

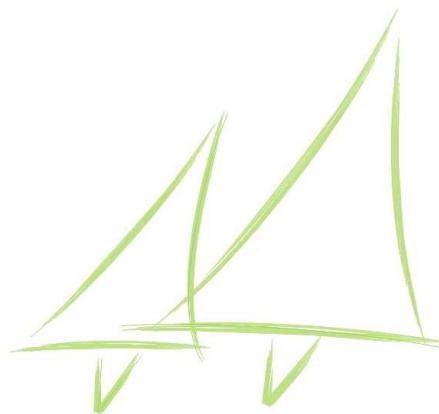
# V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO  
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



## 156 - A COOPERAÇÃO NA PRODUÇÃO: AUTOGESTÃO E ALIANÇA ENTRE EMPRESA

Identidade, valores e governança das cooperativas

*João Amato Neto*  
*[amato@usp.br](mailto:amato@usp.br)*

*Universidade de São Paulo – Escola Politécnica*

*Luiz Edmundo de Oliveira Moraes*  
*[luiz.moraes@umc.br](mailto:luiz.moraes@umc.br)*

*Universidade de Mogi das Cruzes*

### Resumo

O presente artigo faz uma reflexão sobre os aspectos fundamentais da relação cooperativa entre indivíduos através de uma analogia com os acordos de cooperação entre empresas.

Nessa reflexão buscam-se os elementos dinâmicos que transformam as relações de trabalho bem como a organização da produção através de novas configurações da arquitetura dos sistemas produtivos.

Nesse sentido, acordos de cooperação entre empresas, entendidas como um processo de mudança, através da integração de recursos e processos produtivos, oferece uma reflexão sobre a natureza das cooperativas que vai além dos aspectos formais definidos pelos 'Princípios do cooperativismo' e da relação da empresa com as organizações representativas do movimento cooperativista

**Palavras-chave:** integração de recursos produtivos, cooperativismo e acordos de cooperação.

## Abstract

This article presents a reflection on the fundamental aspects of the cooperative relationship among individuals through an analogy with the cooperation agreements among companies.

Based on this reflection it tries to find the dynamic elements that transform the work relationships as well as the organization of production through new configurations of the architecture of the productive systems.

The cooperation agreements among companies, understood as a change process, through the integration of resources and productive processes, it offers a reflection on the nature of the cooperatives that is going besides the defined formal aspects for 'Principles of the cooperativism' and of the relationship of the company with the representative organizations of the cooperative movement.

**Key-words:** integration of productive resources, cooperativism and cooperation agreements.

*“O espírito de associação, senhores, é um dos elementos de prosperidade mais fortes de qualquer país, e, por assim dizer, a alma do progresso”.*  
Barão Mauá<sup>1</sup>.

## Introdução

A cooperação entre empresas ou indivíduos, é analisada de duas formas distintas: ou através de pressupostos teóricos, ou da reflexão empírica sobre os eventos históricos. Ambos formam métodos científicos, mas distinguem-se, contudo, na abordagem da análise.

Dentro dessa primeira abordagem, Olson (1999), ao estudar a lógica da ação coletiva, parte dos seguintes pressupostos teóricos:

- O indivíduo entra para um grupo quando o resultado obtido, através da ação coletiva, é superior aquilo que se obteria na realização isolada da tarefa.

---

<sup>1</sup> Caldeira, J. : “Mauá : Empresário do Império” Cia das Letras- SP -1995. Citação da Pág. 224. (Grifo dos autores).

- Ou seja, o indivíduo integra um grupo quando seus objetivos só podem ser alcançados através da ação coletiva.
- O interesse individual deve coincidir com o interesse do grupo, isso justifica a formação do grupo, porém em caso de conflito de interesses, o individual priorizar seu interesse em detrimento ao coletivo.
  - O interesse coletivo deve, portanto, usar de instrumento de incentivos e coerção, de maneira a prevalecer sobre o interesse individual.

Esses pressupostos fundamentam, também, o pensamento clássico da teoria econômica. Ou a seja, a racionalidade do “homem econômico”, é considerada o padrão de normalidade do comportamento dos agentes, e com isso, formam o movimento das curvas da oferta e da demanda no mercado.

Essa visão específica sobre a natureza humana, referente à tendência egocêntrica do indivíduo que busca objetivamente vantagem pessoal, é tido como padrão de comportamento e, é também, o pressuposto teórico usado para formar a linha de pensamento que serviu de base ao pensamento liberal na formação de várias idéias sobre a economia. Adam Smith, em 1776, em seu clássico, "Riqueza das Nações", ao defender o comércio sem restrições alfandegárias entre as nações (livro dois - pág. 379), refere-se: *“Com efeito, o que o indivíduo tem em vista é sua própria vantagem, e não a da sociedade. Todavia, a procura de sua própria vantagem individual natural ou, antes, quase necessariamente, leva-o a preferir aquela aplicação que acarreta as maiores vantagens para a sociedade”*.

Nesse artigo, porém, busca-se uma metodologia baseada na historicidade dos eventos, ou seja, buscam-se as referências empíricas para a reflexão dos fatos. Tal método tem como referência teórica Veyne (1982), sobre a abordagem da narrativa histórica, como também sobre o ‘estudo de caso’ de Yin (2005), metodologia recorrente das áreas das ciências gerenciais (administração da produção, de empresas), mesmo quando esse considere a narrativa histórica como um fato morto e, o ‘caso’, como um fato passível de intervenção, ou seja um fato animado pelas intervenções dos autores, mesmo

assim, preservada essa (discutível) diferença podemos considerar que ambos os métodos recorrem ao factual, como referência para a reflexão e, a narrativa, como forma de expressão dessas reflexões. Porém, adaptada a administração da produção esse método recorre também, a uma visão sistêmica da produção, na qual a relação entre os elementos do sistema é , como no presente artigo, o aspecto definidor do modelo. Ou seja , buscou-se na definição de cooperação a configuração geral das relações entre indivíduos e empresas.

Assim, a cooperação pode ser definida por duas situações dimensionais distintas. Na primeira, a cooperação dá-se dentro de um espaço geográfico e cultural bem definido e trata das relações entre indivíduos. O cooperativismo, nesse caso, apresenta uma possibilidade muito ampla de estudo, pois o assunto é formado por mais de 150 anos de história desde seu marco inicial em Rochdale<sup>2</sup>.

E, em uma segunda dimensão, temos os acordos de cooperação entre empresas, cujo evento, constitui um fenômeno ligado a contemporaneidade das transformações gerais na economia mundial. O surgimento de *joit-ventures*, e outros tipos de contratos<sup>3</sup> entre empresa se intensificaram a partir dos anos 80, no bojo das transformações gerais da globalização<sup>4</sup> e da chamada 3ª revolução industrial<sup>5</sup>.

As dimensões distintas do ambiente na qual estão inseridas as cooperativas de indivíduos e os acordos de cooperação entre empresas, podem ser classificados como micro-ambiente e meso-ambiente respectivamente. Porém, o sentido comum da cooperação a ambos os casos refere-se à integração de

---

<sup>2</sup> Rochdale bairro operário da cidade de Manchester onde se formou a primeira cooperativa em 1844, constituído, assim, o marco inicial do movimento cooperativista.

<sup>3</sup> Fenômenos associados ao evento:

- Terceirização, (focalização)
- Acordos de fornecimento, (custo de qualidade).
- Consórcios modulares, (integração vertical da cadeia de suprimentos)
- Joit-Ventures, (típica “aliança estratégica”, natural da globalização)
- Clusters (integração horizontal na busca de sinergias) e
- Redes de empresas (integrações verticais e horizontais).

<sup>4</sup> Sobre globalização Harvey (1998) e Castells (1999).

<sup>5</sup> Sobre a 3ª. Revolução industrial ver Coutinho (1992) e Singer (1998).

recursos ou de fatores de produção de maneira peculiar e distinta das relações comerciais. Ou seja, a cooperação distinguiu-se da relação comercial pelo fato que a integração de recursos e fatores se dá através de considerações que são distintas das relações de mercado com importância considerável de aspectos culturais na formação das relações.

### ***A integração de recursos entre empresa***

A partir dos anos 80 várias empresas de grande porte intensificaram acordos cooperativos, também chamados por “alianças estratégicas” por alguns autores (La Sierra, 1995; Porter, 1989). As condições exclusivas do período (1980–2000) ofereceram algumas respostas que justificaram a existência desses acordos. Basicamente, tais condições relacionam-se com a redução das barreiras protecionistas entre as nações e outras condições estruturais referentes ao processo de globalização, tal como, o desenvolvimento dos sistemas de informação e uma nova dinâmica dos investimentos.

Os agrupamentos entre empresas podem ser considerados uma integração parcial dos recursos, pois, mesmo apresentando novas características na organização dos fatores, ainda são preservadas as identidades de cada empresa. Para Lorange e Roos (1996), acordos cooperativos dão-se no espaço formado por uma escala contínua, que reflete os níveis de integração (de recursos e processos de produção) e de dependência entre as empresas, na qual, em um extremo se tem uma simples transação de mercado, em que uma empresa compra de outra um produto, serviço ou um direito de patente, e, no outro extremo, a aquisição ou incorporação de uma empresa por outra. Acordos cooperativos encontram-se em um grau intermediário dessa escala, que se inicia no grau zero de integração, quando de uma transação comercial simples e representando, também, um grau zero de dependência. Desse ponto inicial, segue até a uma integração completa, com caso de fusões e incorporações, na qual se chega ao limite extremo de dependência.

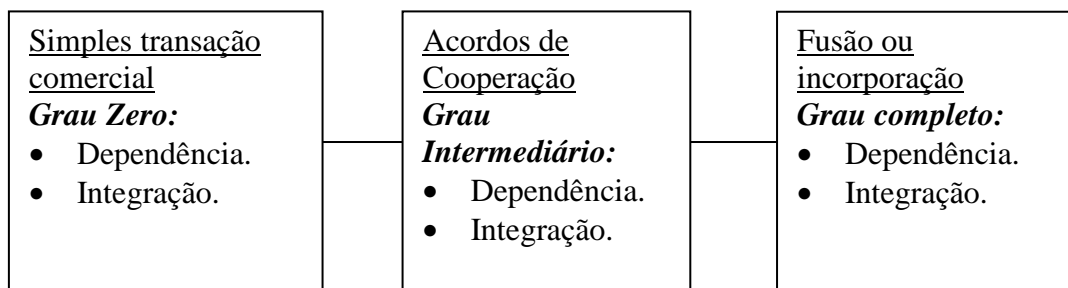


Figura 1- Quadro comparativo dos Acordos de Cooperação com as demais transações de mercado. Dos Autores baseado em Lorange e Roos (1996)

Assim, acordos cooperativos podem ser definidos como “agrupamentos de recursos de sócios diferentes”, podendo ser esses recursos tangíveis (ativos) ou intangíveis (conhecimento). Esses agrupamentos podem ser considerados uma integração parcial dos recursos entre as empresas onde, mesmo apresentando novas características na organização dos fatores e processos de produção, ainda assim, são preservadas as identidades de cada empresa.

As transformações que ocorrem nas empresas, decorrentes de tais acordos, não as impedem da preservação de suas identidades e com um considerável grau de independência em relação às parceiras.

Outro aspecto a se considerar sobre a integração entre empresas refere-se às dificuldades decorrentes das diferenças culturais entre as pretendentes. A exemplo da NUMMI<sup>6</sup>, empreendimento comum da americana, General Motors com a japonesa Toyota, na qual a diferença de língua representou mais uma das dificuldades de integração parcial entre essas empresas. Estas dificuldades traduzem-se em custos de integração, o que por sua vez, pode representar uma barreira à própria integração. Assim, se por outro lado à diferença cultural, (língua, maneira de trabalhar) representa custos de integração, paradoxalmente, são exatamente as distinções entre as culturas das empresas que justificam as aproximações entre elas. Ou seja, é à busca de recursos complementares e não coincidentes, que justificam a integração parcial entre as empresas.

<sup>6</sup> Sobre a NUMMI ver Sachwald (1998).

Desse modo, as integrações parciais de empresas através de acordos cooperativos, representam uma internalização de competências adquiridas fora da empresa e essa flui pela capacidade de absorção dos elementos dessa empresa, que por sua vez depende de sua capacidade de aprendizagem. Esse processo de aprendizagem (tais como aqueles que aproxima o aluno do professor) tem seu tempo marcado: aquele que finda quando os conhecimentos são transferidos. Nesse caso, os acordos cooperativos representam uma experiência existencial da empresa, na qual ela absorve influências técnica e cognitivas de sua parceira e segue seu destino. Os acordos cooperativos são finitos, porém seu tempo de vida pode ser refletido pelas necessidades de integração. Depois de findado essas necessidades que o originou, e na eventual continuidade da parceria, essa deve ser resultado de outras motivações decorrentes da natureza volátil do mercado, que tende a apresentar, constantemente, novas configurações e novas oportunidades.

### ***O cooperativismo***

Cooperativismo, desde de seu marco inicial em Rochdale, até aos dias de hoje, desenvolveu-se como um movimento organizado internacionalmente em associações e federações, centralizadas na ACI (Aliança Cooperativa Internacional) com sede em Genebra, Suíça.

As cooperativas têm importante participação nos mercados de diversos países e, particularmente no Brasil, o cooperativismo agrícola apresenta uma significativa contribuição à produção nacional.<sup>7</sup>

Porém, o que define uma empresa como sendo cooperativa?

A definição de cooperativa atende duas necessidades: a primeira procura estabelecer os parâmetros de funcionamento da empresa de maneira a atingir

---

<sup>7</sup> As cooperativas agropecuárias responderam por 30% de toda a produção nacional de alimentos e 4% das exportações do agronegócio em 2001. Um contingente superior a um milhão de agropecuaristas produz, nada menos que, 80% do trigo brasileiro via cooperativas, além de um volume considerável de leite, carne, mel, hortifrutigranjeiros, milho, soja e derivados. As cooperativas agropecuárias brasileiras faturam cerca de R\$ 20 bilhões ao ano, ou 25% do Produto Interno Bruto do setor, que gira em torno de R\$ 80 bilhões. OCB – Organização das Cooperativas do Brasil - <http://www.ocb.org.br/>

os objetivos que a cooperação viabiliza. Isto é, ao estabelecer uma alternativa de organização da produção e do trabalho, coerente com os valores do indivíduo referente à participação igualitária nas decisões e resultados da empresa, estabelecendo assim, as condições necessárias para estimular as vontades individuais e criar a cooperativa.

E, a segunda necessidade, para definir as cooperativas, visa estabelecer os parâmetros legais que legitimam uma empresa que, direta ou indiretamente, beneficia-se de subsídios, isenções ou concessões governamentais.

A definição de cooperativa deve eliminar conflitos de interpretações relativo ao sentido da cooperação em suas relações com o governo e com as instituições representativas do movimento cooperativista. Portanto uma empresa cooperativa além de responder as considerações formais ditada exteriormente à empresa, ela deve ter em si os elementos de aglutinação e de manutenção da união entre os sócios.

Raymond Louis (1986) descreve organizações pré-Rochdale, de caçadores, lenhadores, pescadores que mantinham características organizacionais semelhantes às cooperativas, mas cujo impulso organizacional dos indivíduos estava na identificação direta entre si. Ou seja, identificação de nacionalidade ou de consangüinidade.

A partir de Rochdale essas identificações deixam de ser elementos objetivo no associativismo, quando então, os *Princípios* passam a ser o elo que organiza os indivíduos no trabalho e em empresas cooperativas.

Os valores implícitos nos *Princípios* representam valores da sociedade moderna industrial, na qual o trabalho é o elemento aglutinador, e de maneira muito específica, é também, o espaço onde se consubstanciam as identidades entre os indivíduos e aonde seus interesses comuns, se manifestam (CASTELLS, 1999). É, nesse contexto cultural, aonde são formadas as organizações de classe: sindicatos e cooperativas.

No Brasil, a OCB (Organização das Cooperativas do Brasil)<sup>8</sup> congrega as organizações estaduais, que, por sua vez, está filiada a ACI (Aliança Cooperativa Internacional), responsável direta pela formulação e interpretação dos 'Princípios'<sup>9</sup>.

A versão atual dos '*Princípios*' foi formulada em 1995, substituindo a versão anterior de 1966. Gutiérrez (1996) compara a formulação anterior dos *Princípios* com a versão mais recente, reformulados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e, pode-se encontrar nesse trabalho, algumas das dificuldades de interpretação desses princípios, como meio para definir uma cooperativa. De uma maneira geral, essas dificuldades devem-se ao fato que os *Princípios* revelam mais as características culturais dessa empresa, suas intenções, sua história sem, contudo, associar sua existência e aplicabilidade às premissas da competição, da sobrevivência no mercado e das variações gerais da história, da cultura e da sociedade.

Analisado por Morales Gutiérrez (1996), o primeiro princípio ("Adesão livre e voluntária"), foi chamado de "*portas abertas*". A reformulação desse princípio com aquele adotado anteriormente em 1966, sofre uma pequena alteração no texto complementar que acompanha e explica esse princípio. Em 1966 o texto refere-se à *não discriminação social, política, religiosa e racial*. Em 1995 refere-se à *não discriminação, política, religiosa racial ou de sexo*. Nota-se que nessa formulação é acrescido à palavra *sexo*, e excluída a palavra *social*. O que nos leva a pensar que, até 1966 era relevante falar em não discriminação social e, a partir de 1995, é relevante falar em *não discriminação de sexo*, o que revela uma conquista feminista. Porém, o que é mais relevante é a mudança no

---

<sup>8</sup> A UNISOL/Brasil,(União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil), é uma nova organização que congrega cooperativas não filiadas a OCB.

<sup>9</sup> Os princípios do cooperativismo de Rochdale são:

1. Adesão livre e voluntária
2. Controle democrático pelos sócios
3. Participação econômica dos sócios
4. Autonomia e independência
5. Educação treinamento e informação
6. Cooperação entre cooperativas
7. Preocupação com a comunidade

enfoque, que demonstra a força das transformações sociais para o cooperativismo, que se ajusta às novas exigências da sociedade.

Coerente com os 'Princípios', a definição formal de uma empresa cooperativa está também, na sua relação com o movimento cooperativista. Esse por sua vez apresenta-se como estruturado em movimento organizado em federações e organismos internacionais que, através de seus órgãos representativos, atribui as características dinâmicas referentes à interpretação dos princípios e aos interesses do movimento diante dos governos. Esse elo entre os 'Princípios' e o movimento cooperativista explicita-se pelo princípio seis (cooperação entre as cooperativas).

Assim podemos concluir que uma empresa é definida como cooperativa quando seus membros estão articulados, de alguma forma, com os princípios básicos do cooperativismo e com o movimento cooperativista.

### ***A cooperação: cooperativismo e acordos de cooperação***

A cooperação na produção é resultado de dois caminhos: O primeiro chamado de indutivo, refere-se ao surgimento do cooperativismo de caráter idealista ligado à tradição socialista. (Pinho, 1964). O segundo caminho são os chamados acordos cooperativos, ou também, "alianças estratégicas" entre empresas, que se intensificaram a partir dos anos oitenta.

Ao compararmos o cooperativismo com os chamados acordos cooperativos, consideram-se que ambos buscam a integração entre elementos distintos, entre empresas distintas e, no caso das cooperativas, entre indivíduos distintos. Nesta perspectiva tanto as dificuldades que incidem nessa integração (parcial) entre empresas, quanto o processo de democratização, de participação igualitária entre sócios em uma cooperativa, implicam na superação dessas distinções, e têm seu trajeto marcado por elas.

Nas cooperativas, a identidade cultural, tem sido elemento determinante na formação de muitas cooperativas no Brasil e no mundo<sup>10</sup>. O modelo de produção, da sociedade industrial moderna, nascida no começo do século XX, e definida como: ‘*Fordista–Keynesiano*’ (Harvey – 2002) é sobreposto pela sociedade Pós-moderna.

Essa transformação, definida por muitos autores como a terceira Revolução Industrial, a identidade tem apresentado focos de resistências às transformações gerais da sociedade contemporânea, mas também momentos de adesão, na qual, modelos culturais importados tornam-se paradigmáticos e, portanto, necessitando serem aprendidos.

Nesse cenário de transformação e resistência ao poder da globalização, a identidade tem consubstanciado, e apontado os personagens das tramas da contemporaneidade. Xiitas, Bascos Zapatistas, feministas, e etc. são alguns desses personagens contemporâneos que conflitam com o poder hegemônico da globalização representando assim o poder da identidade. Esse poder expõe, de maneira acentuada, a resistência tenaz de grupos bem identificados culturalmente entre si.

Pode-se inferir, portanto, que a identidade cultural constitui-se em um elemento de vantagem nas aproximações entre indivíduos. Nesse sentido, pode-se compreender a maior incidência de empresas cooperativas, na qual a identidade cultural dos sócios é um elemento relevante para explicar a natureza do empreendimento. Tanto as cooperativas mais conhecidas mundialmente, Mondragon, Kibutzin, quanto às brasileiras, Holambra e a Cooperativa Agrícola de Cotia, são alguns exemplos na qual a identidade pode representar uma vantagem no processo de integração entre indivíduos. Todas essas cooperativas apresentam uma história em que a identidade cultural é um elemento básico de sua realização.

---

<sup>10</sup> A identidade cultural e seus significados nas organizações pode ser estudada em Castells (2002) em “O Poder da Identidade” segundo volume da monumental obra “A Era da informação: Economia, Sociedade e Cultura”.

Mondragon, considerada o empreendimento cooperativo mais bem sucedido no mundo contemporâneo foi formada em 1956 no norte da Espanha, perto da fronteira com a França, em pleno país Basco aonde tem suas raízes culturais deitadas nessa região e, com características nacionalistas muito evidentes, marcadas por ações dos grupos político separatista pela autonomia territorial.

No Brasil as cooperativas formadas por imigrantes como a cooperativa agrícola da cidade de Cotia, formada por imigrantes japoneses e a cooperativa HOLAMBRA, formada por imigrantes holandeses, na cidade de Jaguariúna, (hoje Estância Turística de HOLAMBRA) são alguns exemplos de cooperativas formadas através da identidade cultural de seus sócios.

Por outro lado, a NUMMI, o empreendimento comum da GM e TOYOTA na Califórnia, teve seus custos aumentados em função da diferença cultural entre as empresas, sendo a barreira da língua a dificuldade mais evidente. Assim, nos acordos entre empresa, as diferenças culturais representam um desafio à integração ainda que, por outro lado é a razão de se estabelecer tal integração, pois pelas diferenças entre os parceiros e pela perspectiva de uma complementaridade de recursos ou de competências, é que justifica a razão do acordo. As empresas que buscam cooperação têm em sua mudança organizacional um desafio maior, quanto maior for a diferença entre as organizações. Mas é através dessa integração parcial de recursos complementares, que elas se habilitam a novas funções e a novos mercados.

O tempo de vida de uma empresa cooperativa tem-se apresentado dentro do ciclo de crescimento e declínio. O seu fim, porém, não é visto como um processo natural como é o caso dos acordos entre empresas. O tempo existencial de uma cooperativa é previsto sobre valores grandiosos, o da transformação da sociedade. Porém se os valores dos acordos cooperativos fossem, assim transpostos para as cooperativas o tempo existencial de uma cooperativa seria o tempo necessário para que seus sócios atinjam seus objetivos ali estipulados e, depois de conquistados poderá subsistir ou findar-se. Por exemplo, se a cooperativa é formada para combater o desemprego de

seus sócios, sua existência como cooperativa acaba, no momento que seus sócios assim deixarem de se sentir.

Geralmente, integração entre indivíduos numa cooperativa de trabalhadores é completa, no sentido que ao optar por trabalhar em cooperativa, ele passa a dedicar-se integralmente a essa empresa, diferente da integração completa entre empresa, quando a empresa “integrada” perde sua identidade ao ser adquirida por uma segunda.

A cooperação, como o espaço comum das cooperativas e dos acordos, se dá em momento distintos dessas empresas. Se nas cooperativas esse espaço acontece em sua fase inicial, no momento de sua formação, nas empresas acordadas estão em uma fase superior de transição.

**Algumas diferenças entre o cooperativismo e acordos cooperativos**  
(tabela 1)

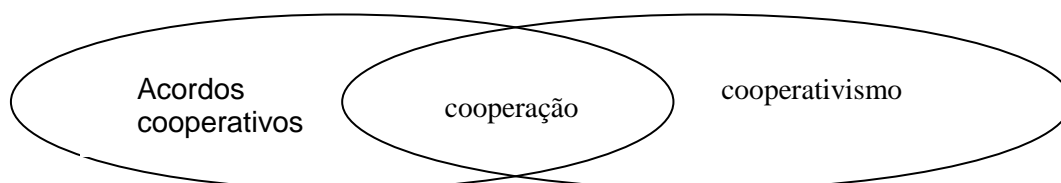
<b>Cooperativas</b>	<b>Acordos cooperativos</b>
Eterno (enquanto dure)	Finito
Integração completa	Integração parcial
Indivíduos (com identidades comuns)	Empresas (com culturas diferentes)
Nasce da identidade, e das necessidades comum entre indivíduos.	Nasce da combinação de objetivos e deficiências internas
Enquanto a formação de uma cooperativa representa a abertura de uma nova firma	Um acordo representa uma fase da empresa.
A transformação social pelo econômico	O lucro e o progresso social liberal.

- *In: AMATO NETO, J. & MORAES, L. E. de O. - 2003.*

O espaço comum das cooperativas e dos acordos cooperativistas, quando sobreposto, nos fornecem reflexões importantes sobre a natureza desses eventos. A sobreposição de ambientes e situações apresenta várias possibilidades de reflexões sobre os acordos cooperativos e sobre as cooperativas.

## **Conclusões:**

*“..vivir y desarrollar el trabajo em cooperación.”  
Don José Maria Arizmendiarieta.*



Dos autores: Cooperação é a área comum entre acordos cooperativos e o Cooperativismo.

A sobreposição do ambiente, onde os acordos cooperativos se formam, com o ambiente onde as cooperativas se desenvolvem, formam área comum aos dois ambientes. O sentido da cooperação, como elemento comum, tanto em um universo de relações empresariais, quanto a um universo de relações pessoais pode ser definido como trabalhar e produzir de forma gregária, ou integrada.

Uma estrutura organizacional pode ser analisada como um modelo marcado pelo agrupamento de recursos produtivos (Ativos) e processos de produção (input - transformação – output). Assim, a integração dos fatores e processos produtivos é uma referência metodologica importante para avaliar o grau de cooperação entre os elementos de um sistema produtivo

A área incomum, por sua vez, representa as diferenças apontadas na 'tabela 1'. Assim, para as cooperativas essas diferenças têm dois sentidos importantes:

- Primeiro, a área incomum das cooperativas de trabalhadores podem representar uma inflexibilidade dos princípios que se contrapõe à adaptação da empresa as variações do mercado.

– Segundo, que a fase atual da empresa cooperativa não apresenta as mesmas características do período inicial, durante sua formação. Podemos concluir que a cooperação estava presente em sua fase inicial e, posteriormente, no período de consolidação da empresa, outros procedimentos se fazem mais prementes que a manutenção da “porta aberta”.

Tais reflexões procuram dar as cooperativas uma perspectiva mais realista as suas possibilidades emprestando-as uma referência dedutiva como é o caso dos acordos de cooperação entre empresas constituídas.

A formação de acordos se dá em um ambiente de risco e com a mobilização de recursos de empresas já constituídas, portanto, pouco espaço há para irracionalidades ou aventuras de caráter idealista. Assim, sob essas circunstâncias, às cooperativas podem avaliar seus aspectos indutivos e perceberem suas possibilidades em um mercado de incertezas e constantes variabilidades.

O cooperativismo apresenta uma experiência histórica de mais de 150 anos e, tal fato, levou o movimento a vivenciar várias situações que, ao longo do tempo tem enriquecido o movimento transformando os princípios e as empresas cooperativas.

Tais experiências passam por situações na qual a infidelidade dos sócios ameaça a existência da cooperativa, ou então, a situação na qual a abertura a novos sócios é inviável como no caso das cooperativas de consumo, enfim situações exemplares que os contratos, que celebram acordos entre empresa, podem refletir e oferecer lições proveitosas.

Para as empresas, a cooperação representa uma possibilidade de desenvolvimento técnico organizacional, na medida que ela visa à complementaridade de recursos, entre sócios distintos. Esse aspecto da cooperação apesar de seu caráter dedutivo, quando se apresenta em um horizonte de tempo mais longo, na qual, nem todos os eventos podem ser previstos, impõe aos parceiros a necessidade de persistirem nos acordos

apesar das variações circunstanciais que possam ocorrer. Assim podemos concluir que o aspecto idealista, ou indutivo do cooperativismo pode representar um exemplo de missão<sup>11</sup> para a empresa que queira firmar contratos de cooperação com perspectivas de longo prazo.

A história do cooperativismo se desenvolveu sobre a mobilização da defesa dos seus Princípios. Nesse sentido, a preocupação com o social, e a transformação do social pelo econômico representam uma particularidade intrínseca à empresa cooperativa, onde predomina uma perspectiva de longo prazo. Esses valores, que não podem ser expressos apenas em valores contábeis frutos da transação de produtos em mercados regulares, tal como na empresa mercantil, onde a geração e acumulação de valor constituem a razão principal de sua própria existência. Ao contrário, no cooperativismo devem prevalecer (por seus próprios “princípios”) valores culturais que possam explicar o sentido de viver e desenvolver o trabalho em cooperação, porém, dentro de uma perspectiva flexível condizente com as variações do mercado e as premências da competição.

## **BIBLIOGRAFIA**

- AMATO NETO, J. - Redes de Cooperação Produtiva e *Clusters* Regionais: Oportunidade para as Pequenas e Médias Empresas. São Paulo.- Atlas Fundação Vanzolini -São Paulo -2000.
- AMATO NETO, J. & MORAES, L. E. de O. - Acordos cooperativos e cooperativismo: Uma discussão conceitual sobre as suas diferenças e convergências. ENERGEP XXII - Ouro Preto - 2003.
- CASTELLS, M. – A Sociedade em Rede - Paz e Terra - São Paulo-2000
- CASTELLS, M. - O poder da identidade - Paz e Terra- São Paulo -2002
- COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry L - Feitas para Durar – Rocco – RJ -1995

---

<sup>11</sup> A importância da missão como aspecto fundamental da perenidade de uma empresa pode ser refletido em ‘Feitas para durar’-Collins & Porras (1995).

- COUTINHO, L – A Terceira Revolução Industrial e tecnológica; as grandes tendências de mudanças. Economia e Sociedade, Campinas, n.1, p.69-87, 1992.
- GUTIERREZ, A.C. M. – Los principios Cooperativos Del siglo XIX: una interpretación crítica, Revista de Fomento Social 51- pp.83-118- Córdoba - 1996.
- HARVEY, D. - A Condição pós-moderna: uma Pesquisa sobre as Origens da mudança Cultural. São Paulo: Edições Loyola, 7ª. Ed. - 1998.
- LA SIERRA, M. Cauley. – Managing Global Alliances: Key Steps for Successful Collaboration –Economist Intelligence Unit –1995 – 220 pg.
- LORANGE, P. & ROOS, J. - Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. Atlas São Paulo 1996 258 p
- LOUIS, R. Cooperativs de Mano de Obra: en regression o expansion? Madri – Ministério do Trabalho y Seguridad Social. 1986. 220p
- OLSON, MANCUR - A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. - São Paulo: EDUSP, 1999. - 201 p
- PINHO, D. B. & AMARAL, C. M.. Cooperativas brasileiras de trabalho: atividade solidária, criação de Emprego e qualidade de Vida. São Paulo. FAPESP/UNIMED do Brasil/ IPE/FIPE, 1993. 205 p.
- PINHO, D. B.. Sindicalismo e Cooperativismo: Evolução Doutrinária e Problemas Atuais. São Paulo – Instituto Cultural do Trabalho. 1964. 119p.
- PORTER, M. E. – Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho Superior – Editora Campus - Rio de Janeiro – 1989 - 512 pg.
- SACHWALD, F. –Cooperatives agreements and Theory of the firm: Focusing on barriers to change. Journal of Economic Behavior & Organization – Vol. 35 – pag. .203-225.- Elsevier Science B.V. -1998
- SMITH, ADAM – A Riqueza das nações - Nova Cultura – SP- 1985
- SINGER, P..- Uma utopia militante: Repensando o socialismo – Petrópolis, RJ: Vozes –1998 – 182 p.

- SMITH, A. -A riqueza das Nações: investigação sobre a sua natureza e suas causas. 2 ed. São Paulo – Nova cultural – 1985.
- VEYNE, Paul Marie – Como se escreve a história; Foucault revoluciona a história. Brasília Editora Universidade de Brasília, 1982.198p.
- YIN, R.K., Estudo de Caso: planejamento e método, Porto Alegre - Bookman, 2005.
- WHYTE, W. F. & WHYTE, K. K. – Making Mondragón – The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex - ILR press- London – 1988

