

COOPERATIVISMO: UM MODELO ASSOCIATIVISTA INOVADOR

Ivan Dantas de Andrade, mestrando (UFPE) ivan.dantas@uol.com.br
Abraham Benzaquen Sicsú, Doutor (UFPE) sicsu@fundaj.gov.br

Resumo

*Este artigo discorre pelo campo da Economia do Conhecimento abordando os modelos de aglomeração encontrados na literatura, como clusters, pólos e redes, cuja filosofia resgata os conceitos básicos do cooperativismo. Busca-se estabelecer um **link** de cada princípio desse modelo de associativismo com os conceitos de arranjos produtivos, inovação, competências essenciais e vantagens competitivas. Mostra-se a relevância de resgatar esse modelo, e seus princípios, para a compreensão das atuais configurações produtivas onde se procuram, basicamente, economia de aglomeração.*

Palavras Chaves: Cooperativismo, Arranjos Produtivos, Capital Intelectual, P&D, Inovação.

1. Introdução

O objetivo deste trabalho é demonstrar que na Economia da Sociedade do Conhecimento, têm surgido modelos teóricos baseados nas economias de aglomeração, como clusters, pólos e redes que, também, resgatam os conceitos básicos do cooperativismo, e trazem esse modelo de organização para o centro do debate da reestruturação produtiva. O trabalho procura resgatar esses conceitos que devem ser balizadores da discussão e novas estratégias de setores em que as médias e pequenas organizações são as unidades produtivas básicas.

O cooperativismo emergiu do centro de uma crise econômica que é o berço de novas formas de combinação dos recursos, emanadas do processo econômico que leva ao que SCHUMPETER (1982:47) entende como “desenvolvimento” quando afirma: “É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente.”. Quando se refere a canais do fluxo, está invocando a teoria do fluxo circular, de sua autoria, onde, só existe crescimento como: aumento do Produto Interno Bruto-PIB, aumento da População Economicamente Ativa-PEA, mudanças no gosto dos consumidores etc. são apenas mudanças de dados, corrigidas com adaptações, não implicando em desenvolvimento.

Essa forma de associação enfoca uma simetria entre seus princípios, sua forma de organização e os efeitos sociais com os conceitos de inovação, de gestão do conhecimento e de arranjos produtivos inserindo-se no conceito de desenvolvimento.

2. Referencial Teórico

Inovação, segundo TÁLAMO (2002) é algo mais abrangente que uma pura e simples novidade ou invenção afirmando que “inovação compreende a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala. Sua viabilização está mais associada ao empreendedor que ao inventor propriamente dito, mesmo apesar do invento (ou a idéia) ser o ponto de partida”. Cita como exemplo ilustrativo, o invento da máquina de costura por Elias Howe em 1846 que permaneceu estagnado até ser apropriado por Isaac Singer, que anteviu o mercado para esse produto, concebeu o processo produtivo e toda a cadeia de comercialização e, tem, hoje em dia, seu nome associado à máquina, sendo que poucos que sabem que Elias Howe é seu verdadeiro inventor. A definição acima encontra eco na afirmação de SCHUMPETER

(1982, p.62) “enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes”.

Porter, citado por FLEURY *et al* (2001:90) “A inovação é atualmente percebida no meio acadêmico e governamental como um dos fatores mais importantes da competitividade industrial [...] e também como decisiva para a competitividade entre nações”.

Segundo *Le Boterf apud* FREURY, a competência individual se situa numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e experiência profissional. Ainda sobre a competência, “Os conhecimentos e o *Know How* não adquirem *status* de competência, a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência” FLEURY *et al* (2001:190).

Segundo STEWART (1998:13), o capital intelectual “é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona uma vantagem competitiva”. PRAHARLAD e HAMEL *apud* TÁLAMO (2002) concluíram que, a vantagem competitiva da empresa reside na competência interna e, no núcleo da competência interna situa-se o capital intelectual que, num sentido mais amplo, inclui, além do capital humano, o capital estrutural e a estrutura externa, ou seja, acrescenta os *hardwares*, *softwares*, base de dados, marcas, patentes e, as relações com clientes e fornecedores.

DRUCKER (1999:121) “A teoria econômica e a maior parte das empresas vêem os trabalhadores manuais como um **custo**. Para que sejam produtivos, eles devem ser considerados **ativos**. Os custos devem ser controlados e reduzidos e os ativos precisam ser feitos crescer”. Esse autor chama a atenção para o fato de que o trabalhador do conhecimento detém os meios de produção contra o trabalhador manual cuja experiência, apesar de valiosa, é local não o colocando na condição de possuidor dos meios de produção, entre as orelhas *sic*. Na mesma obra, esse autor afirma: “Na verdade, apesar do seu ‘valor’, eles não têm ‘valor de mercado’; isto significa, é claro, que não são um ‘ativo’ em qualquer sentido do termo”.

Nos arranjos produtivos, temos alguns conceitos como os de pólos, redes de empresas e *clusters* que se faz necessário entender para aplicá-los nos princípios e organização da associação cooperativa no *strictu sensu*.

Os grupamentos de empresas de um mesmo ambiente econômico sejam eles do mesmo espaço geográfico ou não e, quando entornados com aspectos complementares como a simbiose com as universidades e centros de pesquisas e desenvolvimentos e políticas governamentais tipificam os arranjos produtivos os quais objetivam minimizar custos de insumos e transporte, disponibilidade de recursos humanos e fornecedores de segunda camada (serviços), e infra-estrutura para *input* e *output*.

Segundo SICSU (2000:79) “Identifica-se como pólos de empresas um grupo de firmas concentradas em um determinado espaço geográfico, trabalhando num setor específico, normalmente utilizando base tecnológica similar”. Pode-se citar como exemplo o pólo gesseiro do Araripe – sertão pernambucano e o pólo médico na capital desta mesma unidade federativa

As empresas com mentalidade competitiva procuram, dentro do mesmo ambiente econômico, a cooperação com a formação de parcerias e aproximação montante e jusante para entender as formas de ação de fornecedores e clientes, tanto imediatos quanto ao longo da cadeia formando redes de operações produtivas, ou seja, “... rede de empresas é um agrupamento de firmas que trabalham cooperativamente, não necessariamente no mesmo espaço geográfico. As redes podem ser horizontais (firmas com o mesmo perfil de produtos e serviços) ou verticais (cadeia de valor em que empresas se complementam ou fornecem uma para as

outras)” SICSU *opus citatum*. As redes horizontais podem ser as *joint venture* ou consórcios, associações formadas para atender determinado mercado ou oportunidade. A rede vertical se verifica na combinação com os fornecedores e clientes e, em sentido estratégico, “envolve a análise pela organização, da conveniência de adquirir fornecedores e/ou clientes” (SLACK *et al*: 1997).

PORTER *apud* SICSÚ (2000, p.73) afirma que *clusters* “são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização e associações comerciais), que competem mas também cooperam entre si. Massas críticas de êxito competitivo extraordinário em determinadas áreas de negócios, os aglomerados são um aspecto impressionante de quase todas as economias nacionais, regionais, estaduais e até municipais, sobretudo em países mais avançados”.

3. Cooperativismo

3.1. Breve Histórico

Embora se tenha notícia de experiências anteriores, o dia 21 de dezembro 1844, no bairro de *Manchester* na cidade de *Rochdale* na Inglaterra é considerado o marco do cooperativismo. Nesta data, 28 tecelões fundaram a *Rochdale Society of Equitable Pioneers* (Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale), para enfrentar a crise industrial da época, constituíram cooperativa de consumo, cujo objetivo era fornecer gêneros de primeira necessidade aos associados.

Segundo POLÔNIO (1998, p.20) na mesma época teve início, na França, o movimento das cooperativas de produção e a partir de 1849, na Alemanha, foram constituídas as cooperativas de crédito e de consumo.

Desde o nascedouro, os movimentos cooperativistas eram bem estruturados em princípios, àquela época abstratos, conhecidos como os princípios de *Rochdale*, comentados adiante, atualizados em 1966 (Viena) e 1995 (Manchester) pelos Congressos da Aliança Cooperativa Internacional-ACI.

Observa-se que o marco do cooperativismo se deu 4 (quatro) anos antes do fim do movimento cartista – movimento operário ligado ao socialismo extinto em 1848. Marx *apud* SCHUMPETER (1971, p.398) assim referiu-se a Inglaterra, nesta época “...*Allí, como en la época en que él había establecido relaciones, se había desvanecido el movimiento cartista, la classe obrera se estaba haciendo cada vez más realista y conservadora.*”. Sucumbiu o cartismo mas o cooperativismo firmou-se e expandiu-se, lançando mais uma via na relação capital x trabalho onde os sócios são titulares, ao mesmo tempo do capital e da força de trabalho.

3.2. Definição

No Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em Manchester, cooperativa foi definida como “uma associação autônoma de pessoas que se uniram voluntariamente para fazer frente às necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa”.

Sob o aspecto jurídico a cooperativa é uma sociedade civil (de pessoas naturais) sem fins lucrativos. George Fauquet *apud* Ricciardi & Lemos afirma “o objetivo principal da instituição cooperativa é melhorar a situação econômica de seus membros”. Os associados são as pessoas naturais, admitindo-se, em número bem reduzido, pessoas jurídicas da mesma atividade, que desenvolvem atividades econômicas com fins lucrativos tendo como

mandatária a sociedade cooperativa. Estas, podem formar cadeias de valor, tendo como fornecedores, clientes e prestadores de serviços, outras cooperativas.

Análogamente, a sociedade cooperativa é uma minimização dos arranjos produtivos denominados pólo e rede, enquadrando-se no conceito de pólo ou de rede dependendo da forma a qual se agrupam. Se os associados ocupam o mesmo espaço geográfico, identificam-se com o conceito de pólo e, se, se reúnem em áreas ou regiões diversas, enquadram-se no conceito de rede. Quando, formam uma cadeia envolvendo cooperativas fornecedoras, fomentadoras, distribuidoras e tendo como clientes imediatos, também cooperativas, adicionando-se a isso ações governamentais e a participação das universidades e institutos de pesquisas, formam um *cluster* do cooperativismo.

As interações pertinentes às redes ou pólos exigem uma governança corporativa que organiza os *shared service* do aglomerado. Casarotto Filho & Pires, *apud* (ZAWISLAK e RUFFONI, p.5) “Na realidade, os diferentes tipos de coordenação de uma rede estão relacionados com a forma de organização dessa, ou seja, se é uma rede *top down* ou uma rede flexível”. As primeiras são formadas por empresas que se tornaram fornecedoras ou subfornecedoras de uma empresa-mãe. A organização da rede é, na realidade, determinada *a priori*, e toda a responsabilidade pela transmissão de informações e concatenação dos elos é feita segundo a estratégia de um departamento específico dessa empresa central. A cooperativa enquadra-se nesse conceito de empresa-mãe ou do departamento desta, responsável pela coordenação das ações compartilhadas do arranjo produtivo por ser a mandatária de seus associados nas ações com o mercado. A diferença é a condição jurídica de entidade sem fins lucrativos que apenas aloca recursos dos associados para os propósitos destes, e devolve-lhes o fruto das negociações, tendo como renda apenas a taxa de administração, que é destinada ao suporte dos custos de gestão da entidade e desenvolvimento das competências essenciais, sendo devolvido aos fomentadores as sobras porventura ocorridas.

4. Princípios de Rochdale

Os princípios de *Rochdale*, no total de 7 (sete), atualizados pela ACI em 1995 como dito alhures, são: adesão livre e voluntária; controle democrático pelos sócios; participação econômica dos sócios; independência e autonomia das cooperativas; educação, treinamento e formação; cooperação entre cooperativas; e preocupação com a comunidade.

4.1. Princípio da Adesão Livre e Voluntária

Cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política ou religiosa e de gênero.

A livre e voluntária adesão, também, aplica-se à demissão, ou seja, a saída do sócio por sua espontânea vontade e, apresenta uma inovação quanto ao ingresso de sócios numa entidade, quando enuncia a abertura a todas as pessoas aptas a usá-la, e, que aceitem responsabilidade de sócios, *e.g.* um produtor rural que queira participar da cooperativa de sua atividade, desde que aceite responsabilidades de sócio e não haja inviabilidade técnica de sua admissão, não pode ser preterido pela cooperativa. Entende-se que é uma nova maneira de formação de miniatura de aglomerados econômicos, normatizando e congregando liberdade de cooperação e participação num ambiente de concorrência, oferecendo acesso a voluntários partícipes, apresentando como restrição apenas a inviabilidade técnica. Essa restrição deve-se a manutenção do equilíbrio da relação econômica de demanda e oferta.

4.2 Princípio do Controle Democrático pelos Sócios

As cooperativas são organizações democraticamente controladas por seus sócios os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e tomadas de decisões. Homens e mulheres eleitos como representantes são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares os sócios têm igualdade de votação (um sócio, um voto); as cooperativas de outros graus também são organizadas de maneira democrática.

Ao contrário das sociedades tradicionais onde o capital é privilegiado e o sócio tem seu voto expresso na participação do capital, nas sociedades cooperativas cada associado tem um voto, independente de sua participação no capital, que também é limitada, no Brasil a 30% (trinta por cento). Este privilégio ao trabalho e não ao capital tendo o Estado apenas como regulador, é que faz do cooperativismo uma nova via nessa conturbada relação e, inovação na organização de células sociais quanto ao aspecto decisório, democratizando o processo com o afastamento do poder do capital e sem interferências do Estado. Isso retrocitado, encontra embasamento na definição schumpeteriana de democracia. *“El método democrático es aquel sistema institucional de gestación de las decisiones políticas que realiza el bien común, dejando al pueblo decidir por sí mismo las cuestiones en litigio mediante la elección de los individuos que han de congregarse para llevar a cabo su voluntad.”* SCHUMPETER (1971 P. 321).

4.3. Princípio da Participação Econômica dos Sócios

Os sócios contribuem de forma eqüitativa e controlam democraticamente o capital das suas cooperativas. Parte desse capital é propriedade comum das cooperativas. Usualmente, os sócios recebem juros limitados (se houver algum) sobre o capital, como condição da sociedade. Os sócios destinam as sobras aos seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas, possibilitando a formação de reservas, parte dessas podendo ser indivisíveis, retorno aos sócios na proporção de suas transações com a cooperativa e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios.

Na sociedade cooperativa, de acordo com o princípio da participação econômica dos sócios, a única remuneração do capital permitida é, de juros módicos e limitados, é mais um mecanismo de proteger o recurso da inflação que de remunerá-lo, o que torna o capital como um meio e não como um fim como é tratado quando classificado como investimento. Do capital empregado como fim, esperam-se lucros que é sua remuneração e do capital empregado como meio espera-se, apenas, que ele crie condições que viabilizem os serviços.

O tratamento da relação capital trabalho, nas sociedades cooperativas, é inovador onde o componente humano sobrepõe o monetário. Segundo IRION (1997, p.74) existem 4 (quatro axiomas): 1. Nas empresas, o capital decide. Nas cooperativas, o capital não tem vontade; 2. Empresas são organizações de capital que utilizam pessoas, cooperativas são organizações de pessoas que utilizam capital; 3. Nas empresas, o capital arrenda o trabalho. Nas cooperativas, o trabalho arrenda o capital; 4. Nas empresas, o capital é um fim e se reproduz. Nas cooperativas, o capital é um meio e não cresce porque não recebe a remuneração do lucro. As comparações mostram as diferenças de conceitos doutrinários que suportam dois tipos de empreendimentos (as cooperativas e as empresas) que atuam de forma distinta no mesmo setor da organização da economia.

Extrai-se desse princípio: “Os sócios destinam as sobras aos seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas, possibilitando a formação de reservas, parte dessas podendo ser indivisíveis, retorno aos sócios na proporção de suas transações com a cooperativa e apoio a outras atividades que foram aprovadas pelos sócios”, e recorre-se ao que afirma SCHUMPETER (1982, p.50) “... os ‘fundos de reserva’ dos industriais supõem a

existência de desenvolvimento”. Tenta-se, mais adiante, nos comentários ao princípio da educação, treinamento e formação, encontrar eco nesta afirmativa.

4.4. Princípio da Autonomia e Independência

As cooperativas são organizações autônomas para ajuda mútua, controladas por seus membros. Entrando em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazê-lo em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia.

Este princípio prevê a interferência de capitais exógenos para a participação conjunta em um objetivo comum nos seus ambientes geográfico e/ou econômico e isto, a torna um potencial elo numa cadeia de valor e, conseqüentemente, no enquadramento, no conceito de redes verticais, no ambiente geográfico e econômico, ou horizontais, no ambiente econômico, já que, doutrinária e legalmente, não pode existir duas cooperativas idênticas no mesmo espaço geográfico. Nesse espaço, já é uma miniatura de pólo o que não impede de estender o conceito para o conceito natural de pólo, participando do aglomerado com outras entidades da mesma atividade. Vale salientar que a formação de redes e pólos estendidos, assim entendida a participação num ambiente com empresas alheias ao cooperativismo, as fazem repousar no conceito natural desses tipos de arranjos produtivos como partícipe, sem efeito algum na filosofia cooperativista. Tratar-se-á dos arranjos produtivos, no conceito cooperativista, nos comentários aos princípios da cooperação entre cooperativas, mais adiante.

4.5. Princípio da Educação, Treinamento e Formação

As cooperativas proporcionam educação e treinamento para os sócios, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Eles deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

Na análise deste princípio, observa-se a preocupação com a administração e difusão do conhecimento. Enquadra-se neste princípio, a criação de departamentos de P&D para desenvolvimento de novas tecnologias inerentes a atividade da cooperativa e repasse destas aos associados e até mesmo a outras cooperativas, como fonte geradora de renda, embora indivisível, contribuem para o desenvolvimento do setor econômico ou mesmo da região, nação ou bloco.

Drummond *apud* FLEURY *et al* (2001 p.125) afirma “a noção de que alguns recursos comandados por uma firma, especialmente aqueles que são intangíveis, podem ser um resultado de processos através dos quais a firma cria ou adquire conhecimento sobre suas operações, ou seja, processos de aprendizagem organizacional”. Nesse sentido, o princípio em estudo busca desenvolver competências essenciais para a cooperativa, quando destina parte de suas sobras e os resultados obtidos com atos não-cooperativos, a disseminação do conhecimento da atividade e da organização entre os associados, administradores e funcionários, desenvolvendo o *know-how* e como este, segundo FLEURY *op cit* afirma que as competências essenciais estão enraizadas no *know-how* coletivo que é tácito, pode-se dizer que este princípio é um fomentador do conhecimento tácito, além, é obvio do conhecimento explícito.

Segundo FLEURY E FLEURY (2001.p 193) “... é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio”. Nesse sentido, o princípio em epígrafe apresenta uma correlação direta com o desenvolvimento de competências. Embora explicita apenas a difusão em nível individual, estes autores, *ibidem*, numa abordagem – Estratégia, Aprendizagem e Competência -

entendem que a difusão no nível individual, passa, em um segundo estágio para o grupal e concluem-se no organizacional formando as *core competences*..

4.6. Princípio da Cooperação entre cooperativas

As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas, através de estruturas locais, regionais e internacionais.

Pode-se relacionar este princípio aos conceitos de arranjos produtivos como pólo, rede e até mesmo a *cluster*, se existe uma participação fomentadora de infra-estrutura por parte dos governos e de instituições de apoio ou, ainda, aplicando-se a relação de complementariedade existente segundo (SICSÚ: 2000) “entre o real e o ideal, em que o segundo passa a ser uma referência importante nos processos de transformação e aprendizado do primeiro, enquanto este último coloca os limites concretos do segundo” quando houver ausência ou falhas na formação dos aglomerados cooperativos e, ainda fomenta a difusão de conhecimentos.

Quando menciona estruturas locais, regionais e internacionais, os doutrinadores estão referindo-se a arranjos produtivos puramente cooperativistas, ou seja, a formação de pólos, redes e *clusters* exclusivamente com sociedades cooperativas, excetuando-se, os *clusters* que, segundo SICSÚ(2000, p.71), inexistem sem a participação efetiva de instituições bem articuladas para eliminar ou minimizar os pontos de estrangulamento ao longo da cadeia adidas às ações governamentais na coordenação de decisões alocações em seu entorno.

No princípio anterior – educação, treinamento e formação – quando pretende difundir os benefícios do cooperativismo junto aos jovens e formadores de opinião, se estar viabilizando os meios de crescimento do movimento e a médio e longo prazo cria-se a possibilidade de formação de arranjos produtivos formados, especificamente, por sociedades cooperativistas.

4.7. Princípio da Preocupação com a Comunidade

As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros.

Este princípio tem relação direta com a responsabilidade social e a questão ambiental. A origem do cooperativismo deu-se numa crise econômica, na insatisfação de uma comunidade de operários, com suas condições de sobrevivência e continua a emergir de crises econômicas, sejam elas locais, ou de setores da economia. Segundo IRION (1997, p.149) “O trabalho das cooperativas pelo desenvolvimento sustentado de suas comunidades é comprovado pelas repercussões econômicas que produzem e se constata como regra que **em todos países, inclusive no Brasil, onde existe maior concentração de cooperativas em relação à densidade da população, está a melhor distribuição de renda**”.

Este princípio está atrelado à teoria dos sistemas, especificamente, dos sistemas abertos que caracteriza a empresa. Zabot & Silva (2002, p.53) “O conceito de sistema aberto permite um modo mais abrangente de abordar a complexidade das empresas e sua administração, visualizando os fatores ambientais externos e os componentes estruturais internos como um todo integrado”. Thompson e McEweven *apud* Zabot & Silva *ibid* visualizam o estabelecimento de objetivos empresariais como processo de interação com o ambiente, uma relação da empresa com a sociedade.

5. CONCLUSÃO

O cooperativismo pode ser considerado uma inovação, porque é um tipo de associativismo criado, posto em prática e perpetuado. SCHUMPETER (1982 p.49) afirma “as novas combinações, via de regra, estão corporificadas, por assim dizer, em empresas novas que geralmente não surgem das antigas, mas começam a produzir a seu lado; [...] em geral não é o

dono da diligência que constrói estradas de ferro”. Enquadram-se nos conceitos de gestão do conhecimento. Nesse sentido, a cooperativa apresenta um inovador sistema de adesão, de participação econômica e decisória, invertendo os papéis do poder do capital sobre o trabalho, evoluindo da atuação no consumo à produção, ao trabalho, à infra-estrutura (habitacionais e de eletrificação rural) e ao crédito, participando dos três setores da economia (primário, secundário e terciário).

Por sua estrutura organizacional, a cooperativa singular é uma minimização dos arranjos produtivos (pólo e rede) podendo, também, formar *clusters* de cooperativas, se puser em prática o princípio da cooperação entre cooperativas e forem apoiadas por ações institucionais e governamentais.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIAR, Afrânio Carvalho. *Redes Cooperativas de Pesquisa*- ACT 333, 2001. Campinas. **Anais**. Campinas: The Royal Palm Plaza Hotel, ENANPAD, 2001.

AVIGNON, Alexandre d' & La Rovere, Emilio Lèbre. *Manual de Auditoria Ambiental*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

BODIE, Zvi *et al.* *Fundamentos de Investimentos*. 3^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme & FLEURY, Afonso. *Construindo o Conceito de Competência*. **Revista de Administração Contemporânea**. Ed. Especial. Curitiba: ANPAD, p.183-196 dez/2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme *et al.* *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

IRION, João Eduardo Oliveira. *Cooperativismo e Economia Social*. São Paulo: Editora STS, 1997.

POLONIO, Wilson Alves. *Manual das sociedades cooperativas*. São Paulo: Atlas, 1998

RICCIARDI, Luiz e LEMOS, Roberto J. *Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos*. São Paulo: LTr, 2000.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982

_____ *Capitalismo, Socialismo Y Democracia*. Madri: Tolle, Lege Aguilar, 1971.

SICSÚ, Abraham Benzaquen. *Inovação e Região*. Recife: Unicap, 2000.

SLACK *et al.* *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997

STEWART, A. Thomas. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 4^a. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

TÁLAMO, José Roberto. *A Inovação Tecnológica como ferramenta estratégica*. **Revista Pesquisa & Tecnologia FEI** n. 23 p. 26-32, São Paulo, out/2002.

ZABOT, João Batista M. SILVA, L.C. Mello. *Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002

ZAWISLAK, Paulo Antônio e RUFFONI, Janaína. *Sistema Local de Inovação e Produção: uma alternativa para o desenvolvimento tecnológico de setores tradicionais*- ACT 1293,2001. Campinas. **Anais**. Campinas: The Royal Palm Plaza Hotel, ENANPAD, 2001.