dizer que Sanchez & Heene (1997) consideram elementos sistêmicos para explicar a formação do conhecimento na organização, pois partem do conhecimento individual para a composição do conhecimento organizacional, adicionando a essa transmissão não só a interação entre os indivíduos, mas as diferenças ocasionadas nessas interações pelas relações entre sujeito e objeto, influenciadas ainda pelas metas da própria organização.

Considerando que a inovação, baseada no conhecimento, requer uma análise dos fatores econômicos, torna-se necessária uma identificação prévia de quais os produtos, processos, bens ou serviços ainda não disponíveis junto ao mercado. Para tanto, o empreendedor tem livre arbítrio para decidir o meio de suprir tal demanda. Isso é considerado um enfoque claro da posição estratégica da organização, uma vez que o inovador baseado no conhecimento científico e tecnológico desenvolve mecanismos para aprender a praticar a administração empreendedora. Não prescindindo, no entanto, da construção de conhecimentos necessários para tornar o empreendimento e a posição estratégica adotada, elementos componentes de sucesso no longo prazo, ou seja, a partir do conhecimento do meio intra e extrafirma é que o empreendedor é capaz de tornar a atividade empreendedora e as decisões estratégicas em fonte de competitividade para a organização.

Retomando alguns elementos introdutórios, foi afirmado que existe uma tendência de criação de cooperativas relacionadas a atividades agronegóciadas. De acordo com Erickson (2002), as organizações agronegóciadas e, mais especificamente as propriedades

rurais, são caracterizadas pela informalidade. Assim, existem preocupações do gestor centradas nas relações interpessoal e permeadas por emoções, sentimentos, comunicação e valores, o que tende a causar impactos no desempenho da própria organização.

Além disso, Bamberly et al. (1997) afirmam que os produtores utilizam uma vasta fonte de informações e processos de aprendizagem próprios no gerenciamento de seus negócios. Esses processos e fontes de informação variam de produtor para produtor e estão de acordo com a proposta pessoal de aprendizado de cada um, sendo determinante para o conhecimento acumulado pelos gestores. Todas essas fontes influenciam decisivamente no processo de tomada de decisão. No que se refere aos pequenos produtores, Gibb (1997) entende que os mesmos buscam informações de fontes que compartilham com seus valores e que lhes trarão noções de alinhamento com a sua atividade.

Torna-se necessário enfatizar que, segundo Chambers (1983), o conhecimento refere-se a todo o sistema montado dentro da organização e que é usado no processo de gerenciamento. Isso inclui conceitos, crenças, percepções, o estoque de conhecimento e os processos pelos quais é adquirido, aumentado, estocado e transmitido. O que é estocado na mente pode mostrar quem são os que melhor conhecem, não significando que represente uma média do conhecimento dos indivíduos que compõem o sistema. Por outro lado, o conhecimento existente entre a população rural precisa contar, como qualquer outro conhecimento, com uma dinâmica alimentada a partir de novas informações.

Se tomada essa perspectiva para as organizações cooperativas, a concepção coletiva que as compõem, faz com que ocorra uma ebulição de possibilidades a serem consideradas a partir do conhecimento acumulado dos indivíduos, que passa a compor o conhecimento da organização. A experiência de cada gestor é trazida junto com a sua presença para os processos de tomada de decisão da organização cooperativa. Porém, o compartilhamento do conhecimento individual para a formação do conhecimento coletivo prescinde mais do que a junção das partes, exige disposição para a

colaboração por parte dos indivíduos, confiança entre os componentes e a superação das idéias competitivas que, normalmente, estão presentes nas mentes dos indivíduos quando lembram que são concorrentes em atividades não cooperativadas.

Nesse contexto, também aqui elementos de complexidade se manifestam pela dualidade que as relações entre os cooperados podem ter: cooperam nas atividades que são englobadas pela cooperativa, mas podem competir em outras atividades. Essa dualidade faz pensar sobre como superar as barreiras que a concorrência cria para o compartilhamento do conhecimento individual a fim de compor o conhecimento da organização cooperativa, ainda mais quando esse conhecimento individual é percebido pelo gestor como seu diferencial perante seus concorrentes no mercado (que são os mesmos indivíduos que compõem com ele a cooperativa). Porém, a superação dessa problemática é fundamental para que se componha o conhecimento da organização cooperativa e a partir desse, se possam obter ações inovativas capazes de criar estratégias competitivas essenciais para o sucesso da organização no longo prazo.

Um último elemento a ser considerado na composição da estrutura analítica é o empreendedorismo social.

4.3 Empreendedorismo social

Para trabalhar a idéia de empreendedorismo social torna-se necessário entender o conceito de empreendedorismo. Para Hisrich (1986) empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. Pode ser entendido como a materialização da vontade de fazer algo concreto, que tenha algum tipo de retorno.

Do ponto de vista do processo de inovação, Schumpeter (1934) descreve o empreendedor como aquele que busca constantemente lucros monopolistas, dada identificação de demanda nos mercados consumidores,

sendo que esses lucros são obtidos através de inovações feitas pelas firmas que visam atender demandas identificadas. Para Hisrich & Peters (2004), a inovação diz respeito menos a aprimorar a competitividade que evitar a concorrência. As perspectivas de dominação de mercado podem motivar investimentos arrojados em avanços tecnológicos.

Observando os dois enfoques apresentados, pode-se dizer que a proposição de Hisrich & Peters (2004) é coerente, pois, para os autores, o conceito de empreendedorismo de negócios apresenta aspectos básicos na sua definição, o qual envolve o processo de criação que tenha valor para o público (inovação), exige dedicação de tempo e esforço necessário, bem como a disposição de assumir riscos, esperando-se como retorno o recebimento de recompensas por ser empreendedor, as quais podem ser independência, satisfação pessoal, lucro.

É justamente em função do tipo de recompensa esperada da atividade empreendedora que surge uma outra visão do empreendedorismo, a qual vem sendo tratada pelos autores como empreendedorismo social. Conforme Peredo & McLean (2006), as características das organizações que se engajam nesse tipo de atividade têm ganhado popularidade a partir de livros e artigos publicados por especialistas. Além disso, um indicador parcial da expansão desse tipo de empreendedorismo é revelado pelo crescimento no número das organizações sem fins lucrativos que aumentaram 31% entre 1987 e 1997 para 1,2 milhões, excedendo a taxa de 26% da formação de novos negócios (AUSTIN et al., 2006).

Para Dees (1988), apesar de o conceito de empreendedorismo social popularizar-se, ainda significa diferentes coisas para diferentes pessoas, o que torna seu entendimento um tanto confuso. Como exemplo, o autor menciona que muitos associam o termo exclusivamente a organizações sem fins lucrativos, enquanto outros o usam para se referir à empresários que aderem às práticas de responsabilidade social.

O trabalho de Pomerantz (2003) associa a idéia de empreendedorismo social com as idéias originais de empreendedorismo. Para o autor, o novo conceito se distingue pela visão social extremamente relacionada

aos resultados. Assim, poderia ser entendido como a capacidade de desenvolvimento inovativo, sendo sua ação suportada pela missão, ganho de renda, criação de trabalho, risco empreendido por empreendedores sociais individuais, organização sem fins lucrativos ou sem fins lucrativos associada com lucros.

A literatura, especificamente a internacional, tem se esforçado na busca de modelos teóricos que expliquem esse novo fenômeno. No Brasil, destaca-se a obra de Melo Neto & Fróes (2002), cuja contribuição acadêmica está na defesa da tese de que o empreendedorismo social autêntico é aquele que efetua propostas de solução para problemas sociais, novas estratégias de inserção social, projetos sociais inovadores e ações empreendedoras autossustentável. Os autores consideram que o empreendedorismo social trabalha com o “negócio social”, uma vez que o social “empresariza”, gera novos negócios fundados nos princípios de solidariedade e trabalho coletivo. Esse aspecto é bem presente nas organizações cooperativas em função dos princípios que sustentam sua constituição.

5 A CONVERGÊNCIA DOS ELEMENTOS

Mais do que um conjunto de produtores associados, uma cooperativa traz para o seu âmbito a realidade, a cultura e o conhecimento de cada uma de suas partes componentes e, apesar de influenciar seu funcionamento, cada parte continua tendo características organizativas próprias, não perdendo sua identidade que irá compor também a identidade da própria cooperativa. Fortalecendo essa interação recíproca, alguns de seus princípios dão indicativos de quanto da identidade de cada unidade compõe o todo, e o quanto do todo é capaz de modificar a unidade. Processos democráticos, de livre adesão, de divisão dos resultados financeiros do empreendimento enfatizam essa permeância, assim como o papel educativo, de cooperação e de preocupação com a comunidade, mostram a capacidade reversa desse sistema em influenciar o desempenho das partes.

A análise sistêmica permitiria observar não só a dinâmica da cooperativa para com o meio de inserção, mas também

de seus componentes, além de poder observar de que forma o desempenho individual é capaz de influenciar e determinar o desempenho do conjunto.

Todos esses aspectos estão interconectados com o processo de determinação de estratégias nas organizações cooperativas. O que fica ainda mais evidente quando as cooperativas são tomadas como sistemas, compostos a partir de organizações que já possuem suas próprias culturas e que irão contribuir com essas para a composição da cultura da organização cooperativa. É de se esperar que, tanto os benefícios, quanto os entraves ocasionados por essa junção, transpareçam no desempenho do sistema, sendo ambos potencializados pela coletividade inerente à estrutura, o que remete à necessidade de uma observação constante desse aspecto para o sucesso organizacional.

Inserido no contexto cultural presente nas cooperativas, estão as práticas de cooperação consideradas inerentes ao sistema. Conforme destacado por Austin et al. (2006), e já mencionado, o cerne das cooperativas é a busca de resultados econômicos e sociais, que permitam a melhoria da qualidade de vida dos associados, bem como de seu entorno, a partir da cooperação de indivíduos, e isso permite com que elas possam ser analisadas através desse tipo de abordagem. Tais considerações remetem fortemente ao objetivo principal das cooperativas, ou seja, possibilitar ao indivíduo uma forma de superar dificuldades e problemas, para os quais, sozinho, ele não reúne condições suficientes. As soluções conjuntas, a associação de pessoas, a união em prol do benefício da comunidade e a cooperação, são expressões claras de um ser social. O individualismo, característico das sociedades contemporâneas, não expressa a necessidade do ser humano de viver em sociedade e de resolver seus problemas a partir dessa condição. Talvez por isso, as cooperativas surgem e se mantêm, porque expressam melhor a característica social do indivíduo.

Além disso, parece acertado dizer que o empreendedorismo social justificaria a escolha dos outros três elementos trazidos para o bojo do estudo: cultura, cooperação e conhecimento, pois os usa como elementos-chave de sua estruturação e funcionamento.

O empreendedorismo social comporia o pano de fundo sobre o qual toda a atividade cooperativa estaria se desenvolvendo, fornecendo as diretrizes para a gestão do negócio, bem como as fontes de recursos intangíveis (principalmente as qualidades humanas, cultura, cooperação e conhecimento), para a composição da competitividade da organização cooperativa. Essas assertivas já permitem a reelaboração de uma estrutura sistêmica para a observação da competitividade de organizações deste tipo.

Assumindo a postura de entendimento de que a atividade cooperativa é caracterizada pela complexidade, as contribuições teóricas discutidas pelos diferentes autores citados nesse estudo que parecem influenciar a organização cooperativista, a Figura 2 resume a discussão proposta.

De modo sintético, o entendimento dessa estrutura é que o empreendedorismo social, que sustenta organizações como as cooperativas, traz consigo elementos de cultura, conhecimento e postura cooperativa, influenciando o desempenho da organização

através de sua presença nos demais fatores internos. A competitividade de uma cooperativa poderia contar com fatores determinantes da competitividade, oriundos de suas competências internas, diferenciados das demais organizações, o que poderia pô-la em situação de vantagem competitiva, em determinados mercados. Por outro lado, a ausência desse diferencial é um indicativo de que os valores intrínsecos aos empreendimentos sociais não se evidenciaram na estrutura da organização, o que precisa ser corrigido, porque tenderia a levar o sistema a um colapso, pois a finalidade para a qual foi constituído está em conflito com suas características.

Sabe-se que existem muitos outros fatores que afetam a competitividade das cooperativas que fazem parte do contexto do agronegócio, mas para o objetivo determinado, esses pareceram pertinentes, dada a discussão que se pretendeu realizar. Os fatores influenciadores podem ser determinantes, podem alavancar muitas mudanças necessárias no atual contexto em que se encontram inseridas as cooperativas.

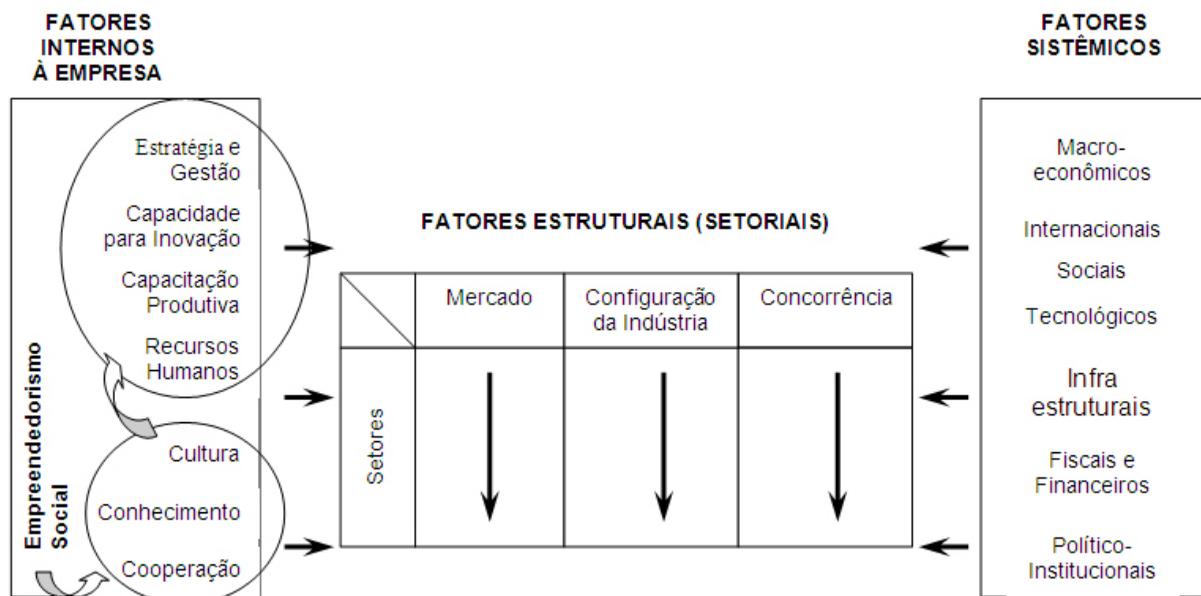


Figura 2. Estrutura Analítica Sistêmica para Competitividade em Cooperativas, considerando Empreendedorismo Social, Cultura, Conhecimento e Cooperação como Fatores Internos à Organização

Fonte: Elaborado pelas autoras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o estudo teve como objetivo evidenciar como o empreendedorismo social, a cultura, o conhecimento, e a cooperação influenciam estruturas analíticas sistêmicas voltadas para o estudo da competitividade das cooperativas, pode-se dizer que esses são elementos que historicamente influenciam as atividades de qualquer tipo de organização, mas que, dentro de organizações cooperativadas, têm uma função diferenciada, por fazerem parte de sua concepção de origem, passando a originar diferenciais competitivos para as mesmas.

Quanto ao conhecimento, esse é visto como peça-chave para qualquer organização que deseja assumir um *status* de destaque no segmento em que atua. Ele se revela através dos recursos humanos ou “ativos intangíveis” denominados pelas organizações modernas. A partir desse entendimento, percebe-se que aqueles produtores que têm acesso ao conhecimento, geralmente têm mais probabilidade de tornarem-se mais competitivos.

Nessa perspectiva, as cooperativas funcionam como instrumento gerador e difusor de conhecimento para seus associados. Essa relação ocorre quando se percebe que o sucesso da cooperativa está vinculado ao sucesso da atividade produtiva desenvolvida pelo cooperado. Assim, o conhecimento revela-se, principalmente, em termos de adoção de novas práticas produtivas, bem como a incorporação da inovação que incrementa a competitividade da propriedade, em termos de ganhos reais.

Tomando-se a cultura especificamente, pode-se dizer que se espera uma grande permeância entre a cultura dos cooperados e a da própria cooperativa, e que essa seja marcada, grandemente, pela cultura de cooperação. Integrando a cultura e o conhecimento, Binotto (2005, p. 225) afirma que “a cultura presente em cada realidade pode influenciar fortemente na forma como as pessoas se relacionam, agem e se comportam, enfim, se elas se propõem ou não a compartilhar o que conhecem e a contribuir para a criação de conhecimento”.

No entendimento desses três aspectos evidencia-se, de forma contundente, o aspecto sistêmico

relacionado por Morin (1987), no qual o todo é maior que a soma das partes e que cada parte tomada em si mesma não perde suas características. A permeância da cooperativa às características de seus cooperados é o elemento que levaria essa organização a ter diferenciais oriundos de elementos como cultura, conhecimento e cooperação, os quais pudessem ser fonte de vantagens competitivas reais.

Já o empreendedorismo social é o pano de fundo sobre os quais cultura, conhecimento, cooperação surgem e vão influenciar as demais características organizacionais, como recursos humanos, estratégias de gestão, capacidade inovativa e capacidade produtiva. Ou seja, a concepção básica de uma organização cooperativa é o seu diferencial mais importante, pois pressupõe que a finalidade do sistema seja maior do que apenas as de cunho econômico-financeiro. Enquanto as organizações, em geral, precisam construir um sistema de valores que incorpore aspectos sócioambientais em sua estrutura, organizações cooperativas são estruturadas sobre um sistema de valores deste tipo. É certo, no entanto, que estes pressupostos são suportados por argumentações teóricas e podem não ser encontrados em avaliações empíricas, o que indicaria que os sistemas possuem conflitos internos que poderão comprometer sua sobrevivência ou limitar sua capacidade competitiva.

É justamente nesse sentido que é possível inferir que estudos futuros poderiam abordar as outras perspectivas que não foram tratadas aqui, como testes empíricos da estrutura analítica, que busquem compreender como se relaciona a cultura, o conhecimento, a cooperação e o empreendedorismo social de cooperativas e cooperados, a sua repercussão na determinação de estratégias competitivas e da real competitividade da organização, junto ao mercado final.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCADIPANI, R. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 2, abr./jun. 2003.

- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. 30, v. 1, p. 1-22, 2006.
- BAMBERRY, G. et al. **A pilot study of the relationship between farmer education and good farm management**: a report. Barton: Rural Industries Research and Development Corporation, 1997.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- BAUMANN, R. **O Brasil e a economia global**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BERTALANFFY, L. von. **Teoria general de los sistemas**. México: Fondo de Cultura Económica, 1979. 214 p.
- BEST, M. **The new competition**: institutions of industrial restructuring. Cambridge: Harvard, 1990.
- BIANCHI, F. O caminho do método. In: PENA-VEIGA, A.; NASCIMENTO, E. P. do (Orgs.). **O pensar complexo**: Edgar Morin e a crise da modernidade. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 1999. p. 119-129.
- BINOTTO, E. **Criação de conhecimento em propriedades rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália**. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- BULGARELLI, W. **O Kibutz e as cooperativas integrais**. São Paulo: Pioneira, 1966.
- CHAMBERS, R. **Rural development**: putting the last first. New York: Longman, 1983.
- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- COUTINHO, L. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudanças. **Economia e Sociedade**, São Paulo, n.1, p. 69-87, ago. 1996.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Papirus, 1995.
- DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Stanford: Stanford University, 1988. Disponível em: <www.gpnnet.com/perspective/social_entrepreneurship.htm>. Acesso em: 26 jan. 2007.
- DONNADIEU, G. **Manager avec le social: l'approche systémique appliquée à l'entreprise**. Rueil-Malmaison: Liaison, 1997.
- ERICKSON, S. P. **Agribusiness management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FRANZ, W. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. **Sociologia**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, jan./jun. 1999.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- ESSER, K. et al. Competitividade sistêmica. **Textos de Economia**, v. 6, n.1, p. 171- 203, 1995.
- GIBB, A. A. Small firms' training and competitiveness: building upon the small business as a learning organisation. **International Small Business Journal**, v. 15, n. 3, p. 13-29, 1997.
- GONÇALVES, R.; BAUMANN, R.; PRADO, L. C. D.; CANUTO, O. **A nova economia internacional**: uma perspectiva brasileira. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

- HATCH, M. J. **Organization theory**. New York: Oxford University, 1997.
- HIRST, P.; THOMPSON, G. **Globalização em questão: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- HISRICH, R. D. Entrepreneurship and intrapreneurship: methods for creating new companies that have an impact on the economic renaissance of an area. In: _____. **Entrepreneurship, intrapreneurship, and venture capital**. Lexington: Lexington Books, 1986.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.
- IRION, J. E. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.
- JAIME JUNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 4, out./dez. 2003.
- LE MOIGNE, J. L. Prefácio: uma nova reforma do entendimento: a inteligência da complexidade. In: MORIN, E.; LE MOIGNE, J. L. **A inteligência da complexidade**. 2. ed. São Paulo: Peirópolis, 2000. p. 13-24.
- LUHMANN, N. **Sociedade y sistema: la ambición de la teoria**. Buenos Aires: ICE, 1997. 144 p.
- MARTINELLI, D. P. Política de negócios, negociação e cooperação. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO, 5., 2006, Ribeirão Preto, SP. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA/USP, 2006. CD-ROM.
- MELO NETO, F. P.; FRÓES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MORIN, E. **O método I: a natureza da natureza**. Lisboa: Miran-Sintra, 1987.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PEDROZO, E. de A. Análise de cooperativas agrícolas através da utilização de estratégias industriais. In: ENAMPAD, 17., 1993, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, 1993. CD-ROM.
- PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: a critical review of the concept. **Journal of World Business**, n. 41, p. 56-65, 2006.
- PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPQ, 1982.
- PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- POMERANTZ, M. The business of social entrepreneurship in a "down economy". **In Business**, n. 25, v. 3, p. 25-30, 2003.
- SANCHEZ, R.; HEENE, A. A competence perspective on strategic learning and knowledge management. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. (Eds.). **Strategic learning and knowledge management**. West Sussex: J. Wiley, 1997.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco; London: Jossey-Bass, 1985.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University, 1934.