

AS RELAÇÕES ENTRE O MODELO DE GESTÃO E O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO DE UMA COOPERATIVA DE MEL: UM ESTUDO DE CASO NA COOPAPI EM APODI - RN.

Elisabete Christina MENDES MACHADO (1);

(1) IFRN, Rua Dragão do Mar n° 108 Pajuçara, e-mail: elisabetemm@yahoo.com.br

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a existência da relação entre o modelo de gestão cooperativista e o desenvolvimento socioeconômico em uma cooperativa de mel (COOPAPI), na região do Semi-Árido em Apodi, no estado do Rio Grande do Norte. A fim de alcançar os objetivos proposto foi realizado um estudo de caso com enfoque metodológico baseado em uma pesquisa quantitativa, utilizando-se a técnica do questionário estruturado aplicado à direção da cooperativa. Os aspectos mais importantes de diferenciação presentes na entrevista referem-se: a gestão da cooperativa e quais os aspectos que mais interferem para o seu desenvolvimento sócio e econômico. Como aporte teórico para analisar o modelo de gestão adotou-se diversos autores, dentre eles podemos destacar: Paul Singer, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, Airton Cardoso Cançado. Podemos destacar alguns pontos fortes apresentados durante a pesquisa, um deles, é que a gestão cooperativista vem se desenvolvendo e dinamizando a relação entre os cooperados, outro ponto se dá através da participação dos cooperados, fortalecendo cada vez mais o espírito cooperativista dentro da organização. Por outro lado identificamos alguns pontos fracos, principalmente com relação a pouca assistência técnica oferecida, e a dificuldade que os cooperados se deparam na hora de conseguir mais crédito junto às entidades financeiras. Os resultados obtidos mostraram que, mesmo diante de um ambiente com várias dificuldades de gestão, técnicas e econômicas, a cooperativa consegue se expandir tornando-se um exemplo a ser seguido, por toda a região. Acima de tudo mantendo sempre a sua essência, ou seja, a cooperação.

Palavras Chaves: Gestão Cooperativista, Cooperativa de Mel, COOPAPI.

1. INTRODUÇÃO

A gestão empresarial é um ponto fundamental para o desenvolvimento de uma empresa, e com o processo de globalização é algo em constante mudança na atualidade, devido à rapidez com que tudo ocorre, o empresário deverá andar passo a passo em sintonia com o mundo, não mais com uma visão retrograda, fechada, ou seja, de restrita decisão própria. Hoje esse gestor deverá optar por tomadas de decisões em conjunto com o meio em que trabalha, ou seja, junto aos seus colaboradores, um novo modelo de gerir sua organização, uma gestão cada vez mais participativa, onde todos poderão contribuir com idéias inovadoras, se tornando uma comunidade cada vez mais competitiva para enfrentar a vasta concorrência existente no mundo.

Devido a essas novas exigências globais, as sociedades cooperativistas vêm evoluindo ao longo dos anos e tornando-se cada vez mais competitivas dentro da economia mundial, as cooperativas inserem-se no contexto do regime de mercado em que atuam e se deparam com os mesmos desafios e problemas que afetam as empresas, ou seja, as semelhanças entre essas organizações e as sociedades de capital residem no conjunto de necessidades de recursos para garantir sua sobrevivência e sua expansão.

Antes o principal enfoque do cooperado era vender tudo que poderia produzir, hoje devido às novas exigências globais, ele tende a se adaptar e produzir apenas o que o mercado demanda, se quiser realmente competir com as grandes empresas, essa nova visão requer tomadas de decisões rápidas e decisivas, daí a importância da colaboração de todos os cooperados. De forma geral o crescimento das estruturas cooperativas é seguido pelo aumento da complexidade de sua gestão, típica das grandes corporações.

Diante desse cenário o Rio Grande do Norte não poderia se mostrar diferente, ou seja, o aumento da força cooperativista vem crescendo e desenvolvendo um ótimo trabalho no interior do estado do RN, a exemplo disso é uma cooperativa que está situada no interior do estado, a COOPAPI- Cooperativa Potiguar de Apicultura- mais precisamente no município de Apodi, que vem desenvolvendo um excelente trabalho com relação ao aumento na produção de mel e inovando em diversos setores da agricultura familiar, como: a castanha de caju, doce, a polpa de fruta, o algodão orgânico entre outros produtos. Esse trabalho vem tendo destaque, por ter uma gestão inovadora, que conta com o apoio de todo o corpo da cooperativa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Cooperativista

O fator contingencial mais importante do desenho organizacional são as pessoas, o elemento fundamental que impulsiona a organização para a ação. Hoje o maior desafio das cooperativas é tentar equilibrar os interesses sociais, econômicos e políticos de seus participantes, daí a importância de uma boa gestão participativa. Onde, a atual rapidez na tomada de decisões acaba tornando-se fator primordial para o sucesso da organização.

Um dos fatores primordial desse elemento é a chamada gestão, que segundo Oliveira (2000, pag. 67) “gestão pode ser conceituada como o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados da cooperativa”.

Segundo Abrantes (2004) a gestão deve ser a mais democrática possível, devendo haver um sistema de decisões que conte com a participação de todos os associados. Para isso é fundamental que haja uma perfeita e constante comunicação entre todos. Baseado no tamanho e no tipo da cooperativa, pelo menos no início das atividades.

Para Abrantes (2004), a maior responsabilidade cabe aos associados, que devem manter o espírito de pioneirismo, baseado na filosofia cooperativista. Todos são responsáveis pelo sucesso da cooperativa. Todos são os donos e todos têm que participar e não apenas delegar poderes aos membros da diretoria. Deve ser lembrado que pode-se delegar autoridade, nunca a responsabilidade, que neste caso é de todos. É importante

ter muito bem definido que apesar de toda esta participação, os associados não devem interferir de forma direta nos aspectos empresariais, só o fazendo através das assembléias gerais.

Um aspecto importante e determinante na gestão das cooperativas é a autogestão. De acordo com Storch (1987) a autogestão envolve não apenas a participação através de representantes, mas também a participação direta. O conceito está ligado à participação e ao controle, e não à propriedade.

Segundo Cançado (2007) autogestão é o modo de organização do trabalho, onde não há separação entre concepção e execução do trabalho e os meios de produção são coletivos, sendo caracterizado como o processo de educação em constante construção na organização.

A autogestão deveria ser totalmente diferente da gestão capitalista, pois por todos terem o mesmo nível participativo (pelo menos deveriam e é de direito terem), há uma redução de conflitos em diversos setores, e há uma transparência de todo o processo. Para as empresas autogeridas as informações relevantes são disponibilizadas, bem como a contabilidade e os sistemas de controle, para que todos possam participar das decisões (Singer, 2000).

Por outro lado, a heterogestão, em contraposição a autogestão, é consolidada na organização burocrática do trabalho, baseada em cadeias de comando, criando hierarquia. Estas cadeias de comando (ou linhas de comando) mostram claramente a questão da submissão, quem esta abaixo é comandado por quem esta acima, seguindo a lógica de uma pirâmide, aonde a muitos na base e o número vai diminuindo à medida que se chega aos cargos mais altos (CANÇADO, 2007).

Para TAUILE et. al., (2005) das formas de gestão socialmente indesejável, temos a heterogestão. Trata-se da forma capitalista usual de organização das unidades produtivas, em que se opera a separação rígida entre as esferas de concepção e execução das atividades, entre planejamento e produção. O autor demonstra também em seus estudos, que a co-gestão é mais avançada do que a heterogestão camuflada, pois aí a dualidade de poderes é instituída, com a permanência dos proprietários ou de um quadro gerencia profissional nas funções de direção da empresa.

Contudo, podemos concluir que a autogestão ainda é algo do tipo ideal desejado e que se espera atingir seus objetivos em um curto espaço de tempo, chega-se a essa conclusão embasada na afirmação de Singer (2000), para uma organização do trabalho em regime autogerido nota-se que os modelos administrativos são falhos, pois foram criados originalmente para gerir empresas capitalistas. O trabalho em empresas autogestionárias, em princípio, mostra-se mais útil e menos penoso do ponto de vista do trabalhador. As novas características associadas a essas empresas tornam-nas mais participativas e menos centralizadoras. E ao deterem os meios de produção- de forma coletiva- precisam organizar a gestão de modo a abranger todas essas novas características. A par disso ainda há descrença de que “meros” trabalhadores possam administrar empresas, sendo essa administração entendida como ciência a ser operada por especialistas.

2.2 Dificuldades Enfrentadas na Gestão Cooperativista

Deve-se ressaltar que, para a gestão cooperativista a forma de administração deve ser conjunta com atuação mútua entre os cooperados. O desenho organizacional deve dar apoio e suporte que as pessoas necessitam para alcançar tanto os objetivos organizacionais como para obter satisfação em seu trabalho.

Diante disso têm-se identificado algumas fragilidades dentro das organizações cooperativistas, ou seja, um dos problemas de bastante relevância é que, devido à quantidade de participantes nas cooperativas a comunicação tende a ser de difícil acesso.

Juntamente como a participação entre os cooperados, deve-se ter um plano organizacional compreendidos por todos, ou seja, para ocorrer uma boa gestão dentro da cooperativa é necessário que todos os cooperados participem desde o processo de planejamento até a implementação dos objetivos.

Na visão de Oliveira (2006), os principais problemas identificados na gestão das cooperativas são a falta ou o esquecimento da educação cooperativista; a falta de cooperação entre as cooperativas; a aplicação de

modelos de gestão centralizados, inadequados e desatualizados; o fato de não saber atuar com a concorrência e a confusão entre propriedade da cooperativa e propriedade de gestão.

Diante disso e do atual cenário de competitividade e globalização, Oliveira (2006, p. 32) salienta “que as cooperativas terão que decidir qual é a delas perante as empresas concorrentes – cooperativas ou não”, tendo em vista que estão ocorrendo várias alterações de maior ou menor amplitude nas mesmas.

Há de se ressaltar outra dificuldade encontrada na gestão das cooperativas é que a cultura da heterogestão ainda sobrepõe à cultura autogestionária não só no Brasil mais em diversos países, que segundo Singer (2003), isso acontece por que alguns trabalhadores têm saudades dos tempos de patrão, quando não precisavam preocupar-se com os resultados do trabalho.

3. DESCRIÇÃO DA PROPOSTA

O escopo deste artigo é estudar a constituição de referenciais teóricos no âmbito da gestão cooperativista, para identificar o desenvolvimento sócio e econômico de uma cooperativa de mel no estado do Rio Grande do Norte.

Seguindo esta proposta através da:

- a) verificar o desenvolvimento da cooperativa de apicultura que será estudada e que contribuições que esta concede ao estado do RN;
- b) analisar a capacidade da cooperativa em compatibilizar as demandas sociais e econômicas da atualidade;
- c) identificar a participação nas exportações de mel pela cooperativa no estado no Rio Grande do Norte.

4. METODOLOGIA

A metodologia aplicada neste trabalho consiste na busca e pesquisa exploratória descritiva por meio de consultas a livros, artigos e revistas. Também será realizado levantamento de dados secundários utilizando a exemplo de *web sites*.

Segundo Vergara (2007), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

Também foi realizada a leitura de algumas monografias, artigos científicos, revistas especializadas e teses sobre o assunto. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em materiais prontos, constituídos principalmente de livros, artigos científicos e periódicos, podendo a pesquisa de um trabalho ser exclusivamente por meio de fontes bibliográficas.

A fim de alcançar os objetivos propostos, foi realizado um estudo de caso na COOPAPI- Cooperativa de Apicultores situada em Apodi interior do estado do Rio Grande do Norte. Onde feito realizado uma entrevista quantitativa estruturada, aplicada a gestão da cooperativada, mais especificamente a presidente da mesma.

Segundo Vergara (2007), estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada no campo.

A escolha do tema gestão cooperativista abordado neste trabalho justifica-se por ser assunto pouco explorado na visão do Comércio Exterior e há ainda uma carência significativa de trabalhos acadêmicos na área, sejam monografias, artigos científicos dentre outro, assunto esse de extrema relevância não só para um desenvolvimento social, como também econômico do estado do Rio Grande do Norte.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1 Aspectos Institucionais da COOPAPI

A cooperativa estudada, COOPAPI surgiu no ano de 2004 no município de Apodi no estado do Rio Grande do Norte. A ideia de produzir mel partiu de um produtor da região do Apodi, onde então surgiram algumas associações interessadas na área apícola. O surgimento da cooperativa se deu, pela necessidade de comercialização do mel, ou seja, na época havia três diferentes associações, datada desde 1991, e a maior dificuldade que as associações encontravam era na hora da venda, pois, cada associação vendia seu produto com valor final diferente.

Diante dessa inquietação surgiu à ideia por parte das associações de se unificar e formar uma cooperativa. Em busca de orientação contataram o SEBRAE, o órgão resolveu realizar um fórum de apicultura, com o objetivo de capacitar e formar essa nova organização. A capacitação começou com 30 associados e seu término se deu com apenas 22 pessoas. Mais já ao final do ano de 2004, a cooperativa terminou com um registrado de 50 associados.

Hoje a cooperativa conta com 208 famílias e um cadastro de reserva de mais 100 produtores. A presidente afirma que ainda não há uma estrutura para adicionar todas essas famílias ao corpo da organização, mais deixa claro que pretende expandir e inserir aos poucos cada vez mais famílias dentro da cooperativa.

A única exigência para fazer parte da cooperativa é que o cooperado seja agricultor familiar. A entrevistada também identifica que apenas de 3 a 4% dos cooperados não são cadastrados como agricultores familiares, mas possui algum vínculo com cooperado que faz parte dessa exigência, ou seja, é um filho de agricultor é nascido na região.

A direção da cooperativa é formada por: uma presidente, seguida por um vice, um tesoureiro, segundo tesoureiro, um secretário e um segundo secretário. Podemos observar que a gestão da cooperativa é totalmente descentralizada, pois as decisões sobre todos os aspectos administrativos são tomadas por todos os componentes da gestão, ou seja, uma vez por semana há reuniões entre a administração da cooperativa para que juntos possam tomar as decisões referentes à organização.

E quanto à direção da cooperativa, há dois registros bastante interessantes a se destacar, o primeiro é que a cooperativa é gerida por uma presidente, ou seja, é uma mulher quem está à frente de todos os aspectos organizacionais, e o segundo registro é que todos que fazem parte da gestão ou trabalham na direção da cooperativa são: associados ou filhos dos mesmos, pois a presidente afirma que “não seria viável que o cooperado pagasse um funcionário para tomar conta de sua propriedade, para que ele trabalhe na organização para ganhar apenas um salário mínimo”, pois é este o valor pago a todos que trabalham na administração da cooperativa.

5.2 Aspectos Técnicos

Fazendo menção aos aspectos técnicos da COOPAPI, podemos destacar que todos os equipamentos utilizados são de propriedade da própria cooperativa como também o local de funcionamento.

Vale salientar que a sede da cooperativa está situada na área urbana, local este que os cooperados deixam o mel ainda bruto, dentro das baldes para que eles sejam armazenados e depois sejam enviados para zona rural, onde existe outro galpão para que o mel seja beneficiado. Trabalham no processo de beneficiamento do mel em sache nove cooperados, divididos em dois turnos, cinco pessoas durante o dia e quatro à noite.

O processo de beneficiamento começa quando o mel é recebido na área rural dentro de um depósito e colocado no chamado (decantador), que serve para que o mel fique em repouso durante três dias, e assim seja retirado algum tipo de resíduo existente, depois é retirado do depósito e colocado numa espécie de almogizador. Em seguida é misturado no intuito de ficar com apenas uma coloração, depois é aquecido para que se torne mais fino, onde já sai coado e filtrado e vai para um depósito onde é impulsionado por uma espécie de compressor que impulsiona o mel para uma mangueira para ser embalado dentro dos saches.

Depois de beneficiado os saches são lavados e postos para secar, só então são embalados e selados para serem condicionados dentro das caixas. Depois desse processo de beneficiamento, o mel volta para a sede da cooperativa onde é comercializado e distribuído.

Quanto ao aspecto de manutenção dos equipamentos, podemos considerar que esta é preventiva, no que diz respeito ao mel, é o próprio distribuidor que faz a manutenção, já no que diz respeito ao maquinário da castanha, são os próprios cooperados que fazem a manutenção, ou vem à assistência especializada contratada por um técnico a parte.

O processo produtivo é considerado artesanal desde criação dos apiários até o beneficiamento. Os meios de divulgação para venda dos produtos são: exposições, feiras, rodadas de negócios e programas do governo como é caso do PAA o Programa de Aquisição de Alimentos, programa governamental de estímulo ao consumo interno, que objetiva a compra da produção da agricultura familiar.

A cooperativa participa dele vendendo para a merenda escolar seus produtos, como: mel, castanha e outros. No início foi difícil a inserção do mel no programa, por ser considerado um produto de sobremesa, não principal como o feijão e o arroz. Depois a dificuldade de inserir a castanha no projeto, onde a cooperativa contou com o apoio de uma nutricionista, que justificou cientificamente a importância da inclusão da castanha na merenda escolar.

Outro importante passo dado pela cooperativa foi à inclusão de seus produtos em um supermercado da capital, o Bom Preço, que através de um vendedor porta a porta conseguiu essa parceria, para que a cooperativa possa vender seus produtos. Quanto ao prazo de entrega dos produtos, verifica-se que ocorre sem nenhum tipo de atraso ou nenhuma dificuldade logística, sendo o transporte da produção feita através de um caminhão.

Existe na cooperativa capacitação para os associados, uma delas é com o MDA- Ministério do Desenvolvimento Agrário- no qual um engenheiro agrônomo vai até as propriedades dos cooperados presta assistência técnica e orientar os produtores como, por exemplo, o manejo com os cajueiros. Mais ainda verifica-se certa carência quanto a esse aspecto técnico.

5.3 Aspectos Organizacionais e de Gestão

Quanto aos aspectos organizacionais podemos começar falando sobre a direção da cooperativa. No que diz respeito à presidente da cooperativa esta está na administração da mesma, desde o início da implementação, assumindo a direção no final do ano de 2005, quando o primeiro presidente resolveu sair da direção para se dedicar totalmente a sua propriedade. O tempo de duração do conselho administrativo varia de três em três anos, estando à atual gestora no seu segundo mandato. A reunião do conselho administrativo acontece semanalmente e os registros são feitos através de atas colocados no mural da sede da cooperativa. Como também a prestação de contas que é feita semanalmente é fixada no mural.

A pauta das reuniões e assembléias é elaborada por todos os componentes da gestão e antes do início das mesmas os cooperados lêem para que possam questionar ou acrescentar algum item. Os principais assuntos discutidos pela cooperativa são: a gestão, o financeiro, as dificuldades, os problemas e soluções em geral. Sendo divulgadas através de cartazes fixados na cooperativa e pela comunicação pessoal, ou seja, através da divulgação dos próprios associados.

As decisões tomadas nas assembléias ou reuniões são divulgadas por meio de atas e conversa informal, um aspecto bastante inovador é que, a cooperativa tem um programa na rádio da cidade que acontece semanalmente toda terça- feira as 11h00min da manhã, que serve de meio de divulgação não só para os associados mais para toda a comunidade em geral.

Quanto ao planejamento anual da cooperativa, este é feito por todos os associados em meio às assembléias, geralmente nos meses de janeiro ou fevereiro, estando à organização com um plano de negócios elaborados até o ano de 2012. Daí, identificamos quanto à cooperativa se encontra organizada. No que diz respeito ao conselho fiscal, esse é renovado a cada dois anos e é escolhido também durante as assembléias.

A organização também se destaca por estimular a educação entre seus cooperados, ou seja, incentivando a educação básica, promovendo parceria com universidade como exemplo, podemos citar a UERN, a universidade estadual do RN, com um curso de formação política, promovido para os filhos dos cooperados. Outra parceria é com o Pro Jovem do Campo- Saberes da Terra, onde foi formada uma turma no ano de 2009 no fórum de educação do Campo e incentivando também os membros da direção a se profissionalizar no ensino superior, dando incentivos como: redução da carga horária, trabalhar na área na qual esta se formando, entre outros. A cooperativa também promove programas de educação ambiental com palestra, seminários, não utilizando agrotóxico no processo de apicultura ou em nenhuma outra cultura.

Quanto às dificuldades da gestão cooperativista a presidente destaca que, a maior delas é a falta de reconhecimento pelo trabalho feito na cooperativa, às vezes os cooperados não compreende, por exemplo, que ela tem que se ausentar e fazer algumas viagens buscando mais subsídios para a cooperativa, essa desconfiança surge e ela tem que explicar com detalhes que viagem é feita através de parcerias com alguns órgãos públicos e não com o dinheiro da cooperativa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu-nos constatar a importância da apicultura na região do Apodi e verificar que não só a cultura do mel, principal foco desse trabalho, mas, outras atividades da agricultura familiar como: castanha de caju, algodão orgânico entre outros cultivos estão servindo para melhorar o desenvolvimento social e econômico dessa população. Sem contar a potencialidade

Os resultados indicam que os esforços e as estratégias adotadas pela gestão da cooperativa COOPAPI estão no caminho correto, pois, segundo Oliveira (2006), os principais problemas identificados na gestão das cooperativas são: a falta ou o esquecimento da educação cooperativista e a aplicação de modelos de gestão centralizados, inadequados e desatualizados.

Como se pode verificar a COOPAPI, adota vários aspectos de gestão e autogestão, sem esquecer os princípios cooperativistas, graças à adoção de um modelo de gestão descentralizado que conta com a participação e a colaboração de todos os cooperados. Pode-se chegar a essa conclusão, pois, a presidente afirma que as pautas das reuniões são discutidas junto com todo o corpo administrativo, repassado para os cooperados e por fim acata as sugestões dos mesmos, que serão utilizadas em vários setores da cooperativa.

No processo de construção educacional a cooperativa incentiva seus colaboradores fazendo com que estes se profissionalizem, aprendendo novas estratégias e trazendo inovações para o setor cooperativista. Buscando parcerias através de palestras, sobre cooperativismo, políticas entre outras a COOPAPI incentiva também a educação do ensino básico até o superior. Minimizando assim os problemas que oliveira aponta tanto na gestão quanto na educação cooperativista. Isso nos leva a crer que a COOPAPI cumpre um papel solidário com seus cooperados.

Podemos dizer que a cooperativa tem adotado estratégias inovadoras, uma delas se dá através de um programa de transparência que a cooperativa possui na rádio local, podendo divulgar suas atuações, não só para seus cooperados mais para toda comunidade apodiense, reuniões periódicas para demonstrar resultados entre outros. Facilitando assim a comunicação entre os associados. Outro aspecto inovador bastante relevante é que a cooperativa possui um plano de negócios até 2012, delimitando as metas para desenvolver melhor seu trabalho.

Como nem todos os resultados são positivos, nem na cooperativa ou em qualquer tipo de organização, a associação passa por dificuldades quanto aos aspectos técnicos afirmando a presidente e a secretaria da cooperativa que, necessitam de mais orientação e assistência técnica.

Sendo assim, podemos destacar que a pesquisadora conseguiu fazer a ligação quanto ao aposto teórico, na realidade dessa cooperativa, apesar do pouco tempo existente para fazer a pesquisa. Ainda assim, ah muito a ser pesquisado para que esse estudo ganhe mais eficácia no desenvolvimento da gestão e possa ser utilizado por outros empreendimentos.

7. REFERÊNCIAS

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. Atlas. São Paulo, 2002.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira. Thomson Learning, 1997.

JOYEUX, M. **Autogestão, gestão direta, gestão operária**. Brasília, D.F.: Novos Tempos, 1998.

OLIVEIRA, A Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Evolução do Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil> Acessado em: 24/11/2009.

PIRES, Maria Luiza Lins e Silva ET AL. **Cenários e tendências do cooperativismo brasileiro**. Recife: Bagaço, 2004.

PORTAL DO COOPERATIVISMO. **Estrutura do Cooperativismo**. Acessado em: <http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/cooperativismo/estrutura_cooperativismo.asp> Acessado em: 24/11/2009.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

SINGER, P. **Autogestão e socialismo: oito hipóteses sobre a implantação do socialismo via autogestão**. In: DEMOCRACIA e autogestão, publicação especial TEMPORAES, São Paulo: Humanitas Publicações FFLCH/USP, 1999.

SINGER, Paul. **Economia Solidária: um modo de produção e distribuição**. In: SINGER e SOUZA, André Ricardo de. *A Economia Solidária no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2000, p. 11-30.

STORCH, S. **Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes et al. *Participação e participações: ensaios sobre autogestão*. São Paulo, Babel Cultural, 1987.

SINGER, Paul *et al.* **Uma outra economia é possível**: - São Paulo: Contexto, 2003.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: atlas, 2007.