



## TOMADA DE DECISÃO NA AMBIÊNCIA DO COOPERATIVISMO

### DECISION-MAKING IN THE PROCESS OF THE COOPERATIVES

*Francielle Beiler* <sup>(1)</sup>

*Universidade Regional de Blumenau – FURB/SC*

*Talita Cristina Zechner Lenz* <sup>(2)</sup>

*Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/SC*

*Carlos Alberto Cioce Sampaio* <sup>(3)</sup>

*Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR*

#### RESUMO

Este artigo visa analisar a ambiência na tomada de decisão coletiva baseada por racionalidade mais solidária, que implica planejar e executar ações que assegurem além da eficiência de processos e eficácia de resultados organizacionais, a qualificação da efetividade interorganizacional. Para adequado encaminhamento do objetivo proposto optou-se pela pesquisa exploratória. Inicialmente, ilustraram-se as experiências da Plataforma Komyuniti: Cooperativa de Comércio Justo em Santiago (Chile) e Programa Solidarium de Comércio Justo da Aliança Empreendedora, organização não governamental sediada em Curitiba (PR) para compreender o contexto das organizações cooperativas, inclusive o do comércio justo. Em segundo momento, descreveu e analisou a ambiência na tomada de decisão da Cooperativa Arte Rio, Rio dos Cedros (SC). Observou-se que o modo de produção associativo vale-se de mecanismos diretos de subsídios na cadeia produtiva, o que não a torna muito diferente das empresas mercantis que recebem muitas vezes subsídios indiretos. Consta-se a necessidade de priorizar uma racionalidade mais solidária entre sujeitos potencialmente consumidores conscientes, cansados da inércia individualista e do vazio consumista, que viabilizam o Comércio Justo.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão; Cooperativismo; Comércio Justo.

#### ABSTRACT

This paper aims to analyze the process of collective decision-making through substantive rationality concept, which involves planning and doing actions to ensure beyond efficiency process and effectiveness results to organization, but also to territorial effectiveness. It was used first exploratory research about two experiences, Komyuniti Platform: Cooperative Fair-trade, Santiago, Chile, and Solidarium Program: Fair Trade Cooperative, Curitiba, Paraná state, Brazil, to understand the context of associative organizations. After it was described and analyzed the experience of the Cooperative Arte Rio, Rio dos Cedros, Santa Catarina state, Brazil. It was observed that the kind of associative production benefits from direct subsidies of the supply chain, which does not make it very different from business companies because it often receives indirect subsidies. It was concluded it's important to prioritize a substantive rationality to the market though the responsible consumers overcoming the current inertia individualistic and consumerist.

**Key Words:** Decision making, Cooperatives, Fair Trade.

## INTRODUÇÃO

Os processos de tomada de decisão coletivos baseados por racionalidade mais solidária, inclusive com as gerações futuras, premissa esta da ecossocioeconomia, pressupõem planejar e executar ações que assegurem não só eficiência dos processos e eficácia dos resultados organizacionais, mas, sobretudo qualificar a efetividade interorganizacional, isto é, não só a organização como também o seu entorno. Esta é a premissa da ecossocioeconomia, e também é da economia solidária (tendo como premissa a inclusão social), traduzida no seu viés do comércio justo, prescindindo em um consumo consciente.

Contudo, as associações comunitárias, entre elas as cooperativas, organizações que se espera que vigoram decisões coletivas, muitas vezes são cooptadas pela lógica utilitária econômica, na qual prevalece a slogan privatizam-se lucros de curto prazo e socializam prejuízos socioambientais de médio e longo prazo. Como se geração de trabalho e renda para seus membros eximisse cooperativas de qualquer outra responsabilidade.

Com base nesta problemática, desponta-se o objetivo de analisar exploratoriamente a ambiência da tomada de decisão coletiva na Cooperativa Arte Rio e prospectar aprendizados a partir das experiências da Plataforma Komyuniti: cooperativa de comércio justo em Santiago (Chile) e do Programa Solidarium da ONG Aliança Empreendedora (Curitiba).

A Cooperativa Arte Rio foi fundada em maio de 2005, localizada na cidade de Rio dos Cedros, SC, tendo 19 membros associados e

tem como finalidade promover o associativismo de artesãos de produtos em vime, a qual demonstra vínculo estreito com seus modos de vida, e ainda promover o desenvolvimento territorial.

## METODOLOGIA

O presente artigo é resultado da realização de um projeto de iniciação científica realizado em consonância com os esforços de investigação empreendidos pela linha de pesquisa, Estado, Sociedade e Desenvolvimento no Território do programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Para atender os objetivos propostos este trabalho parte de uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema enfatizando os conceitos da ambiência da tomada de decisão, cooperativismo e comércio justo. Em segundo momento, o artigo descreve as experiências ilustrativas da Plataforma Komyuniti: Cooperativa de Comercio Justo em Santiago (Chile) e do Programa Solidarium (Curitiba- PR), para então apresentar a experiência da Cooperativa Arte Rio (Rio dos Cedros - SC), baseado em pesquisas documentais e exploratórias. Como parte dos procedimentos de pesquisas ocorreu à participação em encontros e reuniões das referidas organizações, norteados pelos princípios metodológicos da pesquisa observação participantes (LAKATOS, 1996). Buscou-se verificar em experiências reais de que maneira os conceitos trabalhados na revisão de literatura eram operacionalizados.

## AMBIÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO

Processo de tomada de decisão sugere seleção de alternativas. Seleção se ajusta entre circunstâncias, externas e objetivas, e desejos, internos e subjetivos: o que as pessoas podem fazer e o que elas querem fazer (ELSTER Apud PECCI, 2003). Em outras palavras, é a mediada entre liberdades positiva e negativa. Diz-se normalmente que indivíduo é livre positivamente na medida em que nenhum outro homem ou nenhum grupo interfere nas decisões desse indivíduo; e quando liberdade tem relação com área de controle e não com sua essência, têm-se, assim, preceitos da liberdade negativa (BERLIN, 1979).

Diante da complexidade dessa ambiência intersubjetiva e organizacional, com múltiplas alternativas de ação, variando ora ante ao estado de ânimo dos decisores ora perante as combinações possíveis entre fatores do ambiente externo - tal como sugerido pela estrutura de cinco forças de Porter (1980) - e interno, processo de tomada de decisão organizacional pode ser subdividido por conjunto de etapas pedagógicas, chamado de metodologia ou tecnologia social, para ser mais bem compreendido. Metodologias de tomada de decisão, como planejamento e gestão estratégica organizacional, são conduzidas através da ação social, denominada racionalidade (SAMPAIO, 2000).

No entanto, com aplicação do planejamento estratégico de maneira inflexível - com etapas rigidamente racionalizadas - vem sendo alvo de críticas, o que acabou surgindo como seu desdobramento à gestão estratégica, que segundo Mintzberg (1994), discute a tomada de decisão como resultado do pensamento

estratégico, isto é, aquele que integra o pensar com o agir. Contudo, nem pensamento estratégico está isento de crítica. Christensen (1997) não o considera ainda como uma competência essencial, sobretudo em função da incapacidade de percepção da necessidade para mudar de direção quando a estratégia que outrora fora competente torna-se obsoleta.

Entre o ato de idealizar e o ato de agir há diferenças significativas. O mundo das ideias é muito diferente do mundo da ação: o que pode ser dito nem sempre pode ser feito. Além do mais, há diferenças tanto nos sistemas de produção de ideias e ações quanto na velocidade em que as ideias e as ações são produzidas, em outras palavras: as ideias podem desaparecer e mudam mais rapidamente que as ações (BRUNSSON, 1994). A exemplo, quando estratégias planejadas conduzem a resultados não esperados ou, então, pensamentos, sentimentos e intenções (sensemaking) que emergem ou são sintetizadas, não diretamente de estruturas de interação formalizadas - como as oficinas de planejamento formal -, mas de uma conversa ou interação tipo face-to-face (WILEY Apud BALOGUN e JOHNSON, 2005, p. 1576).

Racionalidade é qualidade do pensamento e comportamento humano que resulta da adaptação da razão, ou seja, da capacidade de pensar de maneira ordenada e lógica (DAMÁSIO, 1996, 2000; LENT, 2004). Entretanto, racionalidade não está isenta de contradição, isto é, ela pode ter componente ilógico quando se sobrepõem interesses individuais sobre sociais ou, ainda, racionais sobre emocionais. Racionalidade é sempre atributo individual, todavia não isolado do coletivo (SOUTO-MAIOR, 1998). Hegel (Apud CHANLAT, 1998, p. 10) aponta: a

realidade humana só pode ser social: é preciso, ao menos, ser dois para ser humano. Ou, como apregoa Levy (1998), referindo-se a chamada inteligência coletiva, que pode ser definida como trabalhar em comum acordo, isto é: aproveitando a diversidade de talentos individuais de um grupo que possuem diferentes graus de competência, conhecimento e saberes.

Embora haja limitantes conhecidas, sob a justificativa de Olson (1999), de que pequenos grupos são mais eficientes e viáveis do que grandes grupos, ou seja, quanto maior o grupo menos ele promoverá seus interesses comuns, Putnam (1996) rebate sugerindo que sob tais circunstâncias o associativismo e os arranjos produtivos locais teriam efeitos maléficis. Druskat e Wolff (2001), endossando Putnam, apontam que as equipes são mais criativas e produtivas quando conseguem alcançar altos níveis de participação, cooperação e colaboração entre membros.

Para que isto ocorra, três condições básicas precisam estar presentes: confiança mútua entre os membros, sentido de identidade (sentimento de pertencimento de grupo único e que vale a pena) e sentido de eficácia do grupo (crença de que a equipe pode desempenhar bem e que os membros do grupo são mais eficientes trabalhando juntos do que separadamente).

Racionalidade significa aderência pelo indivíduo a um conjunto de valores embutidos no senso coletivo. Geralmente, senso comum não pode ser especificado, sobretudo por conter componente valorativo (tácito) territorial, podendo conduzir ao seguinte questionamento: a final de contas é racional para quem? Podendo inferir que toda vez que indivíduo escolhe uma norma de ação em lugar de outra está se ordenando a partir de lógica, muitas vezes, baseadas no

coletivo. Portanto, não existiriam interesses sociais independentes dos interesses individuais de seus membros (MORGAN, 1986).

Tipologias de racionalidade vêm sendo historicamente sistematizadas, tais como as vistas anteriormente: utilitarista econômica, baseada em cálculo de consequências individuais de curto prazo, e utilitária coletiva, apontada por Souto-Maior (1988), que se baseia no cálculo de consequências coletivas. Além da racionalidade substantiva, baseada em valores, inclusive tradicionais, e não em cálculos, conectados à ética da razão, intersubjetividade e emancipação humana (WEBER, 2000; RAMOS, 1989; HABERMAS, 1990; HOBBS, 2000); e, mais recente, chamada extrarracionalidade, podendo ser considerada como pré-racionalidade, baseada em conhecimento ainda pouco visível: tácito (DROR Apud SOUTO-MAIOR, 1988).

Vale ressaltar que é quase máxima considerar a não possibilidade de inclusão de objetivos solidários no cálculo de consequências embutido na racionalidade utilitarista coletiva. Este equívoco surge da identificação desta racionalidade com racionalidade utilitária econômica, contendo a máxima do egocentrismo. Morse (2006) aponta que entre sujeitos que buscam recompensas monetárias pode haver aqueles que tenham dificuldades de considerar uma meta alcançada como esta sendo suficiente, conduzindo-o a estado de irracionalidade, como um investidor que se acostuma com o risco da bolsa de valores (ou seja, convive diariamente com receio de se equivocar na decisão de escolha de seus investimentos) e que se sente melhor quando deixa de perder do que quando ganha. Um indivíduo pode sim calcular consequências, objetivando a solidariedade, contrariando a máxima maquiavélica: os fins justificam os meios

(MACHIAVEL, 1995). Pode-se imaginar alguém dando esmola a um mendigo sem ter a intenção de livrar-se dele, porém tendo a intenção de ajudá-lo (SOUTO-MAIOR, 1998).

Tipologias de racionalidade apontadas anteriormente podem ainda variar entre dois extremos: objetividade e subjetividade. De certo modo, sem grande rigor, a objetividade é uma racionalidade formalizada no mundo da vida (no mundo das organizações). Enquanto que subjetividade está no plano de uma pré-racionalidade (no mundo das ideias), ou seja, no mundo dos sentimentos (MATURANA e VARELA, 2001; GOLEMAN, 1995).

Ambiência na tomada de decisão organizacional, por sua vez, pode ser conduzida a partir da interação de três variações sócio-individuais, denominadas aqui: comportamento, autodeterminação e emoção. Comportamento se manifesta a partir de muitas racionalidades, contudo prevalece atualmente a racionalidade economicista que conduz ao sentir condicionado, ou seja, é quase uma máxima sentir-se bem quando se alcançam resultados econômicos favoráveis, não se importando com o que aconteceu com outros sujeitos.

Como aponta Peci (2003), teoria econômica neoclássica tem como premissa básica que o comportamento humano é eminentemente racional, defendendo que os consumidores e empresas atuam racionalmente maximizando seus valores individuais. A autodeterminação se manifesta a partir da combinação da racionalidade valorativa e coletiva, sob a égide do atuar ético, isto é, preocupando-se também como que os resultados serão alcançados. E, por último, a emoção se manifesta baseada na pré-racionalidade, sob a interação entre o atuar ético e sentir

autêntico, isto é, aquele despreocupado com o comportamento social (SAMPAIO, 2005).

Mesmo que estas variações socioambientais ou suas diferentes combinações podem ser consideradas como sendo bem sucedidas na condução da ambiência na tomada de decisão, dependendo das contingências organizacionais, Rogers e Blenko (2006) consideram como prerrogativa para eliminar gargalos na condução do processo de tomada de decisão, a definição de papéis claros e de suas responsabilidades. Para isto, os autores sugerem método que intitulam RAPID, contendo cinco passos que não necessariamente tenham que seguir a ordem estabelecida a seguir: recommend, sugere-se uma proposta baseada por dados e análises; agree, estabelece-se poder de veto a proposta recomendada; input, fazem-se consultas a stakeholders; decide, toma-se a decisão final; e perform, tem-se responsabilidade na execução. Os autores são taxativos, dizendo que a boa condução de uma tomada de decisão não termina com a seleção das alternativas possíveis, mas termina com implementação das ações implícitas na decisão.

Estudos de neurociências confirmam que fatores emocionais estão sim relacionados à formulação das ideias e à produção de ações, em outras palavras, ao processo de tomada de decisão. Tal como sugere a neuroeconomia quando desmistifica que o processo de tomada de decisão seja resultado final de acordo entre agentes (neste caso, agentes econômicos) firmados sob a justificativa racional, sugerindo que recentes estudos apontam contradição no sistema autônomo de respostas dos tomadores de decisão, pois não é percebida de maneira consciente e, portanto, não depende do

controle cognitivo ou racional do sujeito. Isto sugere que as emoções exercem também papel central, sobretudo quando as decisões são tomadas momentaneamente (GLINCHER, 2003).

Pode-se dizer que a racionalidade é o filtro da emoção, isto é, quando um indivíduo passa por uma situação que exige reação imediata, a racionalidade depura a reação emocional instantânea como mecanismo de seleção lógica (DAMÁSIO, 1996, 2000; ECKMAN e DAVIDSON, 1994). Negar o subjetivo é negar as diferenças, a individualidade do próprio homem. Em outras palavras, não existe a impossibilidade de julgar o subjetivo, o que pode existir realmente é o medo das consequências que pode ter tal discurso (MAX-NEEF et al., 1993). Goleman (1995), referindo-se ao conceito de inteligência emocional, aponta que não faz sentido algum dicotomizar razão e emoção. Contudo, para melhor entendê-las, didaticamente o fazem (MORSE, 2006). Sistemáticamente, pode-se dizer que a emoção não é o sensível, e nem o percebido, porém é o querer, anterior à razão, à lógica que esquematiza e calcula (ARENDT, 1992; THIRY-CHERQUES, 2003).

Deve-se relevar também no processo de tomada de decisão o conhecimento construído por quem congrega a organização, mesmo porque potencialmente possuem o chamado capital social, e por quem vai sofrer as consequências das ações planejadas, e não considerar apenas a perspectiva do parecer técnico dos especialistas (SAMPAIO, 2008). O capital social surge de grupos cujos membros demonstram relação de reciprocidade uns com os outros e que são capazes de realizar muito mais do que outros grupos que carecem de confiabilidade e confiança (COLEMAN Apud PUTNAM, 1996, p. 177). Podem-se apontar dois tipos de

reciprocidade: a generalizada que é um componente altamente produtivo do capital social, pois serve para conciliar interesse próprio com solidariedade, e a balanceada que diz respeito a permuta simultânea de itens de igual valor (PUTNAM, 1996, p.181 e 182).

Granovetter (1985) assinala que a reciprocidade é incentivada e a má conduta desestimulada, quando os acordos estão inseridos em uma estrutura mais ampla de relações e intercâmbios sociais. O capital social pode ser visualizado a partir de dois exemplos: o seguro de trabalho firmado tacitamente entre vendedores ambulantes (camelôs) de uma rua ou região de comércio que cobrem despesas familiares quando um assegurado fica impossibilitado de trabalhar ou na bem sucedida taxa de retorno dos empréstimos populares firmados pelo banco dos pobres (YUNES, 2005).

## COOPERATIVISMO

Cooperativa é uma das formas de organização da sociedade civil que proporciona o desenvolvimento socioeconômico aos seus integrantes e à comunidade, e resgata a cidadania através da participação, do exercício da democracia, da liberdade e autonomia. Alguns princípios do comércio justo, como respeito e preocupação pelas pessoas e o meio ambiente, envolvimento dos produtores, voluntários e empregados nas tomadas de decisão que os afetam, promoção de atividades de informação, educação e de campanhas de sensibilização, entre outros, balizam a organização dos modos de produção nas cooperativas.

Uma cooperativa é uma associação voluntária de, no mínimo 20 pessoas, sem fins lucrativos, mas com finalidade

econômica, que objetiva obter competitividade e conquistar espaço na economia globalizada, atuando de forma coletiva e organizada, contribuindo de forma equitativa para formação do capital necessário por meio de cotas de participação e aceitando assumir riscos e benefícios do empreendimento. Excedentes ou sobras são distribuídos na proporção do trabalho de cada cooperado. Cooperativas apoiam-se em valores de ajuda mútua, solidariedade, democracia e participação. Os cooperados compartilham valores éticos de honestidade, responsabilidade social e preocupação com seus semelhantes (OCESC, 1999).

A origem do cooperativismo está associada ao processo de transformação da sociedade a partir da revolução industrial e sua compreensão deve estar relacionada aos estatutos sociais do liberalismo, do socialismo e do social catolicismo. Estes estatutos expressam, com base nos referenciais que lhe são próprios, a mobilização da sociedade em torno da organização de associações que representaram a defesa, a promoção, ou mesmo a superação dos interesses e das aspirações de grupos (SCHALLENBERGER, 2003).

No Brasil, o cooperativismo é representado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), órgão máximo de representação. Os principais objetivos da OCB estão relacionados à promoção, fomento e defesa do cooperativismo brasileiro, em todas as instâncias políticas e institucionais. Somado aos objetivos, destaca-se o seu comprometimento com a preservação e o aprimoramento do sistema, o incentivo e a orientação das organizações cooperativas (FUNDACE, 2006).

Segundo Matos e Ninaut (2008), o movimento cooperativista brasileiro é diversificado, dividido em 13 ramos de atividades distintas, sendo eles: agropecuário, educacional, crédito, saúde, infraestrutura, habitacional, transporte, turismo e lazer, produção, especial, mineral, consumo e trabalho. O cooperativismo possui importância significativa na economia brasileira, sendo um sistema capaz de alinhar o desenvolvimento humano ao sustentável, devido aos seus princípios universais de origem e de evolução (MATOS e NINAUT, 2007).

Associações e cooperativas, embora comunguem dos mesmos princípios da economia solidária<sup>1</sup>, mantêm diferenças significativas em sua finalidade. A associação tem por finalidade a promoção, educação e assistência social, cumprindo um importante papel como fomentador de melhorias técnicas e sociais. A cooperativa, mesmo que tenha os mesmos objetivos da associação, visa essencialmente viabilizar o negócio produtivo (PLEBANI et al., 2008).

De acordo com Plebani et al. (2008), na economia capitalista, o desenvolvimento é baseado na propriedade privada do capital, no livre comércio e na separação clara entre proprietários e empregados, em castas antagônicas. Proprietários conduzem suas decisões no sentido de maximizar o retorno investido, com objetivos individualistas, tornando visível uma das características mais marcantes do desenvolvimento capitalista: a certeza de que ele não é acessível a todos. A economia solidária, por outro lado, diz

---

<sup>1</sup> A economia solidária nasce em contraposição à economia capitalista e prevê a união “entre o princípio da unidade de posse e uso dos meios de produção e distribuição (da produção simples de mercadorias) com o princípio da socialização destes meios (do capitalismo)” (SINGER e SOUZA, p. 13, 2000).

respeito ao desenvolvimento realizado por comunidades de pequenas associações ou cooperativas, guiadas por valores de solidariedade, cooperação e ajuda mútua, mesmo quando competem entre si nos mesmos mercados.

Por sua vez, o movimento cooperativista incorpora demandas que vão desde as socioeconômicas (sobretudo as grandes cooperativas agrícolas e de serviços) até a valorização das culturas locais, fraternidade, solidariedade, liberdade e ideais de igualdade. A igualdade, por exemplo, é explicitada através dos processos de decisão que ocorrem em assembleias gerais na qual cada associado tem direito a voto, independentemente do número de cotas que cada cooperado possua (TENÓRIO, 1999; BIALOSKORSKI NETO, 2004).

Há que se precaver e não confundir as chamadas “pseudocooperativas” que “consistem em formas disfarçadas de terceirização, onde um elo da cadeia produtiva de determinadas empresas é desmembrado, e confia-se sua produção a um grupo de trabalhadores, que perdem a relação empregatícia e os direitos sociais e passam a ser fornecedores autônomos da mesma empresa” (DOWBOR, 2002, p. 43).

### *Comércio Justo*

Historicamente, diversas organizações produtivas encontram dificuldades para se inserirem no sistema econômico. O movimento do comércio justo surge a partir desta necessidade, buscando ampliar as chances de pequenos produtores marginalizados. Recentemente, tais esforços ultrapassaram a periferia e vem tomando força gradativamente, incorporando princípios e práticas relacionados à temática do desenvolvimento sustentável.

A estrutura de mercado exerce papel de destaque neste contexto, pois com o advento industrial, a utilização de máquinas substitui gradativamente o trabalho artesanal, desenvolvido por pequenos produtores, tanto para suprir a produção de mercadorias como dos bens agrícolas. Na era industrial, o chamado mercador, ou comerciante, passa a adquirir matéria-prima e contratar mão de obra para ele mesmo confeccionar o produto final que será comercializado. Diante disto, uma mesma quantidade que antes diversos pequenos produtores vendiam, passou a ser comercializada por um só, alterando o processo de acumulação do capital (ASTI, 2007). Neste cenário, os referidos produtores buscaram novas alternativas para se inserirem no mercado, adentrando no processo oferecendo mão de obra para os industriais ou em alguns casos, virando comerciantes. Contudo, parte destes sujeitos, encontra dificuldades para se inserirem nesta dinâmica, criando uma camada de produtores marginalizados. Dentre seus objetivos, o comércio justo procura melhorar as condições de produção destes grupos.

De acordo com a IFAT (International Federations of Alternative Trade) (2009), o comércio justo pode ser definido da seguinte forma:

[...] é uma parceria comercial, baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional. Ele contribui para o desenvolvimento sustentável por meio de melhores condições de troca e a garantia dos direitos para produtores e trabalhadores marginalizados-principalmente do Sul.

O comércio justo visa estabelecer um contato direto entre produtor e consumidor e evitar situações de dependência com atravessadores. Para que seja considerada

justa, essa relação comercial precisa obedecer a princípios-chave, tais quais: responsabilidade na gestão da cadeia produtiva e comercial; treinamento e apoio aos produtores, bem como estímulo ao acesso das informações do mercado; pagamento de um preço justo no recebimento dos produtos; produtores organizados democraticamente; valorização e recompensa ao trabalho feminino, ambiente de trabalho seguro e saudável e respeito ao meio ambiente (WFTO, 2009).

Diversos atores fazem parte do movimento do comércio justo. Dentre eles, os produtores são os protagonistas do processo, pois são os que fabricam e exportam seus produtos. É necessário que estes, estejam organizados em associações ou cooperativas. Outro elemento importante são os exportadores, responsáveis pelos aspectos logísticos e burocráticos para exportação dos produtos, já que muitas vezes os grupos de produção não têm experiência para fazê-los (IFAT, 2009).

Por sua vez, os importadores, atuam como distribuidores e atacadistas e apoiam de diversas formas os grupos de produtores, que são seus parceiros. As world shops, são lojas especializadas em produtos Fair Trade e suas licenciadas, são empresas autorizadas a produzir e comercializar produtos do comércio justo (IFAT, 2009). Uma das principais preocupações do comércio justo é a de que toda a cadeia produtiva seja certificada, desde os produtores até as lojas que os vendem.

Um breve retrospecto histórico do movimento, conforme o SEBRAE (2007) aponta que as primeiras iniciativas de comércio justo surgiram nas décadas de 1940 e 1950, impulsionadas por pessoas ligadas a entidades religiosas ativas. A partir do fim da

década de 1940, missionários começaram a levar produtos produzidos pela comunidade para as igrejas, como forma de ajudar todos os produtores a disseminarem seus produtos. No início, a venda dos produtos era feita informalmente, por meio de feiras e bazares promovidos pela igrejas. Depois, a comercialização foi crescendo e surgiram as primeiras lojas. Na atualidade, existem aproximadamente 3.000 lojas em todo o mundo.

Na metade da década de 1980, o movimento recebeu um novo impulso, por meio de uma iniciativa mexicana. Nesta ocasião, um missionário que trabalhava com pequenos produtores de café em conjunto com outro funcionário de uma ONG religiosa, tiveram a idéia de criar um selo de identificação para produtos que tivesse os princípios do comércio justo. Desse modo, foi desenvolvida por uma organização holandesa, uma estratégia de apoio e comercialização, que permitiu a criação de uma marca de produto, a Max Havelaar (SEBRAE, 2007).

Com essa marca, a comercialização dos produtos foi além das restrições das world shops, e entrou no varejo tradicional. Foi criada na Holanda, em 1989, uma rede global de organizações de Comércio Justo, denominada IFAT - International Fair Trade Association, na qual as organizações de produtores se associaram, em 1991. O movimento cresceu consideravelmente ao longo dos anos, e em 1997 foi criada a FLO - Fairtrade Labelling Organisations International, uma organização internacional responsável pela certificação dos produtos. A iniciativa de criação partiu das 14 entidades nacionais de certificação (IFAT, 2009).

Um estudo do SEBRAE (2007) aponta que os principais mercados do Comércio

Justo são os EUA, o Reino Unido, a Suíça, a França e a Alemanha. A lista de produtos certificados abrange o café, chá, arroz, cacau, mel, açúcar e frutas frescas até produtos manufaturados como bolas de futebol e vestuário de algodão. Há também os produtos não certificados, que compõem uma gama ainda maior, como frutas secas, nozes e castanhas, confecção, flores, entre outros.

No Brasil, a denominação que vem sendo utilizada, é Comércio Justo e Solidário, sendo definido pelo Sistema Brasileiro de Comércio Justo e Solidário (2009) como fluxo comercial diferenciado que resulta em forma de fortalecimento dos empreendimentos da economia solidária.

## EXPERIÊNCIA KOMYUNITI DO CHILE

De acordo com Sampaio, Dallabrida e Pellin (2005), Plataforma Komyuniti é assim denominada por ser junção de diversas organizações não governamentais, que após alguns anos de articulações, conseguiu formar rede de pequenos produtores que representam parcela significativa do país. Foi assim que surgiram as primeiras discussões sobre o Comércio Justo, no Chile, em 1996.

A estrutura formal da Plataforma Komyuniti consiste na Plataforma Sul (ONGs de Punta Arenas, Coyhaique, Ancud y Temuco) e Plataforma Norte (ONGs de Santiago e da quinta região) com coordenadores regionais. A rede formada pela Plataforma Komyuniti - Cooperativa de Comércio Justo se estende desde a região de La Serena, situada na parte central do País, até a região da Terra do Fogo e Patagônia chilena, incluindo regiões metropolitanas de grandes centros urbanos como Santiago e centros menores como Valparaíso, e comunidades e povoados do altiplano

chileno, como os descendentes dos mapuches (grupo indígena predominante entre os primeiros habitantes do Chile) que vivem próximos a Puerto Montt (nos arredores dos lagos e vulcões andinos). Além disso, abrange alguns produtores da Bolívia e Peru. (SAMPAIO, DALLABRIDA e PELLIN, 2008).

A experiência da Plataforma Komyuniti engloba os pressupostos do Comércio Justo com base cooperativista. Tal experiência surgiu na tentativa de minimizar as mazelas sentidas na microeconomia chilena, que embora apresente tantos avanços, proporciona também desempenhos negativos em sua microeconomia, destacando-se: a) forte concentração de riqueza; b) grande quantidade de horas de trabalho per capita; c) baixa produtividade da mão de obra; d) alto índice de degradação ambiental (62% do território em processo de desertificação); e) graves problemas de coordenação entre diferentes níveis funcionais e territoriais de ação do Estado: confrontos persistentes entre os diferentes níveis de gestão governamental para a aplicação das políticas públicas; e f) forte concentração populacional e da produção. (SAMPAIO, DALLABRIDA e PELLIN, 2005).

A primeira loja de Comércio Justo foi inaugurada em outubro de 2002. Após um ano de funcionamento, com o desafio de disseminar o conceito de Comércio Justo em nível local, foi criada a Cooperativa de Comércio Justo Chile. A cooperativa surgiu da necessidade de se constituir juridicamente uma empresa a fim de formalizar as atividades desenvolvidas e como iniciativa comercial para encampar os interesses dos pequenos produtores, organizações da sociedade civil e consumidores, e fomentar a formação de redes de Comércio Justo no Chile. O convênio firmado com uma organização não-governamental belga que

atua como agência de fomento, foi decisivo para que a experiência evoluísse.

Segundo Sampaio, Dallabrida e Pellin (2005), a grande maioria dos produtos comercializados pela Tienda Comércio Justo personifica a cultura produtiva e a identidade dos locais onde são produzidos, destacando-se: (a) artesanato: produtos utilitários e de decoração feitos de cerâmica, fibras, madeira, couro, lã e pedras, jóias. Exemplos: produtos em madeira talhada da Terra do Fogo, jóias da Patagônia, artigos de lã e couro das artesãs de Ibañez, cestaria das mulheres Mapuche, cerâmica da região de La Serena, esculturas mitológicas em pedra de Chiloé; (b) Alimentos, produtos primários: café, chá, açúcar, frutas, verduras, cereais andinos, ovos, carnes, mel, condimentos, ervas medicinais, etc. Exemplo: frutas da região de Valparaíso, ervas medicinais de Chillan, café da Bolívia e Peru; (c) Alimentos, produtos semi-industrializados: comidas nativas, pães, vinhos, licores, biscoitos, queijos, geléias, brinquedos, sabões. Exemplos: cosmética natural, cerâmicas e licores artesanais da região metropolitana de Santiago, sabões de leite de ovelha e cabra de Litueche, etc.

Para Sampaio, Dallabrida e Pellin (2005):

Os objetivos primordiais da Plataforma Komyuniti - Cooperativa Comércio Justo remetem aos princípios do comércio justo e da sustentabilidade; uma alternativa concreta de enfrentamento de temas emergenciais vinculados ao desenvolvimento local e sustentável: a) promoção da equidade social/combate à pobreza: geração de trabalho e renda, inclusão social de mulheres, povos e segmentos marginalizados; b) preservação dos recursos naturais e do meio ambiente local; c) preservação do patrimônio intangível: a cultura produtiva, os costumes e tradições dos povos nativos e das comunidades de

pequenos produtores e camponeses, representados pela língua, literatura, música, dança, jogos, mitologia, ritos, costumes, artesanato, arquitetura e outras artes; d) consolidação de uma cultura associativista através da criação de redes de produtores que interliguem todo o país; e) integração mercadológica de todos os associados, através do acesso à tecnologia e das organizações de apoio; e f) profissionalização e emancipação de todos os indivíduos envolvidos na experiência (p. 60).

## EXPERIÊNCIA DA EMPRESA SOLIDARIUM

A Solidarium é uma organização que se propõe a articular parcerias e acordos comerciais para desenvolver, fortalecer e ampliar uma rede de grupos produtores, localizados em comunidades de baixa renda. Além de fomentar a criação de uma cadeia mais justa e sustentável, a Solidarium dissemina os princípios do Comércio Justo, valendo-se de campanhas de comunicação interativas, educativas e integradas, conectando grupos produtores com consumidores nas esferas nacional e internacional.

Com base nos documentos internos da organização, a Solidarium possui como missão "Promover de forma inovadora a comercialização de produtos sociais comunitários gerando trabalho, renda e desenvolvimento local". A realização do seu trabalho envolve grupos produtivos e micro empreendimentos coletivos localizados em comunidades de baixa renda em zonas urbanas e rurais no Estado do Paraná. Além destes, fazem parte do programa outras comunidades situadas no Estado de São Paulo e possuem a perspectiva de ampliar as comunidades atendidas.

A Solidarium surge como um programa dentro da Aliança Empreendedora em 2006. Contudo, ao findar do mesmo ano, o programa Solidarium conseguiu efetuar uma grande venda de artefatos (anjinhos) natalinos elaborados com fibras naturais pelo grupo Zumbi Arte. Tal venda totalizou o valor de R\$ 27.000,00. A comissão proveniente desta venda expressiva permitiu consolidar a Solidarium como microempresa enquadrada pelo SIMPLES. Esta intenção já existia, contudo, eram necessárias algumas condições para concretizá-las.

Para estruturar a Solidarium seus sócios pesquisaram e analisaram o modelo de diversas organizações de Comércio Justo, incluindo lojas e certificadoras do segmento. Com base nesta pesquisa, puderam observar que as organizações que atuam na comercialização de produtos do comércio justo, costumam trabalhar com poucos grupos de produtores.

No início de 2007, é inaugurada a loja Solidarium, montada no shopping Novo Batel. Em decorrência do objetivo social e sustentável do empreendimento, a organização conseguiu estabelecer uma parceria com a administração do shopping, a qual permitiu a isenção do pagamento da taxa de aluguel. Contudo, a manutenção da loja acarretava em custos fixos elevados, sobretudo, por demandarem a presença constante de uma pessoa na loja. Além disso, despontaram-se outras dificuldades logísticas, como os custos de transporte, pois a maioria dos grupos de produtores situa-se afastadas da zona central. Ademais, a limitação de espaço para a exposição de produtos, em virtude do elevado número de produtores assessorados pela Aliança Empreendedora representou outra complicação. Diante de tais situações, decidiram fechar a loja em dezembro de 2008.

O fechamento da loja permitiu uma reflexão por parte dos seus gestores. Usualmente lojas de Comércio Justo localizadas em áreas mais abastadas das cidades e inspiradas no conceito de “boutique” não se mantêm. Índícios apontam que dentre as possíveis causas para este fato referem-se a pouca escala dos produtos, pois o espaço disponível para a exposição dos mesmos na loja é limitado e a capacidade de produção dos produtores, geralmente, é condicionada a entrada de receitas constantes decorrentes das vendas para que os insumos sejam comprados. Ou seja, sem a realização de encomendas, não há como estimar as quantidades que serão vendidas em determinado mês. Com isto, ocorria que algumas vezes os produtores ficavam desmotivados, pois observavam que seus artefatos não estavam tendo saída e por outro lado, algumas vezes as peças agradavam ao público que desejam comprar várias unidades e, no entanto, não havia a quantidade de peças solicitadas disponível. Em 2008, após fechado o primeiro acordo com a Wall Mart, os vinte e dois grupos que trabalhavam em parceria com a organização dispunham de uma gama de noventa e oito produtos. Atualmente, a organização desenvolve trabalhos com trinta e cinco grupos e o número de produtos elaborados cresce paulatinamente.

No ano de 2009, a Solidarium firmou uma relevante parceria internacional com uma empresa americana denominada Terra Cycle, que desenvolve bolsas e sacolas com embalagens de salgadinhos. A referida empresa executa um programa gratuito de coleta de resíduos que beneficia escolas e cooperativas de catadores em todo o Brasil e conta com parcerias com empresas como a Kraft Foods e a Elma Chips. A confecção destes produtos com base em materiais

recicláveis é realizada pelos seguintes agrupamentos: Associação de Empreendedores Zumbi dos Palmares (AEZP), Jaguatirica, Santo Fuxico e Cooperágua (TERRA CYCLE, 2009). Até o momento, a Solidarium está inserida em cento e setenta lojas em nível nacional, nas regiões do Paraná, São Paulo e Pernambuco, através de grandes lojas como Wall Mart, Renner e Tok Stok.

## COOPERATIVA ARTE RIO

A Cooperativa Arte Rio está localizada na estrada do Rio Milanês, no município de Rio dos Cedros, no Estado de Santa Catarina. A economia de Rio dos Cedros baseia-se na agricultura familiar, porém o turismo e o artesanato de vime são outra fonte de riqueza para o município. A área que concentra a maior quantidade de artesãos é a comunidade do Rio Milanês, onde vivem aproximadamente 150 famílias, que tem no artesanato de vime sua renda. A matéria-prima para o artesanato, o vime, é adquirido de outros lugares, devido ao fato do clima não ser propício para o seu desenvolvimento. A administração pública, com o objetivo de estimular o desenvolvimento do município, está direcionando esforços para três áreas de maior potencial econômico: o turismo, a ampliação do agronegócio e o artesanato de vime (FELSKY, SAMPAIO e DALLABRIDA 2010).

A Arte Rio - Cooperativa de Artesãos de Rio dos Cedros foi instituída em 2005 e surgiu de uma iniciativa da prefeitura para auxiliar no crescimento da comercialização deste produto. Faz parte da cooperativa 25 artesãos, que objetivam desenvolver todas as formas de artesanato existentes no município,

em especial, o vime. Com apoio da Prefeitura Municipal e acompanhamento do corpo técnico do SEBRAE-SC, a Arte Rio vem planejando suas ações para profissionalizar a atividade de artesanato e proporcionar uma melhor condição de vida aos cooperados e à comunidade na qual está inserida (SAMPAIO, DALLABRIDA e PELLIN, 2005; TAPADO, 2007).

Segundo Felsky, Sampaio e Dallabrida (2010), por meio de entrevistas realizadas com os membros da Cooperativa, pode-se traçar um perfil dos cooperados como sendo individualistas, uma vez que se tornou claro com as respostas, que cada cooperado pensa mais em si próprio do que nos outros. Após três anos da fundação da cooperativa, alguns cooperados perderam a confiabilidade na mesma. Estes não veem mais benefícios em serem associados, bem como evidenciam o não entendimento do papel da cooperativa para ajudá-los nos seus negócios. O conceito de cooperativismo não está totalmente claro para os associados:

(...) é, antes de tudo, uma filosofia do homem na sociedade em que vive, um pensamento que procura construir uma nova maneira de processar a economia baseando-se no trabalho e não no lucro, na ajuda mútua e não na concorrência e competição, nos valores e necessidades humanas e não na acumulação individual do dinheiro e na exploração do trabalho de outras mulheres e homens. Para tanto, o cooperativismo visa ao aprimoramento do ser humano em todas as suas dimensões social, econômica e cultural -, preocupa-se com seu entorno e com o meio ambiente e busca construir uma sociedade mais equitativa, democrática e sustentável (VEIGA e FONSECA 2002, p. 17).

Outro ponto que pode ser identificado foi que alguns cooperados possuem clientes

desde antes da criação da cooperativa, e fazem assim, negociações diretas com eles ou por meio de atravessadores, sem necessitar da intermediação da cooperativa.

Sampaio, Dalabrida e Pellin (2005) avaliaram a situação da cooperativa e apontaram como principais pontos fortes o apoio da municipalidade, coordenação do projeto por equipe de consultores, associativismo em alta como valores dos artesãos, participação dos artesãos nas reuniões de trabalho, mão de obra qualificada, número de artesãos, qualidade dos produtos, boa capacidade de produção conjunta. Como pontos fracos podem ser citados a baixa percepção da necessidade de diversificação da produção, baixa capacidade gerencial dos artesãos, dificuldades para comercialização e distribuição, artesãos maiores tendem a explorar os menores, baixa competitividade devido à carga tributária, baixa percepção do conceito de associativismo, modelo exógeno implantado pelo município, sem interferência ou envolvimento da comunidade.

Plebani et al. (2008) sugerem que as dificuldades aumentaram, sobretudo quanto a gestão da cooperativa, com pouca ou nenhuma profissionalização, provocadas pelos seguintes motivos: ausência de uma pessoa com experiência em gestão de empresas e pessoas; desconfiança entre os cooperados; falta de capital de giro e crédito para investimentos na cooperativa; o gestor que está atuando acaba sendo incumbido de atividades manuais, como a produção de peças de vime, ao invés de estar focado na gestão da cooperativa; os cooperados esperam que o profissional que administra a cooperativa também realize trabalhos de produção, entre outros.

Observa-se que a cooperativa enfrenta dificuldades nas diferentes especialidades

dos associados, pois cada um faz determinado tipo de artesanato e, conseqüentemente, realizam vendas independentes da cooperativa. Segundo os entrevistados, isso se torna uma barreira na comercialização, pois quando há um pedido grande de determinado produto, é difícil atendê-lo nos prazos estabelecidos, pois leva tempo para que um associado aprenda a confeccionar um novo produto. A contradição é que embora os artesãos estejam cooperados, são individualistas quanto à produção e comercialização de seus próprios produtos.

## CONCLUSÃO

Os resultados indicam que a ambiência na tomada de decisão coletiva em organizações associativas, sobretudo cooperativas, possuem componente instrumental, mesmo porque se não incorporam tal racionalidade não sobrevivem em uma economia de mercado, caracteristicamente marcada pela autorregulação. Grupos socioprodutivos, a maioria dos socioempreendimentos incubados pelo Solidarium, possuem mecanismos que subsidiam, pelo menos, parte da cadeia produtiva, como a produção e a distribuição, a partir das práticas do comércio justo, o que possibilita vigorar uma racionalidade mais substantiva nas decisões.

Observou-se que o modo de produção associado se vale de mecanismos diretos de subsídios na cadeia produtiva, o que não a torna muito diferente das empresas mercantis que recebem muitas vezes subsídios indiretos, como concessão de terrenos ou anuência de impostos governamentais.

Cabe destacar que na perspectiva da economia de mercado, a eficiência na produção e eficácia de resultados, norteadas

pela racionalidade instrumental, conduz a efetividade quanto a satisfação dos consumidores. O que difere na economia solidária, embora também se valha da instrumentalidade, é que há condicionantes éticos tanto de quem produz quanto de quem consome, o que caracteriza a racionalidade substantiva.

Pode-se ainda inferir que mesmo a racionalidade instrumental estabelecida nas experiências ilustradas e analisadas possui visão coletiva, o que se faz imprescindível na ambiência na tomada de decisão entre organização incubadora (no primeiro caso, SEBRAE e Prefeitura, e no segundo caso, Projeto Solidarium) e incubada (respectivamente, Cooperativa Arte Rio e os empreendimentos solidários).

No entanto, há necessidade de priorizar um enfoque de educação para o cooperativismo, para superar a mera geração de trabalho e renda, indicadores normalmente utilizados em projetos governamentais para promoção do empreendedorismo, bem como consumo beneficente, no sentido de difundir ainda mais a possibilidade de emergir uma

racionalidade mais solidária entre sujeitos potencialmente consumidores conscientes, cansados da inércia individualista e do vazio consumista, que viabilizam o Comércio Justo.

A eficiência e eficácia por meio de lógica coletiva, incrustada de racionalidade substantiva, transpassa a dimensão econômica, baseada na privatização de lucros de curto prazo, e incorpora a dimensão socioambiental de maneira a diferenciar não somente seus produtos mais como também a própria organização, neste caso a cooperativa Arte Rio, bem como as ilustrações da Plataforma Komyuniti e o Programa Solidarium.

Isto implica dizer que não basta fabricar produtos verdes ou orgânicos quando não se associa a organizações sócio e ambientalmente responsáveis, no qual a ambiência na tomada de decisão não é regida por racionalidade coletiva, neste caso se diferencia da visão individual de cunho utilitário. Neste caso, as cooperativas são exemplos.

## REFERÊNCIAS

ARENDT, Hannah. **A vida do espírito: o pensar, o querer, o julgar**. Rio de Janeiro: Relume Dumará: Ed. UFRJ, 1992.

ASTI, Ana Larronda. **Comércio justo e o caso do algodão: a cadeia produtiva têxtil brasileira**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2007.

BALOGUN, Julia e JOHNSON, Gerry. From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. **Organization Studies**, v. 26, n. 11, p. 1573-1601, 2005.

BERLIN, Isaiah. **Quatro ensaios sobre liberdade**. Brasília: Editora UNB, 1979.

BRUNSSON, Nils. Ideas and actions: justification and hypocrisy as alternatives to control. **Cahiers du Centre de Recherche en Gestion**, v. 12, p. 7-23, 1994

CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e Management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

CHRISTENSEN, Clayton M.. Making strategy: learning by doing. **Harvard Business Review**, p.141-156, nov./dez., 1997.

DAMÁSIO, Antônio R.. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DAMÁSIO, Antônio R.. **O mistério da consciência**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DOWBOR, Ladislau. **O que acontece com o trabalho?** São Paulo: Editora SENAC/SP, Série Ponto Futuro, 10, 2002.

DRUSKAT, Vanessa U. e WOLFF, Steven B.. Building the emotional intelligence of groups. **Harvard Business Review**, p.81-90, mar., 2001.

ECKMAN, Paul e DAVIDSON, Richard J. **The nature of emotion**. Oxford, New York: Oxford Universit Press, 1994

FELSKI, Henrique, SAMPAIO, Carlos A. C., DALLABRIDA, Ivan S. O processo de tomada de decisão sob o viés da ecossocioeconomia das organizações: o caso de uma cooperativa catarinense de artesãos. **Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA)**, v.1, p.83 - 97, 2010.

FUNDAÇÃO PARA PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA - FUNDACE. **Os impactos da abertura comercial e dos acordos internacionais sobre as cooperativas brasileiras**. Ribeirão Preto, SP. 2006. 195 p. Disponível em: [www.fundace.org.br/cooperativismo/projetos\\_pesquisa\\_impactos\\_abertura\\_inter.pdf](http://www.fundace.org.br/cooperativismo/projetos_pesquisa_impactos_abertura_inter.pdf)>. Acesso em: 19 jun. 2013.

GLIMCHER, Paulo W.. **Decisions, uncertainty, and the brain**: the science of neuroeconomics. Cambridge (Mass.), London: A Bradford Book, The Mit Press, 2003.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, p. 481-510, 1985.

HABERMAS, Jürgen. **Sabedoria popular como procedimento**. CEBRAP, São Paulo, n.26, p.100-113, 1990.

HOBBS DE MALMESBURY, Thomas. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil**. São Paulo: Nova Cultural (Coleção Os Pensadores), 2000.

IFAT-(International Federations of Alternative Trade). Disponível em: [www.ifat.org](http://www.ifat.org) . Acesso em 9 de janeiro de 2009.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LENT, Roberto. **Cem bilhões de Neurônios: conceitos fundamentais de neurociências**. São Paulo: Atheneu, 2004

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**. São Paulo: Loyola, 1998.

MACHIAVEL, Niccolò. **O príncipe**. São Paulo: Cultrix, 1995.

MATOS, M. A.; NINAUT, E. S. **O cooperativismo frente às perspectivas econômicas**. INFOTEC: Informativo Técnico do Sistema OCB, n. 2, 2007. 9 p. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em: 19 jun. 2013.

MATOS, M. A.; NINAUT, E. S. Panorama do Cooperativismo no Brasil: censo, exportações e faturamento. **Informações Econômicas**, SP, v.38, n.8, ago. 2008.

MATURANA, Humberto R. e VARELA, Francisco J.. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Athena, 2001.

MAX-NEEF, Manfred et. al. **Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y reflexiones**. Montevideo: Nordan Comunidad, REDES, 1993.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p.107-114, jan/feb., 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORSE, Gardiner. Decisions and desire. **Harvard Business Review**, Jan., p. 42-51, 2006.

OCESC. **O Cooperativismo ao alcance de todos**. 3ª ed. Florianópolis, 1999.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: EDUSP, 1999.

PECI, Alketa. **Estrutura e ação nas organizações**: algumas perspectivas sociológicas. RAE, v. 43, n. 1, p. 24-35, 2003.

PLEBANI, Solange; POLLI, Marcos; CASTRO, Diva Regina M. S. de; GUERINI, Ana Cristina L. e SAMPAIO, Carlos A. C.. **Por trás da lógica do associativismo e cooperativismo**. Blumenau, 2008. mimeo

PORTER, Michael. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PUTNAM, Robert D.. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

ROGERS, Paul; BLENKO, Marcia. Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance. **Harvard Business Review**, Jan., p. 52-61, 2006

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **La experiencia de cooperativismo de Mondragón (País Vasco)**: bajo la mirada de la ecosocioeconomía. Informe Final de la Estancia del Programa de Movilidad para Profesores de Universidades Públicas, Fundación Carolina (España). Arrasate-Mondragón: Universidad de Mondragón, 2009. informe

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão que privilegia uma outra economia**: ecossocioeconomia das organizações. São Paulo, Blumenau: Annablume, EDIFURB, 2008. prelo

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Estrategias aplicadas a los procesos de cambio: el conocimiento organizacional como un nuevo enfoque analítico para la formulación de estrategias en organizaciones efectivas. **Revista Administración una Filosofía para la Acción** (UFASTA), Buenos Aires, 2005.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: Editora da UNIVALI, 2000.

SAMPAIO, Carlos A. C.; DALLABRIDA, Ivan S. e PELLIN, Valdinho. Para pensar a socioeconomia das organizações: estudo comparativo de uma experiência incipiente brasileira com um projeto demonstrativo chileno. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, v.109, p. 49 – 80, 2005.

SCHALLENBERGER, Erneldo. Cooperativismo e desenvolvimento comunitário. **Revista Mediações**, v.8, n.2, p. 9-26, 2003.

SEBRAE. **Comércio justo**: pesquisa mundial. Brasília: SEBRAE, 2004. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/comercializacao.asp>>. Acesso em 20 de março de 2007.

SOUTO-MAIOR F<sup>o</sup>., Joel. **Racionalidades**: alguns esclarecimentos. Estudos Avançados em Administração (UFPB): v.6, n.2, p.967-991, 1998.

TERRACYCLE. Disponível em: <http://www.terracycle.com.br>. Acesso em 24 de agosto de 2009.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Trabalho e sobrevivência política: métis, a outra instância da razão. **Revista Eletrônica de Administração** (READ/UFRGS), v. 9, n. 2, mar./abr., 2003.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UNB, 2000.

WFTO. **Sobre Comércio Justo**. Amsterdam: WFTO, 2009. Disponível em: <http://www.wfto.com/>. Acesso em 15 março de 2009.

YUNUS, Muhammad. **Banco de los pobres**: o Grameen Bank. Conferencia proferida. Valdivia: Instituto Salesiano, 2005.

## NOTAS

(1) Graduação em Administração Gestão Empresarial, Universidade Regional de Blumenau - FURB. Assistente administrativo na Teclógica Serviços em Informática Ltda. E-mail: fran.beiler@gmail.com.

(2) Doutoranda em Geografia pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional de Blumenau - FURB. Graduação em Turismo e Lazer, Universidade Regional de Blumenau - FURB. E-mail: talita.zechner@gmail.com.

(3) Pós-Doutorado em Ecosocioeconomia pela UACH e Cooperativismo Corporativo pela U.Mondragón. Doutorado em Engenharia de Produção pela UFSC com estágio sandwich pela Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais, Paris, França. Mestrado em Administração pela UFSC. Graduado em Administração pela PUC-SP. Professor do Curso de Graduação em Turismo e Programa de Pós-Graduação (PPG) em Gestão Urbana da PUC-PR e do PPG em Desenvolvimento Regional da FURB. Pesquisador CNPq e Coordenador Adjunto da Área em Ciências Ambientais da Capes. E-mail: carlos.cioce@gmail.com.

*Enviado: 14/04/2009*

*Aceito: 05/03/2014*

*Publicado: 15/07/2014*