

A ANÁLISE DE CONTEÚDO COMO ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

AUTORES

MARCOS BIDART C. DE NOVAES

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
bidart@uol.com.br

MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

Universidade de São Paulo
martinho@usp.br

HEIDY R. RAMOS

Universidade de São Paulo
heidyr@gmail.com

CELSO LIKIO YAMAGUTI

Universidade de São Paulo
celso@usp.br

MARINA CARRILHO SOARES

Faculdade de Economia Administração e Contabilidade FEA USP
marinacarr@gmail.com

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar e discutir como a técnica da análise de conteúdo pode ser utilizada como estratégia metodológica de ensino e pesquisa em Administração. Procede-se por meio da referida técnica à análise das transcrições de palestras feitas em dois Workshops realizados em Ribeirão Preto nos anos 1998 e 2000. Os textos foram analisados e posteriormente categorizados em busca de padrões de aderência entre as estratégias preconizadas como importantes na época para cooperativas agroindustriais brasileiras e os modelos estratégicos então mais conhecidos. Concluiu-se que nos dois anos pesquisados houve significativa evolução, no tema estudado no Workshop em questão, ao menos em termos de expressão lingüística. Por outro lado, fica evidente que as cooperativas têm outras preocupações estratégicas que diferem bastante das empresas que visam o lucro.

Palavras-Chave: Cooperativismo, Estratégia, Análise de conteúdo

Abstract

This article aims to analyse and to discuss how the technique of content analysis can be used as methodological strategy in Management teaching and research. With the utilization of this technique transcriptions of lectures are analysed. Those lectures which were held at two Workshops which took place in Ribeirão Preto in the years 1998 and 2000. The texts were analysed and afterwards categorised in the search for adherence patterns between strategies extolled as important for agroindustrial cooperatives and the at the time better known strategic models. The authors conclude that in those two years there has been a significant evolution of the theme in the Workshops, at least regarding linguistic

expression, On the other hand, it became evident that cooperatives have strategic worries that are quite different than profit oriented organizations.

Key Words: Cooperativism, Strategy, Strategic Planning, Content Analysis

Introdução

As pesquisas preponderantes em Administração se valem de delineamentos de restritos aos estudos experimentais, estudos observacionais e levantamentos de campo. Isto ainda hoje é assim exposto em alguns dos mais conhecidos manuais de pesquisa em Administração publicados nos Estados Unidos (COOPER & SCHINDLER, 2003; ZIKMUND, 2003). Deve-se isto talvez ao fato de que a Ciência da Administração constituiu-se num momento em que o Positivismo vivia seu apogeu. Sem maiores questionamentos, as respostas às questões epistemológicas e metodológicas relativas à nova disciplina foram sendo procuradas nas obras que emprestavam fundamento àquela orientação. Embora a hegemonia positivista ainda seja evidente (GIL, 2003), verifica-se uma ênfase cada vez maior no desenvolvimento de pesquisas que seguem outros modelos. Cresce o número de pesquisas qualitativas, sob a forma de estudos de caso, pesquisas etnográficas, pesquisas fenomenológicas e pesquisas fundamentadas nos dados.

O objetivo deste artigo é analisar e discutir como a análise de conteúdo pode ser usada como estratégia metodológica para se aprofundar na pesquisa e como estratégia de ensino do tema do cooperativismo, um fenômeno empreendedor social, e sua ligação com o pensamento estratégico.

Com efeito, as múltiplas manifestações de empreendedorismo e do associativismo indicam a necessidade de novas abordagens acerca do mesmo. Requer-se a realização de pesquisas que possibilitem o entendimento do processo associativista com base nas representações das pessoas que empreendem e se associam para tal. Assim, assume importância a realização de pesquisas de cunho qualitativo na investigação desses fenômenos. Tanto a pesquisa fenomenológica, quanto a etnográfica e a fundamentada nos dados (*grounded theory*) podem contribuir para o conhecimento de múltiplos aspectos do empreendedorismo associativista e cooperativista do ponto de vista dos próprios empreendedores. Daí as pesquisas sobre empreendedorismo que vêm sendo desenvolvidas sob o enfoque fenomenológico (COPE, 2005), etnográfico (BRUNI et al., 2005; FERNÁNDEZ-KELLY; KONCZAL, 2005) e da *grounded theory* (WEERAWARDENA & MORT, 2006; HEIN, 2007). E até mesmo a existência de manuais de pesquisa qualitativa sobre empreendedorismo (NEERGAAR; ULHØI, 2007).

Nos tópicos abaixo serão apresentadas a metodologia da análise de conteúdo e discutidos aspectos ligados ao cooperativismo e suas características como estratégia de intervenção no social. Mais adiante procedemos à apresentação do caso de ensino em que a análise de conteúdo foi utilizada na prática e à apresentação dos resultados.

1. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso

A análise de conteúdo é uma metodologia de análise de textos que parte de uma perspectiva ao mesmo tempo quantitativa e qualitativa. Pode incidir sobre várias mensagens, desde obras literárias, até entrevistas. As variantes dos métodos de análise de conteúdo se agrupam em duas categorias: os métodos quantitativos, que são extensivos e têm como unidade de informação de base a frequência do aparecimento de certas características de conteúdo; e os métodos qualitativos que têm como unidade de informação de base a

presença ou ausência de uma característica. (CAREGNATO, 2006). Esta divisão não é assim tão linear. Vários métodos recorrem tanto a um como a outro.

Hoje em dia a importância da análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, sobretudo devido à forma metódica com que trata informações e testemunhos que apresentam algum grau de profundidade e complexidade. Estes métodos têm passado por grande evolução, favorecida pelos progressos em lingüística, ciências da comunicação e da informática, e devido à preocupação de rigor e profundidade.

Distinguem-se três grandes categorias de métodos que incidem principalmente sobre certos elementos do discurso, sobre a sua forma ou sobre as relações entre os seus elementos constitutivos (BORGES, 2005). São estas as análises temáticas que revelam as representações sociais a partir de um exame de certos elementos constitutivos; as análises formais que incidem principalmente sobre as formas e encadeamento de discurso; e as análises estruturais, que põem a tónica sobre como os elementos de mensagem estão dispostos e tentam revelar aspectos subjacentes e implícitos de mensagem.

Apesar de apresentar significativo impulso como estratégia de pesquisa em Administração, a análise de conteúdo e estratégias similares, como a análise de entrevistas, a análise do discurso e a análise da narrativa (MATTOS, 2006; GODOI, 2006; ALVES e BLIKSTEIN, 2006), ainda são pouco usadas como estratégias de ensino em sala de aula.

Com base em pressupostos acerca da natureza das ciências sociais e da sociedade, Burrell e Morgan (1979) definem quatro paradigmas para os estudos organizacionais. O conhecimento proporcionado pela ciência social pode ser entendido como objetivo ou subjetivo. A sociedade, por sua vez, pode ser concebida em termos de ordem e conflito (regulação e mudança radical). Com base na combinação desses pressupostos, definem-se os paradigmas (ou visões de mundo): 1) funcionalista, que supõe a posição objetiva da ciência social e a de ordem da sociedade (regulação); 2) interpretativista, que supõe a posição subjetiva da ciência social e de ordem da sociedade (regulação); 3) estruturalista, que supõe a posição objetiva da ciência social e a de conflito da sociedade (mudança radical); e 4) humanista radical, que supõe a posição subjetiva de ciência social e de conflito da sociedade (mudança radical).

O paradigma interpretativista parte do princípio que a realidade social não existe em termos concretos e sim como um produto das experiências intersubjetivas das pessoas. As pessoas é que constroem e mantêm simbolicamente a realidade. No contexto deste paradigma o empreendedorismo cooperativista deve ser estudado com base na própria representação das pessoas. A unidade básica de análise seria, portanto, a realidade simbólica compartilhada pelos sujeitos.

Gareth Morgan, em entrevista a Albert Mills (1987) alerta contra o uso de suas visões de mundo expostas acima como uma maneira reducionista de olhar para o estudo organizacional. Com este alerta em mente e usando as mesmas apenas como uma forma de orientação, é no âmbito do paradigma interpretativista que se pode situar a análise de conteúdo.

2. Cooperativismo

Uma cooperativa é uma forma de cooperação contratual entre pessoas. (PINHO, 1966a). Trata-se de uma sociedade de pessoas que se unem em bases democráticas para suprir determinadas necessidades comuns, tanto econômicas quanto sociais. Para a Aliança Cooperativa Internacional, órgão fundado em Londres em 1895, são aquelas sociedades que seguem os princípios originais dos Pioneiros de Rochdale, sendo os quatro principais: (1) adesão livre e voluntária; (2) gestão democrática ou auto-gestão, que garante a cada membro apenas um voto independente do número de suas cotas partes; (3) neutralidade política e religiosa; e (4) educação dos cooperados. (PINHO, 1966a). É uma empresa participativa e sem fins lucrativos, devendo os excedentes ser repartidos entre os associados.

Trata-se de uma organização complexa, na qual o cooperado é ao mesmo tempo, dono e usuário da entidade. Enquanto dono tem o direito e o dever de tomar parte dos problemas e sucessos da cooperativa, sugerir ações corretivas e de fortalecimento, propor a criação de novos produtos ou serviços, responder pelos resultados apurados ao final do exercício. Enquanto usuário tem o direito de usufruir os serviços disponibilizados pela cooperativa.

O processo de criação de uma cooperativa – sua origem – interfere na sua estrutura e funcionamento, que definirão, por sua vez, as formas de participação social. Esta origem pode ser de dois tipos: vertical ou horizontal. Por cooperativa de origem vertical entende-se aquela criada por entidades externas ao grupo de cooperados mediante uma estratégia previamente definida, gerando uma cooperativa hierarquizada e controlada por um grupo dirigente, implicando em dificuldades posteriores de integração dos cooperados à cooperativa. Como ocorreu em muitas das cooperativas surgidas de forma forçada em regimes comunistas europeus ou asiáticos (PINHO, 1966b) ou durante a ditadura militar no Brasil (LOPES, 2003). Por cooperativa de origem horizontal entende-se aquela nascida da organização de um grupo de pessoas estimuladas por necessidades comuns percebidas e na qual a interferência de agentes externos se limita ao apoio e a orientação. São cooperativas geridas num ambiente mais democrático e apesar do período de gestação ser maior, têm mais facilidade de envolver os cooperados nos processos de participação.

As cooperativas desempenham hoje funções estratégicas chave para se atingir uma “orquestração” ideal de interesses, equilibrando individualismo e perspectiva comunitária. Que permite, tanto no campo quanto na periferia das grandes cidades que os atores sociais se associem para intervir e mudar uma dada realidade. (MARTINEZ, 2002). O fortalecimento de cenários societários em que associativismo e cooperativismo acontecem com maior intensidade parece estar diretamente associado à redução de desigualdades sociais e políticas (KERTENETSKY, 2003). Segundo Bialoskorski (2000), para um aumento de 10% de produtores rurais associados a cooperativas, ocorre aumento de 2,5% da renda média regional dos agricultores.

Se as cooperativas são consideradas estratégias de intervenção no social, pode-se indagar que estratégias utilizam para atingir seus objetivos e como estas estratégias evoluíram ao longo do tempo. Estratégia aqui é entendida como aquelas medidas que uma vez tomados não permitem mais com facilidade se voltar atrás (ALMEIDA, 2007)

2.1 O cooperativismo como estratégia de criação de uma sociedade igualitária

Desde seus primórdios o ideal cooperativista foi o de organizar seres humanos em um meio social e econômico harmonioso. Isto ajudaria a suplantar o antagonismo individual e substituí-lo por uma nova ordem baseada em colaboração e associação (PINHO, 1962). Não é objetivo deste artigo se aprofundar na história do movimento cooperativista. Versões sucintas podem ser encontradas em obras de vários autores, alguns dos quais disponíveis em sites da Internet. Pode-se ler, por exemplo, o trabalho de Domingues (2004) e para obter conhecimento mais aprofundado pode-se lançar mão do trabalho de Buber (2005), que trata do tema do ponto de vista histórico-filosófico ou, ainda, das várias obras de Pinho (1966ab), que proporcionam visões históricas e sociopolíticas.

Nas três primeiras décadas do Século XIX surge uma série de obras de três autores “a quem Engels denomina os fundadores do socialismo” (BUBER p. 35): Saint-Simon, Charles Fourier e Robert Owen. Os dois primeiros ligados profundamente a ideais cristãos, e imaginaram o cooperativismo como uma forma de reformar a sociedade e a própria religião. A obra principal de Saint-Simon denomina-se “New Christianity”. Já Fourier defendia a propriedade comunitária. Foi o primeiro a formular uma federação de comunidades rurais e a idealizar uma forma de consumo e produção dentro das comunidades de trabalho. Considerava que o homem construía a sociedade de maneira egoísta, prevendo sempre o lucro. Com isso, o homem não desenvolveria sua própria personalidade, nem sua própria capacidade.

Já Owen construiu suas idéias não em cima de teorias, mas em atividades práticas, como a do cotonifício de New Lanark, no seio do qual criou instituições sociais exemplares. Central para as idéias de Owen e importante para ser resgatado mais tarde do ponto de vista estratégico, é que ele entendeu que o vital não era a propriedade comum ou igualdade de consumo, mas uma igualdade de direitos e facilidades (BUBER, 2005).

Estes alicerces iniciais do chamado Socialismo Utópico foram usados por outros pensadores para dar continuidade a propostas de transformação radical da sociedade. Durante um largo período o cooperativismo foi entendido como estratégia de transformação social. Esta concepção de cooperativas como transformadoras da realidade teve continuidade com movimentos de caráter confessional, católicos, protestantes ou judaicos. (PINHO, 1966b)

2.2 O cooperativismo como estratégia de criação de um estado socialista

Segundo Serayev (1981), os clássicos do marxismo logo passaram a afirmar que sem estabelecer a ditadura do proletariado nenhum sistema cooperativo poderia servir de instrumento para transformar a sociedade. Ainda assim valorizavam o papel social do movimento cooperativo. Marx e Engels orientavam politicamente o movimento cooperativo como organização de trabalhadores dentro do marco regulatório do sistema capitalista de produção, indicando seu máximo aproveitamento na luta contra a burguesia. A diferença para os autores anteriores é que Marx e Engels rejeitaram idéias de transformação pacífica do capitalismo em socialismo. Determinaram que “antes da conquista do poder estatal pelo proletariado o sistema cooperativo jamais pode transformar a sociedade capitalista” (SERAYEV, 1981, p. 43).

Nos trabalhos escritos depois da Revolução de Outubro, Lenin (1979) terminou de elaborar a teoria das cooperativas e das vias para usá-las em diferentes formações socioeconômicas. Destacava a importância que estas tinham em uma lenta e gradual transformação da propriedade rural, já que considerava impossível por algum procedimento rápido transformar milhões de pequenas fazendas camponesas em fazendas estatais. Isto deveria ser feito exatamente através de um lento procedimento de aglomeração em cooperativas de convencimento das vantagens de cultivo em comum. Entendia assim as cooperativas como “forma de edificação do socialismo”. (SERAYEV, 1981, p. 69), mas reconhecia que era necessário “conceder à cooperação uma série de privilégios de ordem econômica, financeira e bancária” (LENIN, 1979).

Nos outros países socialistas da época que sucedeu à segunda guerra mundial, como China, Polônia, Tcheco-Eslováquia, República Democrática da Alemanha, Hungria, Romênia, Bulgária, Albânia, Mongólia, República Popular da Coreia e República Popular do Vietnã, as cooperativas também foram consideradas como importante estratégia na consolidação do socialismo. Apenas para citar o exemplo chinês, as cooperativas foram consideradas o principal instrumento para o avanço do socialismo, “por permitirem acomodar a milenar formação individualista dos camponeses ao ambiente do socialismo” (PINHO, 1966b, p. 126)

2.3 O cooperativismo como estratégia de distribuição das riquezas em economias capitalistas

A experiência de cooperativas em diferentes países diverge bastante dependendo do tipo de cooperativa estudado e da estrutura em que estão inseridas. Considere-se, por exemplo, a diferença de objetivos entre organizações empresariais absolutamente inseridos na estrutura de países capitalistas, como o Rabobank na Holanda ou conglomerados industriais outros como o italiano do norte ou o espanhol de Mondragon (LOTTI, 2006). Ou outros voltados para atender necessidades sociais como as cooperativas sociais da Itália (THOMAS, 2004). Ou ainda as formas incipientes de organização como as cooperativas populares no Brasil (OLIVEIRA, 2006). Ou ainda as cooperativas de Israel ou da Índia, de cunho socialista, apesar de inseridas em um ambiente capitalista. (PINHO, 1966b)

Cada um destes modelos de cooperativas desenvolve estratégias próprias para se adaptar ao ambiente empresarial e aos anseios de seus cooperados. Como empresas que na sua essência não visam lucro, ou quando o visam é com o único intuito de fomentar o próprio crescimento, acabam desenvolvendo modelos de negócios que apresentam de um lado preocupações estratégicas tradicionais e por outro necessitam de um pensamento estratégico específico para sua sobrevivência.

Desde seu nascimento o movimento cooperativista apresenta sua estratégia que pode ser considerada de base e que em nada difere de estratégias propostas pelas grandes empresas do mercado moderno. Quando os 28 pobres tecelões de Rochdale se uniram e durante um ano economizaram para abrir seu próprio armazém, deram um exemplo simples de ganho de escala que seria repetido depois por inúmeras cooperativas. Desde o começo também, os estatutos dos Pioneiros de Rochdale propunham idéias que podem ser traduzidas em termos modernos como integração vertical ou horizontal, bem como alianças estratégicas com outras cooperativas.

O sucesso destas idéias iniciais passou a ser seguido em diversos países (PINHO, 1966b). Cooperativas de crédito surgem na Alemanha e norte da Itália, similares a pequenos bancos para financiamento da classe média urbana. Estas já se mostravam menos preocupadas com os ideais de transformação da sociedade e sim com aspectos mais pragmáticos, como a abertura de novos negócios, a melhoria da qualidade de vida do homem do campo, ou a solução de problemas do crédito agrícola.

Hoje é indiscutível a importância do movimento cooperativista como forma de promoção da justiça social e distribuição da riqueza no mundo capitalista. Domingues (2004) traz em sua pesquisa dados de grande relevância para a compreensão do fenômeno no mundo. Na Polônia, mais de 75% das moradias existentes foram construídas por cooperativas. Na Suécia, a cadeia de cooperativas “OK” possui a maior refinaria de petróleo do país e é responsável pela distribuição de 20% do total de combustíveis e produtos petrolíferos e as cooperativas são responsáveis por 99% da produção de laticínios. Na Malásia, o maior sistema de seguros é do movimento cooperativista. Na Índia as cooperativas leiteiras têm usinas de transformação de leite, que estão entre as maiores e mais modernas do mundo e, além disso, cerca da metade da produção de açúcar derivam delas. A Islândia, pequena ilha do mar do Norte, é comumente conhecida como “Islândia Cooperativista”, devido ao elevado nível de desenvolvimento das cooperativas. O segundo lugar no sistema bancário mundial de crédito é ocupado pelas Caixas Cooperativistas Agrícolas Francesas. As cooperativas de Mondragón, Espanha, são grandes produtoras de refrigeradores e eletrodomésticos e estão entre as 10 maiores empresas do país. As cooperativas polivalentes japonesas, responsáveis por 95% da colheita do arroz, agregam quase que a totalidade dos agricultores, e ocupam um lugar de destaque no desenvolvimento econômico das regiões rurais, quase todos os pescadores são cooperados. As cooperativas de eletrificação rural foram responsáveis pela quase totalidade da energia elétrica implantada no setor rural dos Estados Unidos.

No Brasil a importância do fenômeno empreendedor cooperativista é muito grande na área rural e começa a ganhar impulso nas cidades, na forma de cooperativas de trabalho. Segundo Domingues (2004), hoje as cooperativas agroindustriais brasileiras são responsáveis por 75% da produção de trigo, 40% do açúcar, 32% do álcool, 37% da soja e 41% da cevada. Provêm de cooperativas quase 43% das exportações brasileiras de lã e derivados, 52% do leite inspecionado, 25% do leite em pó integral, 42% do leite desnatado, 50% da manteiga, 35% do queijo e 40% do iogurte. São estas também responsáveis por 23% da capacidade nacional de armazenamento de grãos.

3. O caso de ensino

Os autores deste trabalho participavam de uma disciplina ministrada em IES pública em São Paulo, em que diferentes seminários deveriam ser apresentados, seguindo o modelo LBT (*Learn by Teaching*). Os autores da pesquisa optaram por apresentar um trabalho versando sobre a relação entre o referencial teórico do planejamento estratégico, tema da disciplina, e o cooperativismo.

O foco da análise foram os dois primeiros Workshops de Tendências do Cooperativismo promovidos pela FEARP-USP, Campus de Ribeirão Preto, centro de referência para

estudos sobre o agronegócio brasileiro e pela Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo, em 1998 e 2000. O trabalho se desdobrou em duas frentes. Uma de pesquisa documental, para fornecer referencial teórico para a apresentação do seminário, e outra usando a metodologia da análise de conteúdo em si, conforme o item sobre metodologia abaixo.

Foi elaborado um referencial de termos constantes dos temas e livros propostos como referência para a disciplina, bem como nas apresentações feitas durante os seminários realizados pelos mestrandos e doutorandos durante o decorrer do curso. Este referencial foi elaborado em conjunto com o autor de cada seminário. Foi solicitado a cada um que de seu seminário e material de pesquisa apresentasse cinco a seis palavras-chave, consideradas as mais importantes do seminário ministrado. Formou-se então este quadro abaixo, que representa um espelho, mesmo que fragmentado, do pensamento estratégico dos anos 80 até a virada do século.

De nenhuma forma foi estimulado aos mestrandos e doutorandos que incluíssem termos ou que corrigissem o quadro após a conclusão do mesmo. Isto para que a estratégia metodológica da presente pesquisa possa em si só constituir-se em peça de reflexão para os alunos. A própria escolha de palavras-chave ganha assim um sentido de síntese de seus seminários e de priorização de temas.

Quadro 1. Lista Completa de Termos Referenciais

Agregação de valor	Cooperação	Planejamento de cenários
Alianças estratégicas	Cultura organizacional	Pontos fortes e pontos fracos
Ameaça de substituição	Custos	Produtos essenciais
Ameaças e oportunidades	Custos de transação	Seleção e Avaliação
Análise ambiental	Diferenciação	Sinergia
Aprendizagem organizacional	Diversificação	Sucesso empresarial
Arquitetura estratégica	Estratégias genéricas	Sustentabilidade
Barreira de entrada	Formulação e implementação	Unidade estratégica
Cadeia de valor	Fusões e aquisições	Vantagem competitiva
Caos e mudanças	Logística eficaz	Foco no Cliente
Competências essenciais	Missão e visão	Produtos substitutos
Competitividade	Novos entrantes	Poder fornecedores
Condutores de custos	Pensamento estratégico	Integração

Elaboração: Autores

Este quadro foi comparado com todas as referências à atuação de cooperativas brasileiras constantes nos dois Worskshops mencionados acima. Foram eliminadas da análise referências feitas à atuação de outras instituições, como bancos, federações de cooperativas, governos, cooperativas estrangeiras e outras. Também foram eliminados trechos dos discursos em que os expositores se referiam a erros do passado ou a circunstâncias que obviamente não eram estratégias de cooperativas, como fatores climáticos, políticos ou econômicos. Uma vez planilhados os dados com uso do MS Excel foram feitos ajustes e adaptações de certa forma subjetivas. Expressões como “alianças estratégicas internacionais” foram reduzidas para “alianças estratégicas”; previsão de cenários de

mudanças foram classificadas como “mudanças” ou “planejamento de cenários”; “verticalização” foi substituída por “integração”, etc.

Em suma, neste passo a subjetividade do pesquisador certamente entrou em cena na revisão da lista de termos, que em alguns momentos foram “encaixados” na lista de referências elaboradas, mas não forçados na mesma. Este procedimento, realizado de forma manual pelos autores da pesquisa, - resultou em uma lista de 341 termos, 153 oriundos do workshop de 1998 e 188 do Workshop de 2000. Procede-se abaixo à apresentação e análise dos resultados.

4. Análise dos Resultados

Procedeu-se então à análise de aspectos temáticos das transcrições de palestras e debates analisados, sem ainda preocupações de ordem forma e estrutural. Na tabela No. 1 se apresenta a lista completa de termos do referencial e a quantidade de citações aos termos feito nos Workshops de 1999 e 2000 (W1 e W2). A mesma está organizada pela ordem de frequência em que apareceram no (W2).

Tabela 1

Referencial	W 1	W 2
Alianças estratégicas	11	11
Fusões e aquisições	0	7
Competitividade	4	6
Agregação de valor	2	6
Ameaças e oportunidades	0	6
Mudanças	5	5
Diferenciação	0	5
Cadeia de valor	0	5
Integração	5	4
Competências essenciais	0	4
Custos	4	3
Cooperação	2	3
Análise ambiental	2	3
Custos de transação	1	3
Gestão Estratégica	3	2
Foco no Cliente	2	2
Sustentabilidade	0	2
Missão e visão	0	2
Diversificação	0	2
Vantagem competitiva	0	1
Cultura organizacional	0	1
Barreira de entrada	0	1
Planejamento de cenários	1	0
Unidade estratégica	0	0
Sucesso empresarial	0	0
Sinergia	0	0
Seleção e Avaliação	0	0

Produtos substitutos	0	0
Produtos essenciais	0	0
Pontos fortes e pontos fracos	0	0
Poder Fornecedores	0	0
Novos entrantes	0	0
Logística eficaz	0	0
Formulação e implementação	0	0
Estratégias genéricas	0	0
Condutores de custos	0	0
Arquitetura estratégica	0	0
Aprendizagem organizacional	0	0
Ameaça de substituição	0	0
Total de citações	42	84

Elaboração: Autores

A seguir procedeu-se a uma análise de termos que aparecem na lista de alusões dos palestrantes com maior frequência e que não constavam do referencial preparado.

Observa-se um significativo aumento das alusões feitas a termos constantes no referencial proposto no quadro elaborado acima quando comparado com o W2 com o W1. Nota-se que no primeiro evento (W1) analisado só foram feitas alusões a 12 dos 39 termos constantes do referencial. Já no W2 -, 23 dos 39 termos propostos apareciam entre as preocupações estratégicas do cenário exposto pelos palestrantes brasileiros.

Conforme se pode observar, em números absolutos, no W1 foram encontradas 42 referências a conceitos ligados a planejamento e pensamento estratégico. No W2 foram identificadas 84 referências aos mesmos termos. Em números relativos quantidade de citações que pode ser considerada de natureza estratégica eleva-se de 27,45% para quase 45% sobre o total de citações (84 em 188).

Observa-se acima que tanto em 1998 quanto em 2000 o tema *Alianças estratégicas* dominava o número de citações. Em 2000 surge uma forte preocupação com o assunto *Fusões e aquisições*, tema que, no entanto, era um dos propostos para o Workshop, que era intitulado “Reconversão Produtiva, Fusões e Internacionalização”.

Nota-se o grande avanço das idéias de Porter, com o aumento significativo de citações a temas como *Cadeias de valor*, *Agregação de valor*, *Diferenciação e Foco no cliente*. Também as idéias de Hammel e Prahalad parecem ganhar espaço, com a citação mais frequente aos termos *Competências Essenciais*.

Por outro lado, frequentemente surgiram expressões nos discursos e debates que não estão na lista de termos. A expressão *Eficiência ou Eficácia Econômica e Social* aparece 8 vezes no W1. Estes termos devem ser entendidos como básicos para a formulação de pensamento estratégico, conforme apontado por Almeida e Fischmann (1991).

A questão da *Governança* foi citada 6 vezes, *Prestação de Serviços ao Cooperado e Pressão Política*, 4 vezes. Também estes termos podem ser entendidos como ligados às questões ambientais externas conforme Almeida e Fischmann (1991).

Citada de forma diferente nos dois Workshops, mas certamente apontado como a estratégia mais necessária para o crescimento das cooperativas no futuro aparece a questão de novas formas de financiamento e formas de obtê-lo. Este tema aparece em citações como *Abertura de Capital* (2), *Alternativas de Capitalização* (2), *Novas formas de capitalização*, (2), *Acesso a mercados financeiros* (2), *Certificação de Cooperativas* (2), *Distribuição dos Direitos de Propriedade* (2). Todas essas citações, quando aparecem nos textos, giram em torno do tema de abertura de capitais secundários, sem direito a voto, para não ferir os princípios cooperativistas.

Um dos temas citado com frequência nos dois Workshops é o da fidelidade contratual do cooperado com a cooperativa. Aparece duas vezes no primeiro encontro e duas vezes no segundo encontro. Mas talvez seja isto que esteja por trás das cinco citações com a expressão *governança* no W1. Este é um tema histórico e filosófico da maior importância e provavelmente se esconde também por trás de citações sobre educação e formação cooperativista nos dois workshops. Ou seja, se o cooperado entregará sempre sua produção para a cooperativa, mesmo se tiver condições melhores no mercado.

Até aqui se procedeu à análise do ponto de vista temático. Do ponto de vista formal é importante observar que a maioria das observações estratégicas é formulada sobre aquilo que deve ser implantado no futuro. Comparado com o discurso de outros convidados para os Workshops, mas que não tiveram suas palestras analisadas por serem sobre cooperativas dinamarquesas, canadenses e americanas, nota-se isto claramente. Enquanto estes falam sobre experiências práticas, de fusões, abertura de capital, planejamento e competitividade, a experiência brasileira parece ser bem diferente. Ainda se fala mais sobre as dificuldade de implementar estratégias do que sobre casos de sucesso.

4. Conclusões

Considerando-se que nos *Workshops* em questão encontravam-se presentes alguns dos expoentes do movimento cooperativista agroindustrial brasileiro, tanto da prática quanto da academia, pode-se concluir que houve progresso no pensamento estratégico nestes dois anos analisados, ao menos na sua expressão linguística. Os próprios pesquisadores da área parecem ter se dedicado mais ao estudo dos modelos estratégicos vigentes, pois o uso de um linguajar do campo da estratégia cresceu sensivelmente.

As grandes preocupações das cooperativas são similares às das grandes empresas. Sobreviver em ambientes turbulentos e de rápidas mudanças. Para isso as cooperativas precisam do mesmo que as grandes corporações, de gente apaixonada pelas suas causas, na academia e no campo. Uma análise como essa não deve ser algo frio, deve servir ao final para que os que se interessam pelo movimento cooperativista possam refletir sobre o desenvolvimento de estratégias adequadas aos novos tempos, para que o cooperativismo continue sendo uma estratégia competitiva e eficaz de transformação do social.

Organizações capazes segundo a Organização Mundial do Trabalho de ajudar pessoas a se organizar, aprender e descobrir vocações sem perder raízes.

Por outro lado as cooperativas parecem ter necessidades próprias em termos estratégicos. Durante momentos econômicos de transição no campo e na cidade servem, no que diz respeito a pessoas, mais do que nenhuma outra organização como provedor de sentido de vida para grupos de pessoas. O aparecimento de expressões como “eficácia social”, a prestação de serviços para o cooperado, a necessidade de cooperação dentro do grupo e fidelização dos membros são preocupações típicas deste tipo de organização, que exigem posturas criativas e adequadas.

A educação cooperativista tão necessária e entendida como estratégia necessária para a fidelização dos cooperados pode ser apoiado pelo intercâmbio com a Universidade, em especial as Faculdades de Administração e Economia. O alinhamento entre o que é dito e o que é feito pode ser explicitado pela análise de conteúdo. Existem relações, sinergias e conflitos entre mercados locais, estruturas de governo local, cadeias produtivas que ligam o exógeno e o endógeno e formas dispersas de recursos materiais, tecnológicos e potencial humano que ganham expressão em formas lingüísticas. Estas podem deslindar os obstáculos às estratégias associativistas e cooperativistas, apontadas como solução para tantos problemas.

Este estudo tem duas principais limitações. Em primeiro lugar foi realizado sem o uso de softwares lingüísticos que permitiriam uma análise mais acurada. Em segundo lugar usou-se uma série temporal curta e pouco atual, mas no momento a única disponível para o pesquisador. Como, no entanto a lista de termos não era proveniente de literatura muito distante em termos de datas da data dos Workshops analisados, pode-se cruzar o pensamento de grandes autores da área de estratégia com o pensamento de representantes do movimento cooperativista no Brasil, traçando um panorama interessante sobre as estratégias mais importantes na virada do século. Uma terceira limitação, decorrente do fato do trabalho ter sido elaborado de forma individual como tarefa de conclusão de disciplina, foi a ausência de uma equipe que tenha permitido a pesquisa de um número maior de artigos e realização de entrevistas, viagens e contatos.

Fica a sugestão para futuros estudos, utilizando métodos similares com a transcrição de textos de outros encontros. Bem como de ilustrar estudos futuros com entrevistas com presidentes de cooperativas e estudiosos de renome sobre questões estratégicas de renome, com o propósito de estimular a reflexão sobre o tema no ambiente rural no Brasil.

O uso do método da análise de conteúdo se revelou uma interessante estratégia e pode contribuir para que estudantes de graduação e pós-graduação de administração avaliem o alinhamento do que é dito em organizações e comunidades de prática com o que é realmente feito.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007

ALMEIDA, M.I. R; FISCHMANN, A.A. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 2. ed. 1991

ALVES, M.A.; BLIKSTEIN, I. Análise de Narrativa. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, Saraiva, 2006

BIALOSKORSKI, S. Palestra Governança e Perspectivas do Cooperativismo. In: **I Workshop de Tendências do Cooperativismo, Transcrição dos Debates do Workshop**, Ribeirão Preto: FEARP-USP, 2000

BORGES, L.O. As Concepções do Trabalho: um Estudo de Análise de Conteúdo de Dois Periódicos de Circulação Nacional. **RAC**, v. 3, n. 3, p. 81-107 Set./Dez. 1999.

BUBER, M. **O Socialismo Utópico**. São Paulo: Perspectiva, 2005

BRUNI, A.; GHERARDI, S. ; POGGIO, B. **Gender and entrepreneurship: an Ethnographical Approach**. Routledge: London, 2005.

CAREGNATO, R.C.A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo. **Revista Texto Contexto Enfermagem**, v.15 n. 4 p. 679-84, Florianópolis, Out-Dez , 2006

COPE, J. Researching Entrepreneurship through Phenomenological Inquiry. **International Small Business Journal**, v. 23, n 2, p. 163-189, 2005.

DOMINGUES, J.C.F.; CRISTOFOLI, F. O ressurgimento do movimento cooperativista do trabalho no Brasil. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios FECAP*, v. 16 n. 15 ago, 2004

FERNÁNDEZ-KELLY, P.; KONCZAL, L.. “Murdering the Alphabet” Identity and entrepreneurship among second-generation Cubans, West Indians, and Central Americans. **Ethnic and Racial Studies**, v. 28, n. 6, p. 1153-1181. nov. 2005.

GODOI, C.K. Perspectivas da Análise nos estudos organizacionais. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, Saraiva, 2006

HEIN, E.. What skills do emerging entrepreneurs need to learn?. In: **Global Entrepreneurship Research Conference**. Proceedings of the 3rd Annual San Francisco - Silicon Valley Global Entrepreneurship Research. 2007.

KERTENETSKY, C.L.; Sobre Associativismo Desigualdades e Democracia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 18. n. 53. p. 131-142, 2003

LOPES, E. S. A. História dos Movimentos Sociais no Campo em Sergipe: uma abordagem preliminar. In: **XI Encontro de Ciências Sociais do Norte e Nordeste, 2003. Anais do XI CISO** Aracaju- SE, 2003. p. 63-63.

LENIN, V Sobre a Cooperação. In. LENIN, V.; MARX, K.; LUXEMBURG, R.; TSE TUNG, M. **Cooperativismo e Socialismo**. Coimbra: Editora Centelha, 1979

LOTTI, R.; MENSING, P.; VALENTI, D.. A Cooperative Solution: This self governing corporate structure **Management Quarterly**; Fall v. 47 n. 3 p.2, 2006

MARTINEZ, I.B.; PIRES, M.L.L.S. Cooperativas e Revitalização de Espaço Rural. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 19. n. 1. p. 99-118, 2002

MATTOS, P. L.C.L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, Saraiva, 2006

MISI, M. C. **Cooperativas de trabalho: direito do trabalho e transformação social no Brasil**. São Paulo: LTr, 2000

NEERGAARD, H.; ULHØI, J. (eds.). **Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007.

PINHO, D. B. **Que é Cooperativismo**. São Paulo: São Paulo Editora, 1966a.

_____. **A Doutrina Cooperativista nos Regimes Capitalista e Socialista**. São Paulo: Pioneira, imp.1966b.

OLIVEIRA, B.A.S. **As Cooperativas Populares e Seus Desafios, Limites e Possibilidades: Casos de Cooperativas da Cidade do Rio de Janeiro**, Tese de Doutorado. UFRRJ, 2006

SERAYEV, S **El Socialismo y las Cooperativas**, Moscou: Editorial Progreso, 1981

THOMAS, A. The Rise of Social Cooperatives in Italy. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations** v. 15. n. 3 p. 243-263, September 2004

WEERAWARDENA, J; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. **Australia Journal of World Business**, v. 41, n.1, p. 21-35, fev. 2006