

**PRINCÍPIOS DOUTRINÁRIOS E CONSTITUIÇÃO DE CAPITAL EM
COOPERATIVAS: a trajetória de uma empresa social de Minas Gerais na
perspectiva da gestão**

VANDER LUIZ AGUIAR
PUC Minas
vanderaguiar@pucminas.br

ÁREA TEMÁTICA: Gestão Socioambiental

PRINCÍPIOS DOUTRINÁRIOS E CONSTITUIÇÃO DE CAPITAL EM COOPERATIVAS: a trajetória de uma empresa social de Minas Gerais na perspectiva da gestão

Resumo

As Empresas Sociais organizadas sob a forma de cooperativas, pelos princípios doutrinários que as diferem das empresas tradicionais, visam minimizar as desigualdades sociais em bases sustentáveis. O trabalho consistiu em acompanhar uma cooperativa, por 10 anos, no que se relaciona a constituição de seu patrimônio. Seu objetivo foi verificar as implicações da participação, ou não, dos cooperados no processo de gestão da cooperativa. A pesquisa foi delineada pela Observação Participante e o seu campo foi uma cooperativa sediada na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). A principal técnica utilizada foi Análise de Conteúdo. O estudo foi classificado como qualitativo, embora, tenha se observado também variáveis quantitativas. Os resultados mostraram que a cooperativa foi capaz de constituir o seu patrimônio, entretanto, mostraram também que os cooperados não participaram, de forma plena, do processo de gestão. Em função do patrimônio, a ausência dos cooperados facilitou o surgimento do autoritarismo combinado com o oportunismo, o que convergiu para o fim da cooperativa em prol do benefício financeiro de um grupo. Concluiu-se, com o trabalho, que o modelo de cooperativa viabiliza o sucesso do negócio, desde que, os associados respeitem os princípios do cooperativismo.

Palavras-Chave: Empresa Social; Princípios cooperativistas; Constituição de patrimônio.

DOCTRINAL PRINCIPLES AND CONSTITUTION OF CAPITAL IN COOPERATIVES: the trajectory of a social enterprise of Minas Gerais in management perspective

Abstract

The cooperative is a type of social enterprise. For their doctrinal principles is different from traditional companies. They operate on a sustainable basis and reduce social inequalities. This work was to investigate the formation of a cooperative's equity over a period of ten years. The goal of the study was to verify the involvement or not of the associated management of the cooperative. The method used in the study was participant observation. The field work was a cooperative of the Metropolitan Region of Belo Horizonte. The main technique used was content analysis. The research was classified as qualitative, but also quantitative variables were used. The results showed that the cooperative formed his capital. It also showed that members did not participate in the management of the firm. Due to the capital, the absence of associated authoritarianism has combined with opportunism arise. This combination caused the end of the cooperative and benefited a small group. The conclusion of the paper is that the cooperative model enables businesses, however, only when the associated respite the cooperative principles.

Keywords: Social Enterprise; Cooperative principles; Constitution of capital.

1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo, pela preocupação com a escassez de recursos naturais ou desigualdades sociais, colocou em evidência discussões sobre Negócios Sociais. A cooperativa, uma das formas de expressão das empresas Sociais, surgiu na Europa no meio do século XIX e veio para o Brasil no final do mesmo século. Atualmente, estes negócios contribuem de forma significativa para o crescimento do país (ABRAMOVAY, 2012; COMINI e TEODÓSIO 2012; ALVES et al., 2012).

Tais empresas são regidas por princípios doutrinários que as diferem das tradicionais. Sua gestão, por natureza deve ser participativa, os interesses coletivos devem prevalecer com relação aos individuais, o lucro deve ser proporcional ao trabalho e o excedente deve ser usado para gerar oportunidades para os mais pobres (MSWAKA, 2011; ANTONIALLI, 2000). A literatura científica trata vários aspectos das cooperativas, entretanto, não é comum discutir a constituição de seu capital na perspectiva da gestão patrimonial.

Este texto aborda, principalmente, o aspecto financeiro do capital a que se refere, embora, a formação do patrimônio intangível da cooperativa também seja considerado. De acordo com Lévesque (2007), na perspectiva da Nova Sociologia Econômica, o capital não é reduzido simplesmente ao monetário. Mesmo considerando a importância da dimensão social do capital, mais especificamente, considerando o valor da relação que se estabelece entre cooperados, tal discussão foge ao escopo do artigo.

Uma cooperativa só cumprirá o seu papel social se gerar resultados positivos. Deve-se lembrar de que, embora esta seja uma condição necessária, não é uma condição suficiente. Mesmo assim, apenas por esta condição, o estudo se justificaria, uma vez que, tal modalidade de empresa pode contribuir expressivamente para redução das desigualdades sociais. Outra motivação para pesquisa foi à escassez de textos científicos abordando a constituição de patrimônio em cooperativas na perspectiva da gestão, principalmente, quando se trata da associação do tema com os princípios doutrinários da empresa. Os próprios autores que discutem o tema, em geral de forma teórica, sugerem pesquisa empírica para ratificar seus resultados (SIMIONI et al, 2009; KAYO et al., 2006).

1.1. Problema

Às cooperativas, muitas vezes, surgem da necessidade de organização de pequenos grupos que se mobilizam em função de oportunidades oferecidas pelo mercado. O patrimônio principal das pessoas que investem neste tipo de empresa é à força de trabalho, neste caso, constituir capital financeiro não se trata de tarefa fácil. O sucesso das cooperativas, da mesma forma que o sucesso das empresas tradicionais, depende de variáveis como patrimônio físico e capital de giro. Considerando este cenário, é compreensível admitir que as cooperativas enfrentem maiores dificuldades nos primeiros anos de funcionamento.

Este texto aborda as ações de uma cooperativa na perspectiva da gestão, desde a sua constituição até o seu encerramento. O objetivo da empresa era a produção de cogumelos, produto comercializado, principalmente, como fármaco. O foco deste trabalho é a composição do patrimônio e, deste ponto de vista, procura explorar as implicações da participação, ou não, dos cooperados no processo de gestão. Este problema apresenta dois desdobramentos que possibilitam discutir as iniciativas empregadas pela cooperativa para formar o seu patrimônio e a intensidade com que os cooperados participaram do processo de gestão. Deve-se considerar que a gestão participativa e a observância do interesse coletivo são pressupostos deste formato de empresa social.

1.2. Objetivo

Neste sentido, o objetivo geral do trabalho foi identificar as implicações da participação, ou não, dos associados no processo de gestão da empresa no que se relaciona a constituição de seu patrimônio. Para tanto, estudou-se uma cooperativa de produção da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) por dez anos. De forma específica, objetivou-se analisar também os meios utilizados pela empresa para formar o seu patrimônio e a intensidade com que os associados participaram do processo de gestão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os problemas associados à constituição de patrimônio em cooperativas, em geral, são maiores que nas empresas tradicionais. No Brasil, algumas características são comuns às pessoas que se interessam em formar cooperativas de produção: falta de capital, baixa escolaridade e vontade trabalhar. Como se trata de um modelo que pressupõe capitalização igualitária, mesmo que no grupo tenha alguns com capital monetário, é complicado juntar o dinheiro para iniciar o negócio. Vencida a primeira etapa, vem à preocupação com a gestão do negócio, normalmente, são poucos no grupo que têm habilidades administrativas. Por fim, o grupo ainda depende da honestidade daqueles que vão cuidar das finanças. Contudo, existem os defensores do modelo, uma vez que, nestas empresas a distribuição dos resultados é socialmente mais justa. As próximas seções propõem discutir estas variáveis.

2.1. Negócios Sociais

O pensamento econômico que predominou no século XX, de que o homem seria capaz de recuperar sempre os desgastes que causa a natureza, mostra-se equivocado, pois, os recursos naturais disponíveis são finitos e o ser humano, nem sempre, é capaz de repor sua parte exaurida (ABRAMOVAY, 2012, p. 18). Em função desta constatação, um discurso recorrente no âmbito dos negócios é a responsabilidade social empresarial. Observa-se então, o resgate do termo Economia Social que surgiu na França em 1830 por consequência da Revolução Francesa (CAEIRO, 2008). A partir de 1980, segundo Lechat (2002), a crise do capitalismo e a consequente falta de emprego traz o termo à tona com maior força.

Para Comini e Teodósio (2012), a partir da década de 90, o número de organizações com objetivo de solucionar problemas sociais aumentou muito nos países em desenvolvimento. Os negócios que estas empresas praticam são denominados Sociais ou Inclusivos e visam à redução da pobreza ou a inclusão social. Na perspectiva europeia, empresas com estes mesmos objetivos, são denominadas sociais e nasceram da tradição de Economia Social, neste caso, são representadas pelas associações e cooperativas. Segundo a corrente norte-americana, os negócios praticados pelas empresas tradicionais com lógica de mercado também são negócios inclusivos, desde que, visem questões sociais.

Os termos negócios sociais ou inclusivos e empresas sócias são recentes, embora, o fenômeno relativo a empreendedorismo social seja antigo. Em função do caráter contemporâneo da terminologia, não existe consenso entre os autores sobre definições. Segundo Comini e Teodósio (2012), a divergência se dá pela dificuldade de caracterizar o aspecto social dos empreendimentos e o aspecto inovador deste tipo de empresa. Na literatura brasileira, Comini, Teodósio, Furtado e Barros (2011) buscam distinguir os termos negócios inclusivos e negócios sociais, os autores concluem que negócios inclusivos tendem a ser uma subcategoria de negócios sociais.

As empresas sociais se caracterizam, principalmente, pela finalidade de suas atividades. Elas são criadas com o objetivo de gerar mudanças duradouras, tanto na

perspectiva social, quanto na perspectiva ecológica. Neste caso, não se trata de uma empresa tradicional que desenvolve atividades específicas com fins sociais, uma vez que, a empresa social não maximiza os lucros com o objetivo de dividi-lo entre seus integrantes. Observa ainda que o excedente, em uma empresa social, é reinvestido ou investido na comunidade gerando oportunidades de trabalho para mais pessoas (MSWAKA, 2011).

Tais empresas, no que se relaciona a estrutura legal, assumem diferentes formas organizacionais para atingirem os seus objetivos. Dentre estas, incluem-se as Cooperativas. A empresa cooperativa é controlada pelos seus membros que elegem os conselhos e as diretorias. Dentre algumas características deste modelo, destacam-se: os diretores delegam poderes, a estrutura é democrática, a distribuição dos resultados econômicos é igualitária e os membros ganham na proporção do trabalho que realizam (MSWAKA, 2011).

Na perspectiva histórica, a primeira Cooperativa surgiu na Inglaterra em 1846 em função de demandas da classe operária. As pessoas que trabalhavam nas indústrias, naquela época e lugar, temiam as consequências da revolução industrial que viviam. Então, em Rochdale, distrito de Lancashire, um grupo com 28 tecelões fundaram a cooperativa de consumo denominada “Rochdale Society of Equitable Pioneers”. As cooperativas, na segunda metade do século XIX, surgiram em várias partes da Europa (GIMENES; GIMENES, 2007).

Por volta do ano 1.900, o europeu que veio para o Brasil substituir os escravos nas lavouras, trouxe para cá os princípios doutrinários do cooperativismo (GIMENES; GIMENES, 2007). Neste país, a lei 5.764 dispôs sobre a constituição e funcionamento das cooperativas de 1971 até 19 de julho de 2012, quando passou a vigorar a lei 12.690. Observa-se que a regulamentação muda entre países e ao longo do tempo, entretanto, os princípios e valores que norteiam a doutrina cooperativista são os mesmos. O cooperativismo é um movimento mundial regulado pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) desde 1895.

O texto “Panorama do Cooperativismo Brasileiro”, produzido por Alves et al. (2012), analisa todas as empresas cooperativas do país. Os dados mostram que existiam 6.586 cooperativas no Brasil em 2011, no mesmo período, estas empresas empregavam 296 mil pessoas. Os autores explicam que este segmento apresenta trajetória ascendente, pois, o número de funcionários praticamente dobrou do ano de 2001 para o ano de 2011. Os autores estimam 12 milhões de cooperados para 2016, o que representa um crescimento de 20 por cento com relação a 2011. Estimam também 353 mil empregos diretos para o ano de 2016.

A Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG) publica anualmente dados de suas empresas. O documento, “Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro - 2011”, mostra que existem 772 empresas cooperativas no estado. Em 2011, mais de um milhão de pessoas são cooperados em Minas e mais de 33 mil trabalham como empregados nestas instituições. Neste ano, a participação do seguimento no Produto Interno Bruto (PIB) mineiro foi de 7,8%, movimentou R\$ 22 bilhões e cresceu 19% em relação ao ano de 2010. Em 2010, o PIB *per capita* do cooperativismo foi superior ao PIB *per capita* do estado de Minas em 51,63%. Enquanto o PIB por habitante no Estado foi de R\$ 13.900,75, o PIB por habitante ligado a cooperativas foi de R\$ 21.077,58.

2.2. Gestão e Princípios doutrinários em cooperativas

Os fundamentos para o cooperativismo originaram-se em meados do século XIX com a primeira empresa cooperativa. O objetivo destes princípios é nortear as atividades da empresa e as relações entre os seus membros. Segundo Antonialli (2000), os princípios acolhidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) são: adesão livre, controle democrático, retorno pro-rata das operações, juros limitados ao capital, desenvolvimento da educação e a intercooperação. A ACI, por meio de seus congressos, ratifica ou atualiza os princípios cooperativistas, entretanto, os fundamentos básicos se mantêm desde a origem.

O trabalho de Sampaio et al (2012), Revisitando a experiência do cooperativismo de Mondragón, verifica a importância dos valores éticos na constituição deste tipo de empresa. Para José Arizmendiarieta, o fundador desta Cooperativa, a formação dos cooperados vem em primeiro lugar. O grupo deve ser colaborativo e, os interesses pessoais não devem sobrepor aos coletivos. Os seus primeiros membros passaram por quinze anos de formação, por isto, iniciaram um trabalho sobre bases sólidas. A cooperativa, constituída a mais de setenta anos continua fiel aos seus princípios, e é o sétimo maior grupo privado da Espanha.

Segundo Albuquerque e Cirino (2001), a cooperativa possui uma forte representação simbólica no Brasil. Para os autores, nos momentos de crise econômica ou social, a primeira opção que as pessoas identificam para se salvarem é a constituição de cooperativas. Os órgãos governamentais garantem suporte aos interessados para criarem a empresa, mas não se preocupam com a capacitação de seus membros. Por isto, os cooperados a veem como uma dívida governamental e não se comprometem com suas ações.

Para Aguiar (2013), a tarefa de incluir os cooperados no processo de gestão em cooperativas demanda grandes esforços. O autor verifica que este público, exceto os membros dos conselhos, não reconhecem como seus os problemas administrativos. Segundo Ricardo, Carvalho e Lopes (2010), o autoritarismo entre gestores de cooperativas predomina se comparado às empresas privadas. Observa-se, então, que ao se isentar do processo de gestão, o cooperado cria condição para o gestor se comportar de forma autoritária e às vezes aética.

Os pilares que sustentam a constituição de uma empresa cooperativa pressupõem a postura ética de seus integrantes, entretanto, a literatura aponta outras direções em muitos casos. Simioni et al (2009), verificam que a gestão democrática em prol do alcance de objetivos comuns, não raro, é interrompida pelo comportamento oportunista de gestores ou cooperados. O princípio da adesão livre possibilita que pessoas aéticas entrem para as cooperativas com objetivo único de atingirem os seus próprios interesses. Neste caso, agem de má fé para manipular ou distorcer resultados, e assim, confundir os demais cooperados.

2.3. Gestão e capitalização em cooperativas

O pesquisador Bialoskorski Neto da universidade de São Paulo, conjuntamente com Lazzarini e Chaddad dos Estados Unidos, estudou a constituição do patrimônio financeiro de cooperativas. O texto dos autores trata este tema apenas de forma teórica, por isto, eles sugerem trabalhos empíricos sobre o assunto. Os mesmos discutem, principalmente, as estratégias para aumentar o patrimônio de cooperativas com pequeno investimento de capital próprio. Este texto, proveniente de um trabalho empírico, discute a formação do patrimônio da cooperativa na perspectiva de sua gestão e de seus princípios doutrinários.

As empresas cooperativas, sobretudo nos países em desenvolvimento, são criadas para atender a uma demanda do mercado produtivo. Em geral, por falta de políticas públicas adequadas, os pequenos produtores individuais não conseguem produzir e comercializar seus produtos. Quando surgem oportunidades no mercado, por acreditar que é o meio mais fácil, eles criam cooperativas para viabilizar o negócio (ALBUQUERQUE e CIRINO, 2001).

Para Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999), as cooperativas têm grandes dificuldades para aportar capital próprio. Em parte, pelo perfil social e econômico dos cooperados e, em parte pelos princípios doutrinários que regem o negócio. Desta forma, o crescimento destas empresas, não raro, está entrelaçado com o endividamento. Os mesmos autores destacam que, por não estarem sujeitas a legislação específica de falência no Brasil, empréstimos para cooperativas representam maiores riscos para os bancos, fatores traduzidos em maiores dificuldades e custos para obtenção de capital.

A cooperativa, da mesma forma que as empresas tradicionais, precisa de recursos financeiros para funcionar, pois, ambas estão sujeitas as regras de um mesmo mercado.

Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999) identificam as barreiras que estas empresas encontram e apresentam propostas alternativas para que busquem o capital, são elas: a) *abrir uma empresa não cooperativa* e; b) *contratos de participação*. Estas são opções previstas pela legislação brasileira e que não contariam os princípios doutrinários cooperativistas. Uma terceira opção, considerada legal, é a *conversão para empresa de capital aberto*.

Os mesmos autores, além das alternativas expostas, apresentam como opções: *cooperativas de nova geração*, *emissão de títulos* e *abertura de capital*. Tanto a *emissão de títulos* quanto à *abertura de capital* apresentam restrições doutrinárias ou de legislação no Brasil. O modelo chamado *cooperativas de nova geração*, adotado nos Estados Unidos, representa uma restrição doutrinária. Neste caso, o cooperado deve capitalizar na proporção de seu movimento na cooperativa o que restringe a entrada daqueles com recursos escassos.

Alguns dos princípios que fundamentam a constituição de cooperativas dificultam o aporte de capital pelos sócios. A *adesão livre* garante o direito de ingresso, indiscriminado, ao cidadão que manifestar interesse e assumir responsabilidade como membro. Por isto, o quadro social da empresa, em geral, é heterogêneo na perspectiva do capital. Pelo *retorno pro-rata das operações*, o cooperado tem benefício proporcional à movimentação que realiza na instituição e não ao seu investimento (ANTONIALLI, 2000).

Para constituir o capital inicial de cooperativas, os integrantes devem aportar mesma quantia e, quando se tratar de grupos heterogêneos, considera-se o indivíduo com menor capital para definir o aporte. As alternativas propostas, por Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999), resolvem o problema quando parte dos cooperados possuem capital para investir e perceber incentivos para fazê-lo. Observa-se que os associados têm retorno financeiro proporcional ao trabalho e não ao capital investido. Quando o grupo não tiver capital, a alternativa é pagar juros altos.

Abriu uma empresa não cooperativa, uma dentre as opções apresentadas pelos autores, facilita a capitalização do empreendimento com recursos próprios. Os indivíduos do grupo que têm maior poder aquisitivo investem na empresa, portanto, têm retorno proporcional ao investimento. A empresa não cooperativa garante condição de trabalho à cooperativa e facilita alianças estratégicas entre empresas. Esta opção favorece o investimento para constituição do patrimônio físico necessário para o funcionamento da cooperativa.

A segunda alternativa proposta pelos autores são os *contratos de participação*. Por meio de contratos com a cooperativa, um cooperado ou um grupo, investiria em projetos específicos que lhe retornaria na proporção do investimento. Dentre as possibilidades legais, os autores também propõem a *conversão da cooperativa para empresa de capital aberto*. No caso, encerram-se juridicamente as atividades da empresa social em prol da continuidade da empresa tradicional (LAZZARINI, BIALOSKORSKI NETO e CHADDAD, 1999).

2.4. Gestão e formação do valor econômico

Um aspecto da gestão que se deve considerar para as cooperativas é a formação de seu valor econômico, pois, será a sustentabilidade financeira que viabilizará desenvolver valores sociais, ambientais ou outros. Segundo Kayo et al (2006), uma empresa forma o seu valor de mercado somando os ativos tangíveis e intangíveis. Mensurar o valor do ativo tangível é fácil por se tratar do patrimônio físico da empresa. Por outro lado, mensurar o seu patrimônio intangível é complexo por se tratar de direitos a benefícios futuros sem corpo físico ou financeiro.

Para se compreender os ativos intangíveis, Kayo et al (2006) apresenta uma classificação para estes bens, subdividindo-os em grupos: Ativos Humanos, Ativos de Inovação, Ativos Estruturais e Ativos de Relacionamento. Compõem os Ativos Humanos: Empregados-chave, treinamento, Administração superior, outros. Os Ativos de Inovação:

pesquisa e desenvolvimento, patentes, fórmulas secretas, know-how tecnológico, outros. Os Ativos Estruturais: softwares proprietários, banco de dados, canais de mercado, outros. Os Ativos de Relacionamentos: marcas, logos, direitos autorais de softwares entre outros.

Para Kayo et al (2006), são os Ativos de Inovação que garantem maiores valorações as instituições. As empresas que inicialmente investem em Ativos Estruturais e Humanos, constituindo alto nível organizacional e técnico, recebem incentivos governamentais para construir os Ativos de Inovação. Esta estratégia de gestão tem grandes probabilidades de agregar valores ao patrimônio destas empresas com menores investimentos financeiros. Documentos oficiais informam que, aproximadamente, 53% dos valores investidos em pesquisa e desenvolvimento no Brasil são realizados pelo Estado (MCTI, 2011).

Segundo o MCTI, a edição da Lei de Inovação e da Lei do Bem facilitou a indução da inovação nas empresas. Estas leis viabilizam o investimento em pesquisa e desenvolvimento por concederem incentivos fiscais, financiamentos, subvenção a projetos e subsídio para fixação de pesquisadores nas empresas (MCTI, 2011). Em geral, são as empresas bem estruturadas que se beneficiam destes programas, dado que, as exigências são grandes.

A construção do patrimônio intangível em pequenas ou médias empresas é tarefa difícil. Segundo Kayo et al (2006), no início do processo quase todo o valor do bem intangível concentra-se em Pesquisa e Desenvolvimento. Depois, a Pesquisa e Desenvolvimento perde o valor que passa a se concentrar na patente. Em um terceiro momento, este valor é transferido para a marca, uma vez que, os produtos são comercializados com maiores preços.

O MCTI classifica as atividades industriais associadas à produção de fármacos como estratégicas para o país. O investimento no setor, além de gerar grande valor econômico, facilita a articulação das empresas com o Sistema Nacional de Saúde. Os produtos são considerados de segurança nacional, representam 8% do PIB e movimentam mais de R\$ 160 bilhões por ano. Para Kayo et al (2006), as empresas que desenvolvem pesquisa na área da saúde têm o valor de mercado variando entre 7,4 e 13,7 vezes o valor contábil. No caso, o patrimônio intangível destas companhias pode ser 13 vezes maior que o patrimônio físico. Na perspectiva social, este conhecimento deve ser convertido em bens e serviços para população, por isto, o governo financiará projetos nesta área no quadriênio 2012-2015(MCTI, 2011).

Os textos mostraram que o investimento em empreendimentos sociais melhora a qualidade de vida das pessoas (ABRAMOVAY, 2012; COMINI e TEODÓSIO, 2012; LECHAT, 2002). Mostraram também que a cooperativa é uma empresa social que visa à sustentabilidade, gera emprego e renda e apresenta trajetória ascendente no Brasil (MSWAKA, 2011; SAMPAIO et al, 2012; ALVES et al.,2012). Porém, mostram que este modelo está vulnerável a ações oportunistas, apresenta dificuldades para constituir seu patrimônio contábil e sua gestão é bastante complexa (SIMIONI et al, 2009; LAZZARINI, BIALOSKORSKI NETO e CHADDAD, 1999; AGUIAR, 2013).

Resultados obtidos por outros autores mostraram as vantagens e as desvantagens da constituição de cooperativas. Um entrave para o modelo é a formação do patrimônio com base nos princípios doutrinários. Depois de superadas as barreiras iniciais, o negócio tende a prosperar, pois, o trabalho de pessoas com habilidades diferentes facilita multiplicar o capital com menor investimento. A literatura, entretanto, apresenta poucos trabalhos empíricos sobre o tema o que motivou a realização desta pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi delineada pela Observação Participante e o seu campo foi uma cooperativa sediada na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). Os dados foram coletados em documentos impressos, documentos em meio digital, vídeos e gravações (BAUER e GASKELL, 2002, p.19). A principal técnica usada para trabalhá-los foi a Análise

de Conteúdo (CAMPOS, 2004). Pelo enquadramento, a natureza dos fenômenos analisados e os métodos, a pesquisa foi classificada como qualitativa, embora, tenha se utilizado também variáveis quantitativas. O processo de amostragem foi não probabilístico e por julgamento, uma vez que, considerou-se o conhecimento do pesquisador sobre o tema (BARBETTA, 2003, p. 56).

Os dados viabilizaram avaliar duas hipóteses com o objetivo de responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais as implicações da participação, ou não, dos associados no processo de gestão da cooperativa no que se relaciona a constituição de seu patrimônio? As hipóteses são: primeiro, a cooperativa usou estratégias que viabilizou a formação de seu capital; segundo, houve pouca participação dos cooperados no processo de gestão.

Os dados utilizados para mapear a trajetória da cooperativa, na perspectiva da constituição de seu patrimônio tangível, foram às planilhas financeiras, os balanços patrimoniais e um laudo de avaliação. Estimou-se o seu patrimônio intangível a partir de dados do planejamento formal, dos projetos e relatórios de pesquisa, da cartela de clientes e dos contratos de parceria com universidades. Categorizou-se o conteúdo dos documentos, levantou-se o valor econômico das categorias e os apresentou em uma tabela e em um gráfico de Séries Temporais (WILD e SEBER, 2004). Para avaliar os Ativos Estruturais e Humanos, categorizou-se o conteúdo das atas, pautas e processos e os mostrou em um gráfico de barras. Avaliou-se a participação dos cooperados, nas atividades da cooperativa e no processo de gestão, utilizando as atas (assembleias) e os seus acessos ao Escritório Virtual (Software).

Para responder a pergunta de pesquisa, além de verificar as duas hipóteses precedentes, focou-se na análise temática com uso de sentenças, frases ou parágrafos como unidades amostrais. Então, buscou-se compreender o significado dos textos por meio da análise do discurso (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011). O procedimento mais utilizado foi descrição do conteúdo das atas, produzidas em reuniões gerenciais, e do conteúdo dos relatórios de atividades da empresa.

Em dez anos, 2002 a 2012, ocorreram 45 assembleias com convocação geral, que foram gravadas ou geraram atas. Implantou-se o Escritório Virtual em 2008 e este produziu 1.270 registros. Estes documentos e aqueles gerados no cotidiano da empresa foram categorizados para facilitar a análise, além deles, o site, o DVD institucional e as matérias publicadas em jornais, revistas e televisão, sobre a cooperativa, também foram considerados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta os valores aportados, de 2004 a 2011, para constituir o capital da cooperativa. Nem todos os registros constam em seu balanço patrimonial, entretanto, a documentação do arquivo é fidedigna. Em função da dificuldade de separar o bem tangível do intangível, não houve rigor ao distinguir o capital por origem (KAYO et al., 2006).

A cooperativa constituiu em 2006 uma empresa não cooperativa, sob a forma de Sociedade Empresarial Limitada, com objetivo de mantê-la financeiramente e prestar-lhe suporte administrativo (LAZZARINI, BIALOSKORSKI NETO e CHADDAD, 1999). Condição-se, em contrato, que a remuneração da empresa se limitaria a 10% do faturamento da cooperativa e que, obrigatoriamente, o seu sócio seria cooperado. O contrato objetivou resguardar a cooperativa, uma vez que, o número de cooperados seria sempre maior que o número de sócios e as decisões seriam tomadas em assembleia pelo voto igualitário.

A empresa não cooperativa começou com dez sócios e estava com quinze em 2012. A primeira linha da Tabela 1 mostra o seu investimento no período de 2004 a 2011. Registrou-se em seu nome o patrimônio tangível adquirido e o disponibilizou para a cooperativa, sob a forma de aluguel. Os aportes, em espécie, que a empresa realizou para a cooperativa foram documentados com definição de suas respectivas taxas de juros.

A segunda linha da Tabela 1 apresenta a capitalização realizada pelos cooperados, de forma igualitária, durante oito anos. Neste período, a cooperativa contou com aproximadamente 30 pessoas em seu quadro social e o investimento mensal de cada um deles foi de R\$ 65,00. Aproximadamente, um terço dos recursos foi destinado para pagar despesas operacionais e o restante foi investido na construção das marcas e formação de mão de obra.

Tabela 1 Valores aportados para constituição do patrimônio

| Valores aportados para constituição do patrimônio 2004 - 2011 | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Origem dos recursos | Tangível | Intangível | Total |
| Capitalização da empresa não cooperativa | 284.043,16 | 49.800,00 | 333.843,16 |
| Capitalização igualitária dos cooperados | 62.000,00 | 125.200,00 | 187.200,00 |
| Contrato de participação - duas estufas | 63.184,00 | | 63.184,00 |
| FAPEMIG - Projeto Leishmaniose | | 291.585,00 | 291.585,00 |
| CETEC - Projeto DVD/Portal eletrônico | | 15.000,00 | 15.000,00 |
| FAPEMIG - Projeto Escritório Virtual | | 27.782,96 | 27.786,96 |
| Total | 445.227,16 | 509.367,96 | 954.595,12 |

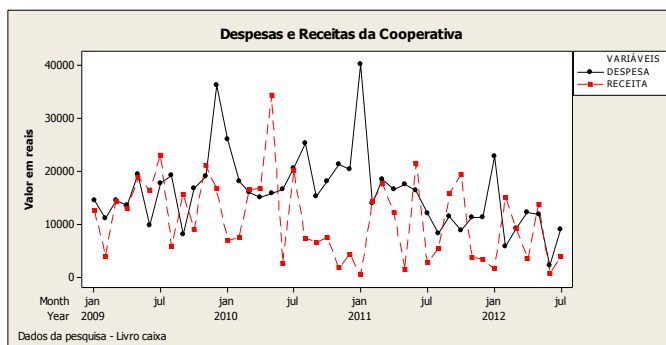
Fonte: Dados da pesquisa

O contrato de participação, terceira linha da Tabela 1, foi realizado por oito cooperados com o objetivo de construir dois galpões. Em princípio, este projeto específico daria retorno proporcional para o grupo (LAZZARINI, BIALOSKORSKI NETO e CHADDAD, 1999). Depois, entretanto, decidiram incorporar os galpões ao patrimônio da empresa não cooperativa, uma vez que, estes cooperados também eram sócios da empresa.

As três últimas linhas da Tabela 1 apresentam os aportes realizados pelo governo para os projetos de pesquisa da cooperativa (KAYO et al., 2006; MCTI, 2011). O primeiro projeto usou o cogumelo para desenvolver um fármaco que, em parceria com uma universidade, gerou pedidos de patente na área da saúde. O segundo viabilizou o portal corporativo e o terceiro o software de gestão (Escritório Virtual), ambos, incorporados ao patrimônio intangível da cooperativa.

O Gráfico 1 mostra que a empresa aportou capital, conforme demanda, para execução das atividades. Por isto, a cooperativa operou sem capital de giro, teve pouca mobilidade para produzir ou comercializar e acumulou dívidas entre 2009 e 2012. A empresa aportou, pela pri-

Gráfico 01 Despesas e receitas da cooperativa



meira vez, R\$ 49.000,00 para comprar tecnologia de produção e comercialização do cogumelo. Depois, investiu R\$ 79.043,16 no terreno e nas instalações, ambos, em 2006. No final de 2009, assumiu um financiamento de R\$ 115.000,00, contratado pela cooperativa. Em

2010, aportou R\$ 60.000,00 e assumiu uma dívida bancária da cooperativa no valor de R\$ 30.000,00.

Depois de investir em tecnologia, a cooperativa dominou o processo produtivo do cogumelo e, em 2007, iniciou a primeira produção. Em 2008 começou a vender os seus produtos e, conforme mostra o Gráfico 1, a partir do início de 2009 operava normalmente. A Tabela 2 mostra o capital tangível que as empresas construíram a partir de 2004. Uma empresa externa avaliou o patrimônio, em março de 2011, e a própria cooperativa levantou o seu estoque. No início de 2012, as empresas deviam para credores externos, no valor presente, R\$ 150.000,00 e buscavam acertar, além desta, a dívida interna entre empresa cooperativa e não cooperativa.

Tabela 2 Patrimônio tangível da empresa

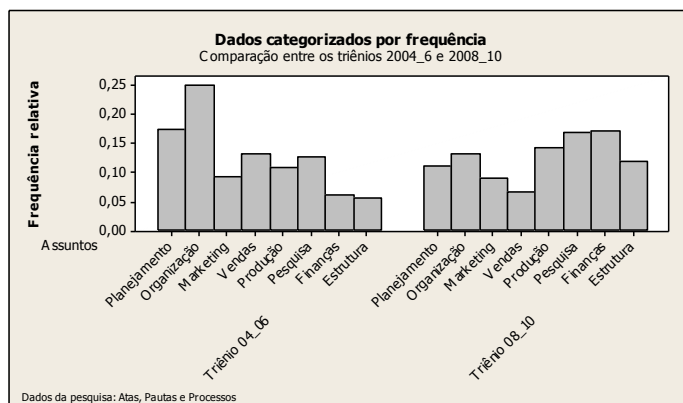
| Patrimônio tangível em dezembro de 2011 | | |
|---|------------|-------------------|
| Avaliação Empresa Externa | | 537.460,00 |
| Terreno | 300.000,00 | |
| Benfeitorias | 173.360,00 | |
| Máquinas e Equipamentos | 64.100,00 | |
| Produtos em estoque | | 100.000,00 |
| Total | | 637.460,00 |

Fonte: Dados da pesquisa

Quantificou-se o investimento no patrimônio intangível, de forma aproximada, dada a complexidade da tarefa (KAYO et al., 2006). Na área comercial, a cooperativa criou duas marcas, desenvolveu e registrou produtos, colocou estes produtos em farmácias no mercado interno, exportou indiretamente para Ásia e diretamente para Portugal e Espanha. Quanto ao processo produtivo, à cooperativa desenvolveu tecnologia para beneficiar os resíduos da produção transformando-os em fertilizante, melhorou o equipamento utilizado para desidratar os cogumelos e desenvolveu equipamento para beneficiá-los, iniciativas que, elevou a qualidade da matéria prima e do produto final.

A cooperativa também investiu em recursos estruturais e humanos (KAYO et al., 2006). O gráfico 2 mostra a evolução da empresa, na perspectiva organizacional, quando compara o triênio 2004 – 2006 com o triênio 2008 – 2010. Os assuntos *Planejamento* e *Organização* perderam intensidade no segundo Triênio mostrando que as empresas já haviam superado muitos destes problemas. Observou-se que, *Pesquisa*, *Produção* e *Estrutura* ganharam força no discurso, o que denota crescimento das empresas.

Gráfico 2 Documentos referentes a gestão em categorias



O Gráfico 2 mostra também que a discussão sobre *Finanças* aumentou, o que ratifica o dado apresentado no Gráfico 1, uma vez que, faltou aporte de capital para cooperativa. Conforme exposto por Kayo et al. (2006), o recurso financeiro investido para formação do capital intangível retorna a longo prazo. Neste aspecto, observa-se que a cooperativa estava operando com pouco capital, porém, com expectativa de retorno futuro, uma vez que, investiu em pesquisas e formação de mão de obra.

Os dados, Tabela 1 e Tabela 2, mostraram que a cooperativa adotou estratégias adequadas para constituir o seu patrimônio. Ao criar uma empresa tradicional ou contratos de participação, conforme Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999) e Antonialli (2000), facilitou o aporte de capital pelos associados preservando os princípios cooperativistas. Os associados investiram R\$ 445.227,16 em patrimônio tangível, de 2004 a 2011, o que resultou em R\$ 637.460,00. No período, resumiu-se a R\$ 150.000,00 a dívida contratada em Bancos, portanto, a cooperativa apresentou resultado positivo. O Gráfico 1 mostrou que a cooperativa operou sem capital de giro, um indicativo que os resultados poderiam ser melhores.

Os dados da Tabela 1 mostraram que o governo fez o dobro do investimento feito pelos associados em pesquisas (MCTI, 2011), pois, colocou R\$ 334.227,96 na cooperativa e os associados R\$ 175.000,00. Investiu-se no patrimônio intangível mais de R\$ 500.000,0 e, segundo Kayo et al. (2006), o retorno do investimento pode multiplicar, até por 13, o valor do patrimônio contábil. O primeiro resultado deste investimento aparece no Gráfico 2 que mostra evolução da cooperativa no aspecto organizacional, entretanto, o resultado contundente é o pedido de patente para um fármaco, produto estratégico para o país, (MCTI, 2011).

Os dados precedentes mostram a avaliação da primeira hipótese, pois, observa-se que a cooperativa usou estratégias que viabilizou a formação de seu capital tanto tangível quanto intangível. O trabalho individual em prol do coletivo, Sampaio et al (2012), possibilitou formar uma equipe multidisciplinar para cuidar com eficiência da gestão empresarial. Esta é a principal explicação para o êxito da cooperativa na formação de seu patrimônio. Por outro lado, a cooperativa não constituiu o patrimônio contábil em seu próprio nome, além disto, não se protegeu juridicamente por meio dos contratos adequados, se tornando alvo de oportunistas (LAZZARINI, BIALOSKORSKI NETO e CHADDAD, 1999).

A Tabela 3 apresenta o número de assembleias realizadas na cooperativa por ano e a frequência média de seus cooperados nestas reuniões. Até 2008, em média, a frequência por reunião foi de 63% e, após este ano caiu para 42%. A cooperativa realizou até 2008, em média, 7 reuniões anuais e a partir de 2009 apenas 3. A frequência elevada em 2004 se explica pelo entusiasmo inicial do negócio. Em 2007, o associado estava motivado por se tratar da primeira grande produção do cogumelo. Em 2008 implantou-se o Escritório Virtual, ferramenta que lhe possibilitou acesso remoto aos dados. Este evento explica a redução das reuniões depois de 2008 e a baixa frequência em 2009.

Tabela 3 Número de assembleias por ano e participação dos cooperados

| Ano | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Número de Assembleias | 5 | 8 | 6 | 10 | 7 | 3 | 4 | 1 | 4 |
| Participação % | 70,88 | 52,90 | 53,70 | 67,62 | 57,85 | 32,79 | 52,79 | 48,27 | 32,05 |

Fonte: Dados da pesquisa

Em 2010, a cooperativa expandiu sua planta de um para três galpões, produziu, industrializou e exportou. Neste ano, a participação aumentou conforme Tabela 3. No ano de 2011, a cooperativa entrou em processo de negociação de suas dívidas e, no final do mesmo ano, ocorreu sucessão em sua presidência. Em função destes eventos, realizou-se uma série de

reuniões administrativas. Os cooperados, entretanto, não se interessaram por este assunto por se tratar exclusivamente de gestão (ALBUQUERQUE e CIRINO, 2001; AGUIAR, 2013).

O desinteresse do cooperado pelos assuntos referentes à gestão foi identificado, também, pela forma em que usou o Escritório Virtual. A ferramenta lhe disponibilizou *Seções* específicas para negócios e *Seções* específicas para gestão. Observou-se, durante o período estudado, 6 participações de 5 cooperados em processos de gestão. Por outro lado, registrou-se média superior a 70 negócios mensais envolvendo 27 cooperados no período. No primeiro semestre de 2012, com o novo presidente, a cooperativa continuou às discussões sobre gestão e, conforme Tabela 3, foram realizadas 4 assembleias com baixa frequência dos cooperados.

Os dados confirmaram a segunda hipótese, uma vez que, evidenciaram pouca participação dos cooperados no processo de gestão. Observa-se que não houve interesse do associado em participar das reuniões presenciais para tratar da negociação das dívidas internas das empresas. Além disto, eles não participaram dos assuntos referentes à gestão pelo Escritório Virtual. Por outro lado, utilizaram o Escritório Virtual de forma intensa para tratar outros assuntos, como por exemplo, comercialização. Este resultado da pesquisa ratifica a importância do investimento na formação do grupo, uma vez que, os cooperados abriram mão de um dos principais benefícios do modelo de cooperativa que é a gestão participativa (SAMPAIO et al., 2012; AGUIAR, 2013; ALBUQUERQUE e CIRINO, 2001).

Verificou-se que a cooperativa constituiu, apesar dos vários problemas encontrados, um patrimônio significativo se comparado com os valores investidos. Os dados evidenciaram também que os cooperados deixaram os assuntos referentes à gestão, totalmente, na mão do conselho administrativo. A confirmação das hipóteses e a análise dos documentos gerados em 2011 e 2012 viabilizaram responder a pergunta de pesquisa. A partir destes resultados, o problema pode ser reescrito da forma: considerando que a cooperativa tem um patrimônio constituído, quais as implicações da não participação dos associados no processo de gestão?

Nos dois anos, 2011 e 2012, ocorreu tanto o acerto de contas entre as empresas quanto à sucessão na presidência. Os documentos analisados foram as atas das reuniões de outubro e novembro de 2011 e de 03 de janeiro de 2012. Considerou-se, também, a ata da assembleia realizada em 14 de janeiro de 2012, os registros realizados no Escritório Virtual no período, o relatório de avaliação e o relatório de atividades produzido em setembro de 2012.

Em 2011 os critérios para negociação das dívidas foram discutidos em reuniões presenciais e divulgados no Escritório Virtual e, os respectivos registros descreveram o acerto entre as firmas. A cooperativa acertaria suas dívidas com a empresa transferindo-lhe os direitos que detinha sobre o depósito da patente, investimento superior a 300 mil reais. A empresa assumiria as dívidas externas da cooperativa, no valor de 150 mil, e ambas dariam sequência às atividades. A cooperativa dedicaria à produção e comercialização e a empresa focaria a pesquisa, o desenvolvimento de novos produtos e a industrialização. Expôs-se a proposta em reunião e a mesma seria ajustada pelos associados e votada em assembleia, conforme princípios cooperativistas, (ANTONIALI, 2000).

No dia 03 de janeiro de 2012, porém, realizou-se uma reunião com o objetivo de redefinir os termos da negociação entre as firmas que já teria sido acertado em assembleia. Não houve convocação aberta e a reunião ocorreu com a presença de cinco cooperados que também eram sócios da empresa. O encontro foi articulado pelo diretor de pesquisas da cooperativa que, naquele período, acumulava o cargo de vice-presidente. Esta iniciativa contrariou os princípios democráticos, conforme Antonielli (2000) e confirma a presença do autoritarismo exposto por Ricardo, Carvalho e Lopes (2010).

Um dos trechos da ata produzida na reunião do dia 03 mostra que o grupo retroagiu com relação a decisões coletivas da cooperativa “... *entendemos ser muito cedo para comprar patentes e tecnologias...*”, esta fala evidenciou a intenção de manter a patente na cooperativa. Outro trecho diz que “... *No caso de extinção da forma jurídica de cooperativa ficam*

transferidos, com registro em cartório, os direitos integrais sobre as patentes e produtos tecnológicos para o cooperado autor...”. Este trecho pressupõe que a extinção da cooperativa beneficiaria uma pessoa ou o grupo de pessoas.

Na mesma ata apresentou-se: “... *a Cooperativa passa a ter seus compromissos mensais como responsabilidade de seus cooperados mediante a venda de seus produtos em estoque...*”. Como decorrência desta diretriz, a cooperativa enviou para os associados, com respectiva nota promissória, diversos lotes de produtos. Tratou-se de um ato compulsório com intenção de afastar os cooperados das reuniões de 2012, como mostrou a Tabela 3. O artigo 27 do estatuto prevê que “*Não havendo quorum para instalação da Assembleia Geral, será feita nova convocação, ..., se ainda assim não houver quórum, ..., será admitida a intenção de dissolver a cooperativa, ...*”. O trecho evidencia que o grupo pretendia dissolver a cooperativa.

Nos anos de 2010 e 2011, planejou-se coletivamente aumentar o número de associados como forma alternativa de capitalização. Na ata do dia 03 observou-se: “... *A Cooperativa, ao selecionar novos produtores, deve exigir dos mesmos uma jóia no valor mínimo de... O perfil ideal é o indivíduo que tem propriedade e funcionários...*”. O trecho apresenta contradições quanto aos fundamentos cooperativistas (ANTONIALI, 2000).

Os trechos destacados na ata são indicativos de que os gestores desejavam encerrar as atividades da cooperativa, pois, o exposto no documento contrariou os princípios de adesão livre e controle democrático (ANTONIALI, 2000). Os cooperados que se reuniram para produzir o documento são sócios da empresa não cooperativa, o que evidenciou comportamento oportunista, uma vez que, o patrimônio da cooperativa, inclusive a patente, ficaria para a empresa (SIMIONI et al, 2009).

Os dados apresentados no relatório de atividades divulgado em setembro de 2012 mostraram que este grupo se beneficiaria com o fim da cooperativa. O documento indica viabilidade para o negócio de cogumelos. “... *em junho de 2012, ..., participamos de um evento, ..., que mostrou o potencial de nossos produtos, ..., que tiveram comprovada aceitação e alto índice de intenção de compra, ..., a experiência nos mostrou o potencial que temos e que o mercado tem espaço para nosso produto*”. O grupo reconhecia o valor da cooperativa.

Segundo Alves et al (2013), as empresas cooperativas brasileiras apresentam estatísticas favoráveis, entretanto, o relatório divulgado em setembro pelos gestores apresentou contradições, quando relatou: “... *Nosso desafio agora é quitar todas as dívidas da cooperativa para nos livrarmos deste formato oneroso e pouco ágil...*”. Observou-se, pelo mesmo documento, que os gestores reconheceram o desempenho da cooperativa quando evidenciaram as potencialidades do negócio, contudo, decidiram encerrar suas atividades.

Os resultados mostraram que a não participação do associado no processo de gestão da cooperativa implicou no encerramento de suas atividades. A ausência dos cooperados possibilitou aos administradores conduzir a negociação, entre as empresas, em prol de seus interesses pessoais (AGUIAR, 2013; SIMIONI et al, 2009; ALBUQUERQUE e CIRINO, 2001). Pelo desinteresse, no que se relaciona a gestão, os cooperados não participaram das 4 reuniões realizadas em 2012, conforme Tabela 3, corroborando com a intenção dos gestores de decidirem, conforme conveniência, sobre a destinação do patrimônio construído por todos.

O trabalho confirmou também que o comportamento oportunista inviabiliza o sucesso em cooperativas. Os cooperados, por desconhecerem o valor do patrimônio intangível da cooperativa, foram coniventes com o seu encerramento (KAYO et al., 2006). O texto mostrou que os mesmos se mobilizavam em prol de interesses próprios, conforme mostra Albuquerque e Cirino (2001), não em prol da coletividade (SAMPAIO et al., 2012). Este comportamento possibilitou que um pequeno grupo os manipulasse em busca do interesse próprio (ZYLBERSZTAJN, 2002).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostrou que a cooperativa constituiu o seu patrimônio e que os cooperados não se preocuparam em administrá-lo. A implicação da ausência dos associados no processo de gestão foi o encerramento das atividades da cooperativa. Esta classe de empresa pressupõe gestão democrática, porém, o caso estudado revelou que os associados renunciaram a este princípio. Surgiram, a partir deste comportamento, o autoritarismo e o oportunismo. Verificou-se também que os impactos da não participação dos cooperados no processo de gestão variam em função do compromisso dos gestores com a instituição. No caso em que os gestores respeitam os princípios cooperativistas, mesmo que os cooperados não participem da gestão, é possível que a empresa prospere. Os dados mostraram a evolução da cooperativa, desde a sua constituição até 2011 quando houve sucessão presidencial. Por outro lado, a ausência dos cooperados combinada com o comportamento aético dos gestores pode extinguir a empresa.

Em função do princípio da adesão livre e do retorno pro-rata, às cooperativas têm dificuldades para constituir patrimônio com capital próprio. No caso estudado, criou-se uma empresa tradicional e contratos de participação para se capitalizar. Em 10 anos, constituiu-se um patrimônio contábil de 600 mil reais. Este capital respaldou a captação de recursos, a fundo perdido, que possibilitou que a cooperativa investisse 500 mil em pesquisa para formar seu patrimônio intangível. No que se relacionou aos contratos, a cooperativa falhou e a empresa tradicional se apropriou do patrimônio tangível e intangível constituído por ambas.

Apesar de que este estudo tenha considerado os dez anos de existência da cooperativa, tratou-se da observação de um único caso. Este fator representa uma limitação da pesquisa, uma vez que, os resultados encontrados não podem ser generalizados. Este trabalho, entretanto, ratifica as conclusões de estudos teóricos já realizados, por isto, evidenciou possibilidades e percalços que podem incrementar as discussões sobre empresas sociais.

Neste sentido, recomenda-se, como forma de construir um modelo que permita generalizar os resultados, um estudo comparativo entre cooperativas. Neste caso, identificar uma amostra homogênea significativa de empresas e verificar as questões relacionadas à ausência dos cooperados e a ética na gestão. A partir de uma amostra probabilística, estudar como estas variáveis se relacionam com o sucesso ou insucesso nas cooperativas e estabelecer um modelo que permita generalizar os resultados.

Referências

ABRAMOVAY, Ricardo. Muito além da economia verde. São Paulo, Ed. Abril, 2012.

AGUIAR, V. L.. A tecnologia da informação como facilitadora para democratização da gestão: o caso de uma cooperativa de produção da Região Metropolitana de Belo Horizonte. In: VII ENAPEGS, 5, 2013, Belém-Para. **Anais...** Juazeiro do Norte, CE: Campus da UFC no Cariri, 2013. Disponível em: <<http://www.anaisenapegs.com.br/2013/dmdocuments/1662.pdf>> Acesso em: 19 jul. 2013.

ALBUQUERQUE, F. J. B. ; CIRINO, C. S. . Expectativas e Crenças dos Usuários Sobre as Cooperativas Agrárias. rPOT, v. 01, n.02, p. 73-96, Florianópolis - SC, Jul./Dez. 2001.

ALVES, M. C.; PARADELO, B.; FARDINI, G.; MIYASHITA, S. V.. Panorama do cooperativismo brasileiro – 2011. OCB, 2012. Disponível em: [http://www.ocb.org.br/gerenciador/ba/arquivos/panorama do cooperativismo brasileiro_2011.pdf](http://www.ocb.org.br/gerenciador/ba/arquivos/panorama_do_cooperativismo_brasileiro_2011.pdf). Acesso em: 22 jul. 2013.

ANTONIALLI, L. M. . Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n.1, p. 135-159, Rio de Janeiro-RJ, 2000.

BARBETTA, P. A.. Estatística aplicada às Ciências Sociais. Florianópolis, SC, UFSC, 2003.

BAUER, W. M., GASKELL, G.. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático. Petrópolis, RJ, Vozes, 2002.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 18 out. 2012.

BRASIL. Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho, e dá outras providências. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm>. Acesso em: 16 jul. 2013.

CAEIRO, J. M.C.. Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. Rev. Katál. Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 61-72, jan./jun., 2008.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Rev Bras Enferm, 57(5):611-4, Brasília (DF), set/out, 2004.

COMINI, Gaziella Maria. Mapa de Soluções Inovadoras: Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos. iwm, 2011. Disponível em:<http://portal.institutowalmart.org.br/arquivos/m/map/mapade_solucoesinovadoras/372_Mapavol4FINALpdf.pdf>. Acesso em: 05 out. 2012.

COMINI, Graziella Maria; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa . Inclusive business and povety: prospects in the Brazilian context. RAUSP-e, São Paulo, v.47, p. 410-421, 2012.

COMINI, G., TEODÓSIO, A., FURTADO, A. e BARROS, P.. As Promessas dos Negócios Inclusivos para a Pobreza: caminhos e descaminhos da teorização e práxis no contexto brasileiro. Texto submetido para aprovação no Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração, Rio de Janeiro, setembro de 2011.

DAVIS, Peter; BIALOSKORSKI NETO, S.. Governança e Gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa (UNISINOS), v. 5, nº 01, p. 1-24, jan./jun., 2010.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. REDES, v.12, n.2, p. 92-108, Santa Cruz do Sul, mai./ago. 2007.

GÜNTHER, H.. Pesquisa Qualitativa *Versus* Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? Psicologia Teoria e Pesquisa, DF, Mai-Ago 2006, v. 22 n. 2, pp. 201-210.

KAYO, E. Kazuo; KIMURA, Herbert; MARTIN, Diógenes Manoel Leiva; NAKAMURA, Wilson Toshiro . Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n.3, p. 73-90, Rio de Janeiro, 2006.

LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R.. Decisões Financeiras em Cooperativas: Fontes de Ineficiência e Possíveis Soluções. *Revista Gestão e Produção*, São Carlos - SP, v. 6, n.3, p. 257-268, 1999.

LECHAT, N. M. P; BARCELOS, E. S.. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. *Rev. Katál. Florianópolis v. 11 n. 1 p. 96-104 jan./jun. 2008.*

LÉVESQUE, Benoît. Contribuição da nova sociologia econômica para repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 2, p. 1-12, 2007.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0218/218981.pdf. Acesso em 17 out. 2012.

MOZZATO, A. R, GRZYBOVSKI, D.. Content Analysis as a Qualitative Data Analysis Technique in the Field of Administration: Potentials and Challenges. *RAC*, v. 15, n. 4, p. 731-747, Curitiba, Jul./Ago. 2011

MSWAKA, Walter. Not just for profit: an empirical study of social enterprises in South Yorkshire. 2011. 300f. Doctoral thesis – University of Huddersfield. Disponível em: <http://eprints.hud.ac.uk/11036/1/Walter_Mswaka_-_Final_Thesis.pdf> Acesso em: 16 jul. 2013.

Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro – 2011. Disponível em:http://www.minasgerais.coop.br/Repositorio/Publicacoes/anuario_2011/files/assets/downloadspublication.pdf. Acesso em: 22 jul. 2013.

RICARDO, J.; CARVALHO NETO, A. M.; LOPES, H. E. G.. O Autoritarismo em cooperativas e empresas privadas: uma investigação em dirigentes e gerentes por meio de uma Escala F de Adorno. *Revista Administração*, v. 45, p. 84-96, SP, 2010.

ROSALEM, V.; SILVA, E. A.; SILVA, F. F.; ALCÂNTARA, V. C.. Gestão de cooperativas: um estudo sob o olhar do cooperado. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa – MG, v.1, n.1, p. 46-66, jan./mar., 2009.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce *et al.* Revisitando a experiência de cooperativismo de Mondragón a partir da perspectiva da ecossocioeconomia. *Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFPR)*, v. 25, p. 153-165, 2012.

SIMIONI, F. J.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; SPERS, E. E.; ARAUJO, Z. A. S.. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 47, p. 739-765, Piracicaba - SP, 2009.

WILD, J. C., SEBER, A. G.. Encontros com o acaso: um primeiro curso de análise de dados e inferência. Rio de Janeiro, LTC, 2004.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Organização Ética: um Ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações. *RAC*, v. 6, n. 2, p. 123-143, Maio/Ago., 2002.