

Estrutura de Governança, Cooperativismo e Empreendedorismo: O Caso da Cadeia Produtiva do Café Em Barra do Choça - Bahia

José Antonio Gonçalves dos Santos¹

Resumo: Este trabalho analisa a influência da estrutura de governança prevalecente na cadeia produtiva do café do município de Barra do Choça – Bahia no comportamento empreendedor dos pequenos cafeicultores associados da Cooperativa Mista de Agricultores de Barra do Choça e Região (COOPERBAC). O referencial teórico inclui conceitos de empreendedorismo, cooperativa e estrutura de governança, sob a perspectiva da Nova Economia Institucional. Trata-se de um estudo de caso aportado em uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa. Para coleta dos dados, utilizou-se levantamento bibliográfico, entrevista semiestruturada aos gestores da COOPERBAC e questionário aplicado aos pequenos produtores de café cooperados. Os resultados mostram que a estrutura de governança adotada é híbrida, mas na prática está mais próxima de uma governança de mercado. A coordenação da cadeia ainda é via preços e que a COOPERBAC tem um papel chave na definição do empreendedorismo coletivo através da sua participação na governança da cadeia produtiva.

Palavras-Chave: Agricultura familiar. Custo de transação. Ação empreendedora.

1 Introdução

As discussões sobre as vantagens do empreendedorismo e do cooperativismo no Brasil se intensificaram diante das mudanças estruturais que ocorreram na economia mundial nas três últimas décadas do século XX. Nesse contexto, as tentativas de aumentar a produção de alimentos e provocar o desenvolvimento rural via modernização tecnológica, implicaram em exigências difíceis de serem alcançadas, principalmente para a agricultura familiar, onde fatores restritivos como dificuldades de acesso a crédito, aquisição de insumos industrializados no mercado e manutenção de mão-de-obra no campo contribuíram conjuntamente para diminuição da capacidade de concorrência comparado às empresas comerciais.

Neste sentido, a adoção de novas formas de organização econômica da produção agrícola tornou-se fundamental para diminuir os impactos da complexidade e incerteza que caracteriza o ambiente de competitividade, visando a adaptação de produtores familiares, sobretudo em relação à disponibilidade de informações, acesso a crédito e à conquista de novos canais de comercialização.

A maneira como os pequenos produtores agrícolas familiares reagiram a esse contexto consistiu na busca por ganhos de eficiência em todas as etapas produtivas, adotando estruturas de governança redutora de custos de transação e indutora de ganhos de quase-rendas. Contudo, seriam necessários fatores institucionais favoráveis e investimentos específicos na produção, processamento e comercialização. Os investimentos envolvem ampliação e melhorias das propriedades e plantas das torrefadoras e processadoras, redimensionamento dos canais de distribuição e diferenciação dos produtos. Assim, reduziriam custos, alocariam

¹ Economista, Mestre em Agronomia e Professor de Economia do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB. E-mail: joseph.toni@gmail.com

melhor os recursos, adotariam e racionalizariam rotinas administrativas e processos de produção e distribuição. O aumento do poder de barganha passa a ser relevante e a busca por novos mercados apresenta característica fundamental para os pequenos produtores que desejam tornarem-se competitivos, manter-se na atividade ou ampliar seus negócios.

Na cadeia agroindustrial do café a necessidade de se adotar mudanças é imprescindível, tendo em vista as características da atividade e, em especial, sua importância econômica e social. A cadeia é composta por várias instituições e agentes, a saber: produtores de insumos para a produção primária e para a indústria processadora; produtores de café; indústrias processadoras; agentes de distribuição de café processado; e consumidores.

Trata-se de uma cadeia complexa, extensa e marcada por muitas incertezas, principalmente quanto a preço. A cafeicultura no Brasil sempre assumiu lugar de destaque no cenário nacional e internacional, tornando fonte geradora de emprego e renda, associada às perspectivas de fixação do homem no campo, principalmente para os pequenos produtores.

O café destaca-se na economia mundial como um dos principais produtos agrícolas desde a primeira metade do século XIX, quando foi incluída na pauta de exportação de muitos países. No Brasil, o produto assumiu lugar de destaque no cenário nacional e internacional, tornando-se fonte geradora de emprego e renda, associada às perspectivas de fixação da população no meio rural, principalmente para os pequenos produtores.

Contudo, os melhores resultados em termos de desempenho são obtidos por grandes produtores. Nesse contexto, uma alternativa para os pequenos produtores obterem as condições necessárias é o cooperativismo. Contudo, é essencial uma forma de governança adequada para coordenar as relações entre os agentes envolvidos, uma vez que: (i) essa atividade agrícola é caracterizada por poucas barreiras à entrada, mas a diferenciação pode apresentar-se como um instrumento eficiente para fidelizar consumidores; (ii) os interesses individuais precisam ser adequados para objetivos comuns.

Assim, o objetivo do presente trabalho consiste em analisar as estruturas de governança adotadas no ambiente da COOPERBAC, suas influências sobre o comportamento empreendedor dos pequenos produtores de café do município de Barra do Choça, Bahia.

2 Referencial Teórico

2.1 Empreendedorismo na Perspectiva da Ação

O empreendedor é considerado por Schumpeter (1984) como um agente que renova o padrão de produção explorando uma invenção ou uma possibilidade ainda desconhecida, seja criando ou difundindo novos produtos ou processos. A condição de empreendedor desaparece quando este agente conclui as *novas combinações* empreendidas ou dedica-se a dirigir o negócio que tiver criado “*assim como outras pessoas o fazem*” (SCHUMPETER, 1982, p.56), comportando-se como um administrador. Nesta perspectiva, empreendedor é aquele que consegue transferir recursos de setores menos produtivos para os de maior produtividade, quando a demanda por um bem ou processo específico não justifica continuar produzindo-o.

Estudiosos recentes citados por Gomes (2010) realizam esforços para compreender o lugar da ação empreendedora em detrimento do esforço individual. Conforme a autora, o pioneiro dessa mudança de foco foi o próprio Economista Schumpeter, em 1939, no seu livro *Business Cycles*. A necessidade de realização de ações para impulsionar o empreendedorismo é destacada com muita clareza em Schumpeter (2002) por agentes que estejam envolvidos no sistema econômico em geral, seja na indústria ou empresa.

Filion (1991) associa ao empreendedor as características do indivíduo que projeta uma visão específica para o futuro sobre o lugar que deseja que seu produto ocupe no mercado (FILION, 1993, p. 52). Contudo, em ambiente de incerteza, como ocorre com o mercado e até mesmo a empresa, há pouca probabilidade de que a projeção individual se concretize porque a racionalidade de qualquer agente econômico é limitada. Esse autor complementa sua definição de empreendedor como sendo “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”. (FILION, 1999, p. 19).

Segundo Housiss (2001) *apud* Lenzi e Santiago (2010, p. 2), ação empreendedora é “atividade prática, concreta, que intervém no real em contraste à passividade de uma atividade puramente especulativa e teórica”. A ação empreendedora deve proporcionar ao negócio resultados possíveis e que seja pautada na realidade das necessidades e oportunidades de mercado.

Lenzi (2010) ressalta ação empreendedora como atitude positiva na geração de resultados, pois configura o envolvimento, a iniciativa e a inovação em todas as etapas de um negócio e de uma carreira de sucesso. A perspectiva de Zylbersztajn e Machado Filho (1998) é a de que a ação empreendedora não está restrita ao esforço individual, isto é, as empresas se unem em torno de organizações que as representam a partir da lógica das *ações coletivas*.

2.1.1 *Empreendedorismo coletivo*

Enquanto o empreendedorismo tradicional tem como foco de atuação a empresa por um indivíduo com finalidade instrumental-funcional, o empreendedorismo coletivo visa o conjunto dos atores envolvidos (MELO NETO; FRÓES, 2002). Segundo Schmidt e Dreher (2007, p.3), aqueles autores destacam também a formação de uma rede social produtiva a partir de capacidades sociais adquiridas através da aprendizagem de conhecimento tácito e de aprendizagem baseada em saberes práticos locais.

Na perspectiva de Redes, Vale (2004, p. 11-12) elaborou uma classificação para quatro categorias de empreendedores coletivos, definida de acordo com a intensidade de diferentes características encontradas.

O Empreendedor Clássico associa-se ao modelo de empresa independente e suas ações são individuais, com apropriação privada de valor e concentra a inovação na própria unidade produtiva. O comprometimento com o negócio é em função exclusivamente dos seus interesses pessoais, o que o impulsiona à busca de incentivos tangíveis somados à maximização do lucro. Age com vistas a obtenção de resultados a curto prazo, com pouca ou nenhuma capacidade de geração de capital social.

O Empreendedor Coletivo Utilitarista é encontrado em Redes Setoriais de Objetivo Único. Preocupa-se com resultados coletivos, “de natureza mais utilitarista”. Tem como foco de interesse o grupo de empresas e apropria-se de ganhos coletivos. O aprendizado e a inovação são interativos. Ao buscar seus interesses, este tipo de empreendedor preocupa-se também com os dos seus parceiros e busca incentivos tangíveis e materiais. Age visando ganhos em médio prazo. Assim, consegue gerar capital social no ambiente. Muitas vezes, esse empreendedor surge sem a intenção de cooperar, mas, sobretudo, para gerir e explorar este processo, após certo estágio de evolução nas relações de confiança (VALE, 2004, p. 12).

Os Empreendedores Coletivos Multisetoriais atuam em Redes Empresariais de Objetivo Amplo que desenvolvem atividades afins, concorrentes ou complementares. Apresentam capacidade de realizarem ações em ambientes onde existem interesses difusos e

abrangentes. Tanto os ganhos obtidos como a inovação são compartilhados coletivamente. São empreendedores capazes de conciliar a competição com a cooperação e de buscarem incentivos mistos, isto é, material e simbólico. Todas essas características favorecem um ambiente regido por capital social, que segundo Vale (2004), podem resultar em inúmeros tipos de ação cooperada específica.

Os Empreendedores Coletivos Territoriais distinguem-se dos demais tipos por atuarem em Redes Organizacionais de Interesse Amplo, visado “mobilização das forças vivas de uma comunidade para incremento da competitividade local.” (VALE, 2004, p.12). Também valorizam a ação conjunta e o estabelecimento de governança local, o ganho de valor gerado é coletivo, compartilham a inovação entre os membros do território. O comprometimento com a organização é para o bem comum. Além dessas características, os empreendedores buscam incentivos intangíveis e simbólicos e resultados de longo prazo e possuem elevada “capacidade de formação de capital social”. Nessas condições, o ambiente é favorável ao aprendizado e ao efeito demonstração.

Ainda de acordo com Vale (2004, p.13), o empreendedor coletivo é um agente externo capaz de usufruir de novas oportunidades, gerando e explorando as sinergias provenientes da ação coletiva. Estudos mostram que o empreendedorismo coletivo pode ser desenvolvido em diversos ambientes organizacionais, a exemplo das redes de empresas (VALE, 2004), das Aglomerações Produtivas Locais (APL) na forma de *clusters* (SACHS, 2003) e diferentes formas de associativismo (SCHIMDT; DREHER, 2007). Pode ocorrer também dentro de uma empresa, segundo Martinez (2004) *apud* Schimdt e Dreher (2007). Este tipo de empreendedorismo proporciona uma melhoria constante visto que os esforços decisórios e operacionais baseiam-se na participação de conjunta de todos os envolvidos. (SCHIMDT; DREHER, 2007, p.3). Assim, as empresas podem superar entraves que, se conseguissem sozinhas, assumiriam elevados custos.

O empreendedorismo coletivo proporciona vantagens como redução de custos de transação e de produção; redução dos impactos de informações assimétricas e seleção adversa; e dos graus de oportunismo e incerteza inerentes ao funcionamento do mercado em economias capitalistas. Em relação à agricultura familiar, pode-se afirmar que o empreendedorismo coletivo é uma das maneiras de organizar a atividade produtiva compartilhando recursos tecnológicos e de gestão da produção. A possibilidade de um processo de desenvolvimento é condizente com as ações.

2.1.2 *Empreendedorismo e cooperação*

Reconhece-se que o poder de ação das associações se realiza socialmente através de cooperação instrumentalizada (AZEVEDO, 2006) e, assim, favorece a geração de riquezas e o desenvolvimento, quer seja local, regional ou global. Isso é possível quando o conceito de cooperação é isento de qualquer significado paternalista, como admitem Tomazzoni e Santos (2006, p. 101), afirmando que “o verdadeiro sentido da cooperação pode ser simplesmente recomendar, orientar, sugerir...”

Azevedo (2006) admite que cooperação e confiança são valores característicos do associativismo, e os define como modelos de relações sociais adquiridos pelos indivíduos, uma vez que não as possui como qualidades. Para o autor, os princípios de funcionamento das associações são: livre adesão; respeito às diferenças; desenvolvimento da educação; realização de operações, especialmente com associados; ajuda mútua; democracia e igualdade.

Cooperação e associação possuem natureza institucional, pois modelam os comportamentos dos indivíduos em suas relações sociais. A adequação dos comportamentos no âmbito do processo de interação dos indivíduos implica em estabelecer padrões e inclui, conforme Dequech (2006), tanto restrições como incentivos. Ambos os elementos são denominados por North (1991) de *instituições*. O papel das instituições é reduzir o impacto da complexidade e da incerteza dos ambientes onde os agentes atuam para alcançar seus objetivos. As instituições se manifestam por várias formas que estruturam o relacionamento social, político e econômico dos agentes.

Instituições são as “regras do jogo” em uma sociedade e, formalmente, são as limitações idealizadas pelo homem, as quais dão forma e regem a interação humana. Instituições são regras, formais ou informais, criadas pelos indivíduos para regular a interação entre eles numa sociedade. (NORTH, 1990, p.13-14).

Em um ambiente cooperativo existe a expectativa de as empresas decidirem cooperar ou não, mesmo depois algum tempo de permanência. Esse comportamento é uma tendência prevista e demonstrada por Axelrod (1984). Embora não sejam forçados a cooperar, as empresas jogadoras enfrentam o dilema em cooperar ou não, uma vez que possuem seus próprios interesses competitivos, que precisam estar em equilíbrio com os dos seus parceiros em um processo contínuo de longo prazo. Portanto, a autonomia é um elemento importante na cooperação. A visão de Gray e Wood (1991) permite inferir que cooperação é um processo colaborativo e interativo, executável quando há envolvimento de todos os jogadores do grupo na busca de solução para um determinado problema.

A cooperação é capaz de proporcionar o surgimento de capital social em comunidades que decidem agir coletivamente em prol de seus problemas. Putnam (2002, p. 177) associa capital social a “características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade”. Para Fukuyama (2002, p. 155), esse conjunto de “valores ou normas informais (são) compartilhadas por membros de um grupo que lhes permite cooperar entre si”. Durston (2000) confirma a tendência de cooperar ou deixar de cooperar, suposta na Teoria dos Jogos.

Além da confiança e da cooperação, outros fatores influenciam nos efeitos do capital social, a exemplo das relações, normas e instituições confiáveis e reciprocidade são fatores que podem contribuir para o desenvolvimento produtivo e da democracia, reduzindo custos de transação, produzir bens públicos e facilitar a constituição de efetivas organizações locais, de atores sociais e de sociedades civis saudáveis. (DURSTON, 2000, p.7). Quando as relações sociais são sólidas e confiáveis, há expectativa maior de lealdade e comprometimento.

2.2 Conceito, Características e Classificação de Cooperativa

Segundo OCB (2012), as cooperativas são os empreendimentos que reúnem pessoas em busca de um objetivo econômico e social comum. É um modelo empresarial diferenciado, onde cada pessoa conta um voto. As decisões são coletivas e os resultados são igualmente distribuídos, conforme a participação de cada um. Meinen (2012, p.29) adotou as definições de cooperativa propostas pela Aliança Cooperativa Internacional e da Organização Internacional do Trabalho. Ambas entendem que cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas livremente para alcançarem objetivos comuns concernentes às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma organização coletiva de natureza empresarial e democraticamente controlada. A única diferença entre as duas definições é que para a Organização Internacional do Trabalho essa organização tem a função específica de realizar “contribuições equitativas para o capital

necessário e aceitando assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento no qual os sócios participam ativamente.”

Meinen (2012) observa que ambas as definições demonstram que o cooperativismo se manifesta por meio de ações e, ao mesmo tempo, expressa preocupação imediata com valores e ideais humanitários assentados em valores e princípios. Os valores incluem solidariedade, liberdade, democracia, equidade, igualdade, responsabilidade, honestidade, transparência e responsabilidade socioambiental. Os princípios cooperativos podem ser resumidos, de acordo com Pinho (2004) e Meinen (2012), em adesão livre e voluntária das pessoas às cooperativas; gestão democrática; participação econômica dos membros, por um lado, por meio de contribuições equitativas para o capital das suas respectivas cooperativas e, por outro lado, através remuneração que recebe sobre o capital integralizado quando há sobras; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade.

Em sua concepção, a cooperativa distingue-se dos modelos clássicos de empresas ao fundamentar-se em uma doutrina específica e em princípios filosóficos que guiam os métodos democráticos e sociais aplicados na sua gestão. Entretanto, as ideias sociais, os princípios filosóficos e os valores democráticos que norteiam o cooperativismo não anulam a sua fundamentação econômica. (BATALHA, 2001; NASCIMENTO, 2000; BARROS, 2007)

Note-se que a cooperativa ingressa em atividades econômicas sustentadas por estratégias empresariais a partir de uma estrutura física e financeira para, conforme salienta Rech (2000) *apud* Abrantes (2004, p.87), atuar no mercado competitivamente. Um exemplo para essa constatação ocorreu no estado do Paraná nos anos de 1970, durante a chamada “Revolução Verde”. Segundo Rech (2000) o modelo cooperativo possibilita barganhar melhores preços dos produtos ofertados, diversificar a produção, obter melhores condições de crédito e eliminar os intermediários. As cooperativas agrícolas são capazes de organizar o espaço e a produção rural, de aumentar o volume de produção, de permitir a geração de uma renda e melhoria de vida dos agricultores, como observa Bialoskorski Neto (2000).

Diante das afirmações exposta pelos autores citados, admite-se que o sistema cooperativo consiste em uma alternativa importante para os agricultores familiares, visto que contribui para a sua inserção nos mercados.

2.2.1 *Cooperativa e agricultura familiar*

Em geral, as cooperativas possibilitam a superação de obstáculos, fortalecimento de relações e promoção de melhorias individuais e coletivas de pequenos agricultores familiares que possuem objetivos comuns entre si, visando gerar benefícios como a comercialização dos seus produtos, geração de renda e emprego dentro de uma cadeia produtiva. Carmo (1999) define agricultura familiar como forma de organização produtiva na qual as decisões referentes à exploração agrícola contemplam a produção e rentabilidade econômica, bem como as necessidades e objetivos da família, ou seja, não gestão e trabalho estão intimamente relacionados.

Na visão de Blum (1999, p.62), “a gerência da propriedade rural é feita pela família, o trabalho é desempenhado na sua maior parte pela família, os fatores de produção pertencem à família e são possíveis de sucessão em caso de falecimento ou aposentadoria dos gerentes”.

Agricultores familiares são aqueles que atendem às seguintes condições: a direção dos trabalhos no estabelecimento é exercida pelo produtor e família; a mão-de-obra familiar é superior ao trabalho contratado; e a área da propriedade não ultrapassa o limite estabelecido para cada região do país e tipo de atividade. (GUANZIROLI; CARDIM, 2000).

Buainaim e Romeiro (2000) contribuem com a discussão, afirmando que, em geral, a agricultura familiar cria sistemas complexos de produção, combinando várias culturas, criações animais e transformações primárias, destinando-os para o consumo da família e para o mercado, ao mesmo tempo.

Segundo Rech (2000) o modelo cooperativo possibilita barganhar melhores preços dos produtos ofertados, diversificar a produção, obter melhores condições de crédito e eliminar os intermediários. As cooperativas agrícolas são capazes de organizar o espaço e a produção rural, de aumentar o volume de produção, de permitir a geração de uma renda e melhoria de vida dos agricultores, como observa Bialoskorski Neto (2000). Diante das afirmações exposta pelos autores citados, admite-se que o sistema cooperativo consiste em uma alternativa importante para os agricultores familiares, visto que contribui para a sua inserção nos mercados.

No Brasil, a cooperativa é uma das formas de organização que tem se destacado nas últimas décadas. Dados da OCB (2012) mostram que em 2012, o país alcançou aproximadamente 6.600 sociedades cooperativas e 10,4 milhões de cooperados. O número de cooperados cresceu 4% em relação a 2011. Os ramos com o maior número de cooperativas são o agropecuário (1.528), o transporte (1.097) e o crédito (1.049). Entre as regiões, destacamos, em número de associações, Sudeste (2,3 mil), o Nordeste (1,7 mil) e o Sul (1 mil). Os estados com mais cooperativas são São Paulo (949 mil), Bahia (788 mil) e Minas Gerais (775 mil).

Também em 2012, o cooperativismo promoveu a geração de 304 mil empregos diretos, bem como a circulação de R\$ 8 bilhões na economia nacional, segundo OCB (2012), somente com pagamentos de salários e benefícios ao trabalhador. As cooperativas do país exportaram produtos em uma quantidade equivalente a US\$ 6 bilhões. A agropecuária foi responsável por 98% da pauta. Os complexos sucroalcooleiro, de soja e de carnes concentraram as vendas do cooperativismo para outros países com ganhos de US\$ 2,32 bilhões, US\$ 1,1 bilhão e US\$ 986,3 milhões, respectivamente.

As cooperativas agrícolas foram criadas nas principais regiões brasileiras, inicialmente, para efetuarem a comercialização dos seus produtos. Contudo, com as profundas mudanças ocorridas na economia mundial, a partir da década de 1970, devido à globalização, abertura financeira e comercial e integrações regionais, esse tipo de cooperativa também mudou, passando a incorporar o processamento dos produtos nas suas atividades. Especificamente, com os reflexos da modernização da agricultura no Brasil, o sistema cooperativo inseriu-se no ambiente do agronegócio, readequando-se aos princípios da eficiência e competitividade nas transações comerciais. (DORATTO, 2000).

Conclui-se nesse contexto que são várias as vantagens do sistema cooperativo, principalmente quando se refere a pequenos produtores agrícolas tanto pelas limitações técnicas, econômicas, financeiras e institucionais relativas à produção quanto pela sua importância na produção de alimentos e matérias-primas para a indústria.

Não obstante o avanço das cooperativas dos principais produtos agrícolas brasileiros através da implantação de parques agroindustriais, como ressalta Vegro (1993, p.64), no caso do café, a constante presença dos intermediários nas fases do processamento provocou reduzido interesse das cooperativas pela verticalização nessa cadeia agroindustrial. As poucas iniciativas de verticalização observadas pelo autor restringem-se às atividades de "rebeneficiamento, visando a exportação e comercialização interna direta, e torrefação e moagem".

Doratto (2000, p.22) ratificou a constatação feita por Coutinho e Ferraz (1995, p.286) de que, no contexto das mudanças ocorridas na economia mundial, algumas cooperativas

assumiram o processamento de café, contribuindo para o aumento da competitividade no setor. A internalização dessa atividade pelas cooperativas foi possível em virtude do estreito relacionamento estabelecido entre os agentes econômicos e as unidades de produção agrícola, visando um padrão de qualidade dos produtos ofertados no mercado. Entretanto, os autores divergem em relação ao papel das cooperativas líderes na cadeia produtiva:

Esta entrada das cooperativas líderes na atividade de processamento não significa que estão coordenando a cadeia produtiva, pois para isto teriam que controlar via preços ou por contrato ou ainda pela integração vertical, onde são controladas todas as fases do processo produtivo. (DORATTO, 2000, p.22).

Ao contrário da atividade de processamento, que é localizada em uma etapa da cadeia produtiva, a comercialização ocorre em todos os segmentos da cadeia, contribuindo muito mais para um agente assumir a coordenação e governança.

2.3 Cadeia Produtiva, Estrutura de Governança na Visão da Nova Economia Institucional

Uma cadeia produtiva é composta por diversas instituições e agentes, a saber: produtores de insumos para a produção primária e para a indústria processadora; produtores de café; indústrias processadoras; agentes de distribuição de café processado; e consumidores. (DAVIS; GOLDBERG, 1957; GOLDBERG, 1968).

Uma alternativa para os pequenos produtores obterem as condições necessárias é o cooperativismo. Contudo, é essencial uma forma de governança adequada para coordenar as relações entre os agentes envolvidos, uma vez que: (i) essa atividade agrícola é caracterizada por poucas barreiras à entrada, mas a diferenciação pode apresentar-se como um instrumento eficiente para fidelizar consumidores; (ii) os interesses individuais precisam ser adequados para objetivos comuns. Estrutura de governança é um conjunto de instituições interrelacionadas, capazes de garantir a integridade de uma transação ou de uma sequência delas (WILLIAMSON, 1996) ao longo do tempo e de forma coordenada. A principal função da estrutura de governança é a redução dos custos de transação por meio de ferramentas organizacionais capazes de reduzir custos contratuais, custos de fiscalização dos direitos de propriedade, e monitoramento do desempenho, de organização das atividades ou adaptação. (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Williamson (1985) classifica as estruturas de governança em três tipos básicos: governança via mercado, estrutura hierárquica e estruturas híbridas. A governança pelo mercado se destina a transações inespecíficas, passíveis de padronização e realizadas com frequência ocasional ou recorrente. O próprio mercado coordena as relações envolvidas entre os agentes de uma determinada cadeia produtiva

A governança hierárquica, ou integração vertical, destina-se a transações muito recorrentes de natureza diversificada, caracterizada por elevada especificidade dos investimentos em ativos que pertencem à firma onde as atividades são executadas. A integração vertical refere-se a uma estrutura organizacional de dois processos produtivos complementares entre si para a fabricação de um produto, sendo conduzida pela ação de uma única firma. Existem três tipos de integração vertical: para frente (*downtream*), para trás (*upstream*) e lateral.

A estrutura de governança híbrida, mista ou relacional, é indicada para transações ocasionais de caráter diversificado. Caracteriza-se pela verticalização parcial das atividades da firma, pela realização de investimentos em ativos mistos ou altamente específicos. Expressam o desenvolvimento de relações de autoridade, resumidas pelo auto como a *delegação da*

capacidade de decidir. Sob esse prisma, Mendes e Padilha Júnior (2007) defendem que a comercialização começa na fase de planejamento da produção em vez de ser quando o produto é colocado à venda.

Coordenação pode ser definida como sendo a organização planejada de arranjos destinados à execução de ações econômicas e/ou administrativas, com base em princípios e métodos de eficiência (redução de custos de produção e de transação) que proporcione o crescimento da firma. A finalidade básica da coordenação é criar condições capazes de permitir a firma colocar em prática suas competências no contexto do processo de competitividade.

Conforme Barros (2007), a comercialização é o processo social constituído por um conjunto de atividades destinadas à transferência dos bens e serviços, realizadas em várias etapas, desde o local de produção até o consumidor final. A comercialização envolve a concepção, promoção, intercâmbio e distribuição física de bens e serviços.

Os três principais mecanismos de comercialização de produtos agrícolas são: o mercado *spot*, o mercado a termo, o mercado futuro e o mercado de opções. O mercado *spot*, físico ou à vista, caracteriza-se pelas transações de compra e venda de *commodity* física. Nesse mercado, a transação é esporádica, ou seja, feita uma única vez ao longo do tempo. O mercado *a termo* tem como ponto fundamental a entrega efetiva do produto ao preço combinado. (BATALHA, 2001; MENDES; PADILHA JÚNIOR, 2007).

As transações diferem quanto à especificidade dos ativos, incerteza e frequência. A especificidade dos ativos diz respeito aos investimentos que sua reversibilidade para outro fim geram custos de transação. Quanto à frequência, as transações podem ser altamente padronizadas, recorrentes ou ocasionais. As altamente padronizadas são aquelas que não exigem estrutura de governança especializada. As transações recorrentes são aquelas reguladas por estrutura de governança altamente especializada. As transações ocasionais são aquelas reguladas por estrutura de governança semi-especializada. A incerteza decorre das expectativas dos agentes em relação aos comportamentos de outros agentes, e interfere em qualquer estrutura organizacional em maior ou menor grau, a depender do tipo de governança que se adote. O mercado é onde a incerteza é mais forte e com poucas possibilidades de control, segundo Williamson (1985).

Esse autor define custos de transações como custos decorrentes de uma relação contratual, sejam aqueles *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem sejam os *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas.

Os custos de transação, segundo Williamson (1985), surgem da combinação de dois fatores que constituem os pressupostos da Economia dos Custos de Transação: a racionalidade limitada e o oportunismo. A racionalidade limitada assume que os agentes econômicos buscam maximizar a satisfação das suas necessidades, mas só conseguem parcialmente porque as informações necessárias às suas decisões são incompletas, dificultando a elaboração de contratos que antecipem perfeitamente todos os eventos e contingências futuras. Essa incerteza faz com que os contratos sejam incompletos, provocando renegociações e adaptações contratuais “*ex post*” e fazendo com que os comportamentos oportunistas.

3 Fundamentação e Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no município de Barra do Choça - Bahia. O município pertence à região Sudoeste da Bahia, situado à 527 km de Salvador, capital do Estado. Ocupa uma área

de 781,3 km², com altitude média de 847 m, coordenadas 14° 52' Latitude Sul, 40° 39' Longitude Oeste, clima Tropical Subúmido, temperatura média anual de 22°C. Barra do Choça faz limite com os municípios de Vitória da Conquista, ao norte, Planalto, a Oeste, Itambé, ao sul e Caatiba, a leste.

A pesquisa foi realizada em três etapas básicas. A primeira consistiu no levantamento bibliográfico dos aspectos teóricos para fundamentação do estudo no que tange às funções das cooperativas, aos mecanismos de comercialização, a estrutura de governança e coordenação de cadeias produtivas. Nesta etapa, foi feito também um mapeamento sobre o desempenho recente do café no mundo e no Brasil. A segunda etapa incluiu uma pesquisa documental, tendo como fontes atas, contrato, relatórios da COOPERBAC, com o propósito de caracterizar, mapear e descrever o papel desta organização na estrutura de governança da cadeia produtiva de café formada por produtores familiares de Barra do Choça. O levantamento documental contribuiu para eliminar os resultados da pesquisa de influências externas, levando-se em consideração o contexto e a natureza dos documentos tais como autenticidade, confiabilidade do texto, conceitos-chave e lógica interna do texto. Os documentos também permitiram acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social, favorecendo as observações durante a pesquisa sobre os produtores, a cooperativa, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros. A terceira etapa consistiu na pesquisa de campo, tratamento e análise dos dados levantados, realizada por meio de métodos estatísticos e de interpretação qualitativa. O tratamento dos dados coletados foi feito através da utilização do *Software Statistical Package for Social Science* (SPSS).

Foram aplicados questionários estruturados para uma amostra de 20% dos 130 pequenos cafeicultores. Considera-se uma população homogênea, com características sócio-econômica e demográfica semelhantes, e que estão distribuídos na mesma região geográfica, praticando o mesmo sistema de produção.

Os instrumentos de coleta de dados para esta pesquisa foram: a observação assistemática individual feita durante reuniões da COOPERBAC, aplicação de questionário estruturado aos cafeicultores e entrevista estruturada com os dirigentes da COOPERBAC.

4 Resultados e Breve Discussão

A Cooperativa Mista dos Pequenos Cafeicultores de Barra do Choça e Região foi criada em 20 de dezembro de 2007 como um modelo adequado ao processo de inserção socioeconômica dos agricultores. Surgiu da vontade de pequenos agricultores rurais já organizados em associações, numa perspectiva a crescerem tanto na organização, como na compra e venda coletiva, conseguindo baratear custos e adquirir mercado justo para seus produtos.

O perfil dos cafeicultores enquadra-se nas concepções de agricultor familiar discutidas por Brasil (1964); Guanzioli e Cardim (2000); Buainain e Romeiro (2000). Na amostra, as frequências de homens (96%); cafeicultores com idade até 30 anos (17,40%) e na faixa etária entre 41 a 50 (39,13%); casados (81,82%), solteiros (13,64%) e separados (4,55%); cafeicultores com nível fundamental (45,45%) e com graduação (4,55%), correspondente a um cafeicultor com mais de 50 anos de idade; proprietários do estabelecimento rural (81,82%), arrendatários (18,18%); tamanho das propriedades de 1 a 3 hectares (13,64%), 4 a 6 hectares (36,36%), 7 a 10 hectares (13,64%), 11 a 15 hectares (13,64%) e acima de 15 hectares (22,73%), sendo que as maiores frequências ocorrem com os cafeicultores que são donos da propriedade; cafeicultores associados à COOPERBAC há pelo menos 3 anos (83,00%) e ingressou recentemente, isto é, de 1 a 2 anos (13,64%); a maioria confia muito na

COOPERBAC (77,27%) por entenderem que a organização contribui para sua permanência na atividade; sobre a comercialização do café em grão, a maioria (77,27%) não vende para os mesmos clientes, e os que vendem representam a menor parte (22,73%); cafeicultores que comercializam o café em grão para Barra do Choça e Vitória da Conquista (40,91%), para apenas em Barra do Choça (22,73%) e apenas em Vitória da Conquista (36,36%).

Sob a perspectiva teórica da Nova Economia Institucional, pode-se afirmar que a estrutura de governança da cadeia produtiva do café no município de Barra do Choça é determinada pelas características das transações comerciais e não comerciais vigentes. A cadeia produtiva de café se baseia no processamento e comercialização de café pela COOPERBAC e seus produtores cooperados, embora seja realizadas as atividades de suprimento, de produção, de distribuição e de comercialização. Em consonância com Garcia e Romeiro (2009), cada um desses segmentos internaliza diversas transações e “microestruturas de governança” as quais são reguladas por instituições específicas.

A COOPERBAC não exerce a coordenação da cadeia produtiva de café de Barra do Choça. Para que isso ocorresse, corroborando com Dorato (2000) e Coutinho e Ferraz (1995), verificou-se que a cooperativa deveria controlar a cadeia via preços ou por contrato ou pela integração vertical de todas as atividades que compõem o processo e a comercialização do produto. O papel da Cooperativa Mista de Produtores de Barra do Choça é organizar e concretizar benefícios para os pequenos produtores de café cooperados. Entre os benefícios concedidos aos cooperados, o presidente e a diretora comercial da COOPERBAC mencionaram os seguintes: incentivo à parceria, capacitação e comercialização; informações; compra em comum de insumos para a produção de café; acompanhamento técnico; incentivo à permanência dos produtores na atividade cafeeira. O objetivo da COOPERBAC é tornar-se um centro industrial e comercial para realizar as atividades de comercialização, a partir da etapa de processamento do produto. Contudo, atualmente, a COOPERBAC tem apenas o papel de coordenar ações que visam capacitar os cafeicultores, oferecendo cursos e participações em eventos relacionados ao setor, com o propósito de promover melhoria das condições de manejo e técnicas eficientes para os produtores de café.

Tanto a COOPERBAC como as torrefadoras atendem apenas demandas locais enquanto que os produtores a nível local e regional. Os atacadistas (corretores e exportadores), localizados na cidade de Vitória da Conquista, adquirem a maior parte da produção dos agricultores, sendo o restante distribuído para torrefadoras da região e para a COOPERBAC. Esta, por sua vez, distribui o café moído exclusivamente para consumidores finais.

A COOPERBAC enfrenta seis fatores que a impede de assumir a coordenação no sentido amplo da cadeia produtiva. No âmbito da organização estão a baixa competência empresarial, falta de estrutura fabril, pequena escala de produção comercial. No ambiente externo, as principais dificuldades são a força dos concorrentes, a burocracia institucional e a deficiência da infraestrutura de logística brasileira.

Por outro lado, os fatores estimuladores internos à organização são o comprometimento dos cooperados, a ação responsável dos líderes da organização, a qualidade da matéria prima, o selo da agricultura familiar, apoio dos Programas Vida Melhor e Mais alimento, crédito dos associados. Já no ambiente externo, a cooperativa conta com uma demanda crescente do mercado, reconhecimento da sociedade do valor econômico e social da agricultura familiar. O café é distribuído para os clientes em veículos dos próprios produtores, e a entrega, em geral, é programada, sendo que a COOPERBAC atende também para pronta entrega em menos escala.

Em conformidade com a abordagem teórica da Nova Economia Institucional, foram identificadas na pesquisa duas formas de governança: o mercado *Spot* e o mercado a *Termo*. COOPERBAC comercializa o café moído e embalado com uma marca própria, utilizando tanto o mercado *spot*, para transações a varejo com consumidores finais e revendedores, quanto o mercado a *termo* para atender a demanda programa de merenda escolar do município de Barra do Choça. Os produtores associados atuam somente no mercado *spot*. Nos dois mercados, as transações são realizadas em dois níveis: (a) transações entre produtores agrícolas e corretores, exportadores, torrefadores ou a COOPERBAC; transações entre a COOPERBAC e revendedores ou consumidores finais.

Neste sentido, a estrutura de governança da cadeia produtiva do café no município de Barra do Choça confirma a observação de Buainaim e Romeiro (2007) que os sistemas de produção na agricultura familiar são complexos.

As transações realizadas na cadeia em questão se caracterizam pelos seguintes atributos: baixa frequência, elevado grau de incerteza na etapa de produção e comercialização do café. Quanto à especificidade dos ativos, os equipamentos, galpões, armazéns são utilizados para vários fins. Observa-se que nenhum produtor dedica sua propriedade rural somente à cafeicultura. Tal decisão sugere presença de incerteza quanto ao mercado de café tanto devido à sazonalidade quanto à oscilação dos preços, sobre os quais nem a COOPERBAC nem os produtores tem controle porque são formados em bolsa de mercadorias e futuros.

A COOPERBAC estimula indiretamente pequenos produtores de café ao empreendedorismo coletivo e representado através de ações externas e internas. O tipo de empreendedor identificado é o *Empreendedor Coletivo em Associação de Empresas Agrícolas Especializadas (ECA)*.

As ações externas vem de instituições públicas tais como a Prefeitura Municipal de Barra do Choça, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, da Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola - EBDA e da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Internamente, foram detectadas apenas três das ações empreendedoras elencadas por Lenzi (2010), a saber: (i) Ação de Qualidade; (ii) Ação de Criação e Inovação e; (iii) Ação de Marketing. As Ações de Qualidade abrangem iniciativas para melhoria da qualidade do café em grão desde a fase de plantio das mudas até a embalagem do produto beneficiado e industrializado. Produtores já receberam prêmios em concursos de qualidade.

As iniciativas para o marketing são muito fracas e restringem-se exclusivamente à realização de feiras coletivas anuais em uma praça pública do centro da cidade de Barra do Choça. Entre as ações empreendedoras conjuntas, destacam-se duas. A primeira é a assistência técnica prestada por Agrônomos, manutenção e reposição das máquinas, equipamentos e utensílios utilizados para a colheita e beneficiamento do café, com participação dos cooperados e da Prefeitura Municipal através da Secretaria de Agricultura. A segunda ação referem-se a capacitação e treinamento de boas práticas de manejo do café, promovidos por pesquisadores de universidade e técnicos de órgãos governamentais para o setor agropecuário.

Embora os empreendedores busquem otimizar seus resultados coletivamente, a apropriação de valor é privada e com ganhos diferenciados. Tem como foco de interesse a ação do grupo de negócios associados, mesclada com algumas ações individuais.

Observou-se que *ocorre, simultaneamente, competição e concorrência* entre os cafeicultores, embora lhes falte habilidade e capacidade para esse duplo processo. Admitem a importância da cooperativa tanto para o crescimento do setor como para alcançarem seus objetivos empresariais e pessoais. Porém, os dados mostram que a maioria deles apresenta baixo grau de consciência para atuar coletivamente em organização associativa. Segundo os

entrevistados, é uma questão cultural. Conseqüentemente, o grau de comprometimento do empreendedor com os princípios e o desempenho das tarefas coletivas é fraco. Há dependência de incentivos intangíveis e simbólicos, e principalmente dos tangíveis e materiais. A falta de planejamento das ações vem comprometendo a definição de objetivos claros e definidos. Provavelmente, este seja o motivo de o empreendedor visar ganhos em curto prazo.

Mesmo diante desses gargalos, os empreendedores geram capital social ao ambiente, em especial a confiança. Entretanto, muitas vezes, filiam-se à cooperativa sem o propósito de cooperar. Buscam, sobretudo, explorar este processo e usufruir dos benefícios resultantes. Quanto à eficiência coletiva, os dados mostram que as unidades produtivas não apresentam eficiência em compras, em produção e em vendas por não utilizarem individualmente a marca COOPERBAC, o que facilitaria a comercialização do café. Segundo Sachs (2003), no ambiente de empreendedorismo coletivo as pequenas empresas conseguem superar suas dificuldade. Porém, verificou-se que a COOPERBAC oferece algumas condições necessárias ao crescimento dos estabelecimentos rurais cooperadas. Na pesquisa, ficou claro que a maioria dos cafeicultores possuem outra ocupação para melhorar a renda familiar e a qualidade de vida. Assim, o bem estar coletivo só é alcançado em parte.

Considerações Finais

No mercado *spot* e no mercado a *termo*, os custos de transação para os pequenos cafeicultores e para a COOPERBAC são elevados, visto que enfrentam muitas incertezas e acessam informações incompletas nesses mercados. Contudo, vale ressaltar que a COOPERBAC não assume custos de transação porque não monitora o contrato firmado com a Prefeitura Municipal de Barra do Choça. A cadeia produtiva do café é coordenada pelo mercado à vista, uma vez que em todos os segmentos a maioria dos serviços são realizados externamente às propriedades rurais e à COOPERBAC.

A COOPERBAC influencia tanto na produção como na comercialização da cadeia. O benefício proporcionado pela marca de café COOPERBAC ainda é distribuído para poucos cooperados. Na perspectiva destes, a cooperativa deve ampliar os serviços de assistência técnica para atuar no segmento da produção agrícola, capacitação por meio de cursos e treinamentos em gestão, cooperativismo, comercialização, qualidade do café e assuntos relacionados a técnicas agrícolas.

Conclui-se que a COOPERBAC influencia indiretamente no comportamento empreendedor dos produtores de café cooperado, embora alguns não percebam. Trata-se de um empreendedorismo de caráter coletivo, conforme conceito definido pela literatura.

Referências

AXELROD, R. D. **The evolution of cooperation**. New York: basic Books, 1984.

AZEVEDO, J. F. de. **Associativismo e agroecossistemas: um estudo em Nossa Senhora da Glória (SE)**. 2006. 117f. Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão – SE, 2006.

BARROS, Geraldo Sant’Ana de Camargo. **Comercialização agrícola**. Piracicaba, SP CEPEA/ESALQ-USP, 2007.

BATALHA, M.O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (coord). Gestão agroindustrial. GEPAI, Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. v. 1, 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 23-63, 2001.

BIALOSKORSKI Neto, Sigismundo. Agribusiness cooperativo. In. Décio Zylbersztajn e Marcos F. Neves (orgs). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo, Pioneira, 2000.

BLUM, Rubens. Agricultura familiar: estudo preliminar da definição, classificação e Problemática. In TEDESCO, João Carlos (Org.). **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. Passo Fundo: Editora da UPF, 1999.

BRASIL. Estatuto da Terra: Lei n. 4.504. Brasília: Casa Civil, 1964.

BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. R. A agricultura familiar no Brasil: agricultura familiar e sistemas de produção. [Campinas]: FAO/INCRA, 2000. (Projeto UTF/BRA/051/BRA).

CARMO, R.B.A. A Questão agrária e o perfil da agricultura brasileira, 1999
Disponível em <<http://www.cria.org.br/gip/gipaf/itens/pub/sober>>. Acesso em:
05 ago. 2013.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3.ed. Campinas/SP: Papirus, 1995.

DAVIS, J. H.; GOLDEBERG, R. A concept of agribusiness. Boston: Havard University, 1957.

DEQUECH, D. The new institutional economics and the theory of behaviour under uncertainty, **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 59, p. 109-131, 2006.

DORATTO, Moacyr. Café: competitividade da cadeia produtiva no sistema cooperativo do Paraná. Londrina: IAPAR, 2000.

DURSTON, J. **Qué es el capital social comunitario?** Santiago de Chile: NACIONES UNIDAS/CEPAL, 2000. (Serie Políticas Sociales, 38).

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F. de; SAES, M.S.M. Competitividade: mercado, estado e organizações. São Paulo: singular, 1997.

FILION, L. J. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 63-71, jul./set. 1991.

_____. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez., 1993.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos neg

ócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 2, São Paulo, abr./jul., p. 5-28, 1999.

FUKUYAMA, F. Capital social. In: HARRISON, L. E.; HUNTINGTON, S. P.. **A cultura importa**. São Paulo: Record, 2002.

GARCIA, Junior Ruiz; ROMERIO, Ademar Ribeiro Romeiro. Governança da vadeia produtiva do biodiesel brasileiro. *Revista de Política Agrícola*, ano 18, n.1, jan./fev./mar./2009, p. 60-79.

GOLDBERG, R. A. *Agribusiness coordination*. Boston: Harvard University, 1968.

GOMES, A. F. **Ação empreendedora e relações de gênero**: um estudo multicase na cidade de Vitória da Conquista, Bahia. 2010. 440 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.

GRAY, B.; WOOD, D. J. (Ed.). Collaborative alliances: moving from practice to theory. **Applied Behavioral Science**, v. 27, number 1, Page 3-22, March/June, 1991.

GUANZIROLI, C.; CARDIM, S. E. (Coord.). *Novo retrato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto*. Brasília: Projeto de Cooperação Técnica FAO/INCRA, 2000.

LENZI, F. C. A ação de reflexão empreendedora. In: LENZI, F. C.; KISEL, M. D.; ZUCCO, F. D. (Orgs.). **Ação empreendedora**. São Paulo: Gente, 2010, p. 363-379.

LENZI, F. C.; SANTIAGO, N. M. **Ação empreendedora**. São Paulo: Gente, 2010. In: LENZI, F. C.; KISEL, M. D.; ZUCCO, F. D. (Orgs.). **Ação empreendedora**. São Paulo: Gente, 2010, p. 2-22.

MEINEN, Ênio. Alicerces conceituais do cooperativismo. In: PORT, MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confebrás, 2012.

MELO NETO, F. P.; FRÓES, C. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENDES, Tadeu Grassi; PADILHA JÚNIOR, João Batista. *Agronegócio: uma abordagem econômica*. São Paulo: Pearson, 2007.

NORTH, D. C. **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**. México: Fondo de Cultura Económica, 1990.

OCB. Relatório OCB 2012: cooperativas constroem um mundo melhor, Brasília, abr./2013.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

RECH, Daniel. **Quadro comparativo entre associação – cooperativa – sindicato: o futuro dos empreendedores de pequeno porte.** Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

RECH, Daniel. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular.** Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SACHS, Ignacy. **Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte.** Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SCHMIDT, C. M.; DREHER, Marialva Tomio. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, SOCIOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO RURAL, 45, 2007, Londrina, *Anais...* SOBER: Brasília, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** Rio de Janeiro: Abril, 1982 (Coleção os Economistas).

_____. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

_____. Economic theory and entrepreneurial history. **Revista Brasileira de Inovação,** Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 203-224, jul./dez. 2002.

VALE, G. M. V. Empreendedores coletivos em redes organizacionais: novos agentes gerando um padrão diferenciado de competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2006, Salvador, *Anais...* ANPAD, 2004.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism.** New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance.** New York: Oxford University Press, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C. P. Ações coletivas – o papel das associações de interesse privado no agribusiness. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO SOBRE A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, 1, *Anais...* São Paulo, 1998.