

Estratégias inovadoras de gestão em cooperativas antes e pós pandemia do Covid-19

FRANCIVALDO DOS SANTOS ALBUQUERQUE*

ANDERSON SILVA**

Resumo: É comum e ao mesmo tempo constante o processo de inovação vivido pelos diversos empreendimentos. Essa inovação se faz necessária pela dinâmica acelerada vivida pelos empreendimentos, seja em seu processo produtivo, seja em seu processo de comercialização. E, com o cenário de pandemia, provocado pelo Covid-19, essa necessidade de inovação ganhou força, pois agora não é mais apenas a concorrência que demanda inovações e sim o chamado “novo normal” que traz consigo um cenário para os empreendimentos, baseado no distanciamento social, o qual tem sido pivô dos problemas de diversos empreendimentos. E, as sociedades cooperativas da agricultura familiar, por sua vez, estão inseridas nesse contexto. Assim, a partir de um debate teórico, este trabalho objetiva propor uma discussão referente às possíveis estratégias de comercialização e produção no contexto das cooperativas da agricultura familiar em período de crise provocada pelo Covid-19.

Palavras-chave: Inovação; Produção; Comercialização; Cooperativa; Agricultura Familiar.

Innovative management strategies in cooperatives before and after the Covid-19 pandemic

Abstract: It is common and at the same time constant the innovation process experienced by the different ventures. This innovation is necessary due to the accelerated dynamics experienced by the enterprises, either in their production process or in their commercialization process. And, with the pandemic scenario, caused by Covid-19, this need for innovation gained strength, because now it is no longer just the competition that demands innovations, but the so-called “new normal” that brings with it a scenario for the enterprises, based on social distance, which has been at the center of the problems of several enterprises. And, family farming cooperative societies, in turn, are inserted in this context. Thus, based on a theoretical debate, this paper aims to propose a discussion regarding possible marketing and production strategies in the context of family farming cooperatives in a period of crisis caused by Covid-19.

Key words: Innovation; Production; Commercialization; Cooperative; Family farming.



* **FRANCIVALDO DOS SANTOS ALBUQUERQUE** é Professor e pesquisador da Universidade Federal do Pará (UFPA), Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), líder do grupo de pesquisa/CNPq – Núcleo de Estudos Aplicados em Cooperativismo e Terceiro Setor (NECOOP) da UFPA.



** **ANDERSON ROBERTO PIRES E SILVA** é Professor e pesquisador da Universidade Federal do Pará (UFPA), Pós-Doutor em Administração com ênfase em Cooperativismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília (UnB), líder do grupo de pesquisa/CNPq – Núcleo de Estudos Aplicados em Cooperativismo e Terceiro Setor (NECOOP) da UFPA.

1. Introdução

Desde o Censo Agropecuário de 2006 já era possível observar a representatividade da Agricultura Familiar na economia brasileira, que absorvia à época 40% da população economicamente ativa do Brasil (IBGE, 2006). E, no Censo Agropecuário de 2016 essa representatividade se confirma, sendo que 76,8% dos empreendimentos agropecuários são caracterizados como da Agricultura Familiar (IBGE, 2017). Nesse contexto, destacam-se as cooperativas que além da natureza econômica, também traz consigo a natureza social que é responsável pelo desenvolvimento do bem-estar social e cultural de seus associados (PINHO, 1981).

Quando se analisam os números da ocupação do pessoal das cooperativas agropecuárias frente aos demais empreendimentos agropecuários é possível perceber que as cooperativas conseguem proporcionar um maior quantitativo ocupacional de pessoas. E, quando analisado somente a ocupação em cooperativas agropecuárias, observa-se que as cooperativas da agricultura familiar são responsáveis por 71,2% dessa ocupação. Assim, é possível identificar a representatividade das cooperativas da agricultura familiar tanto no aspecto econômico quanto no social.

Estas cooperativas têm seu potencial de sobrevivência e desenvolvimento na gestão coletiva, exercida de forma democrática, tendo nas assembleias gerais seu principal nível de decisão (SCHNEIDER, 2003; FREITAS; FREITAS E SAMPAIO, 2010). O que significa que todos os aspectos relacionados à produção e venda de produtos, bem como a distribuição de recursos obtidos com essa venda são objeto de decisão coletiva, realizada de forma presencial, uma obrigatoriedade prevista na lei que rege o cooperativismo.

No entanto, com a chegada da pandemia do Covid-19 essas cooperativas, assim como outros empreendimentos, tiveram que se adaptar a esse contexto de crise, principalmente quanto ao processo de produção e comercialização de seus produtos. Pois, como produzir e comercializar mantendo o distanciamento social? Como barganhar preços de insumos nesse período de crise? Esses questionamentos têm o potencial de provocar nos membros das cooperativas *insights* para que desenvolvam estratégias de produção e comercialização mais econômicas e ao mesmo tempo mais efetivas. Estratégias essas que talvez já estivessem disponíveis, porém ainda não identificadas.

Assim, esse ensaio se desenha no sentido de propor uma discussão referente às possíveis estratégias de comercialização e produção no contexto das cooperativas da agricultura familiar em período de crise provocada pelo Covid-19. Com os resultados dessa discussão, espera-se encontrar formas e/ou estratégias que possam contribuir para o aprimoramento da gestão de cooperativas da agricultura familiar, no seu processo evolutivo de produção e comercialização, tendo em vista sua relevância econômica e social para o Brasil em geral e para seus cooperados em particular.

2. Inovação na gestão de cooperativas da agricultura familiar

Tratar de inovação na gestão de cooperativas da agricultura familiar requer o desvelamento de significados que esses termos carregam. O termo inovação significa, segundo o dicionário Aurélio (<https://www.dicio.com.br/>) “novidade”, “aquilo que é novo”. Trata-se de um processo pelo qual é agregado valor ao empreendimento em função do desenvolvimento ou de implantação de um novo produto, serviço ou processo (LEMOS, 2014).

Audy (2017) define inovação como a implementação de novas ideias, com valor agregado, em um dado contexto. Ou seja, para esse autor, inovação significa ideia concebida, aplicada, executada, implementada num dado espaço e tempo.

Um complemento a essas definições pode ser feito utilizando-se a abordagem de Mytelka (1993), que entende que a inovação é um processo que deve ser dominado pelo produtor, que o implementa por meio de novos produtos e serviços, mesmo que esses mesmos produtos e serviços não representem novidade para os concorrentes.

Entende-se que inovação é um termo amplamente difundido na economia contemporânea. Tanto é assim que a inovação é reconhecida como o motor do desenvolvimento econômico desta época (Schumpeter, 1982; Nelson; Winter, 2005), considerando a evolução dos processos e das organizações.

Para Schumpeter (1982), a produção ou criação de uma inovação no sistema econômico é vista como um “ato empreendedor”. Esse autor destaca a inovação, dentre outras, como um novo modo de organização de qualquer indústria. Aqui, é possível readaptar de indústria para qualquer tipo organizacional, como uma sociedade cooperativa, por exemplo.

No campo dos estudos administrativos, a inovação ocupa papel de destaque quando se trata de mudanças organizacionais (BURREL; MORGAN, 1979; MOTTA, 2001; CAO; McHUGH, 2005). Dentre os paradigmas de mudança organizacional, Motta (2001) apresenta o “imperativo ambiental”, no qual as necessidades provocadas pelo ambiente geram o redirecionamento ou a readaptação da organização para sua continuidade.

A abordagem do imperativo ambiental tem como fatores explicativos as

interações mantidas pelos atores sociais com vistas à sua sobrevivência e adaptação ao ambiente no qual se inserem. Por esse paradigma, o comportamento dos atores sociais envolvidos na organização é explicável em termos de causas externas, que provocam desordem e incoerência organizacional aparentes, mas, por outro lado, permitem estabelecer relações de causa e efeito capazes de explicar a ocorrência de determinados eventos administrativos (MOTTA, 2001).

Outra abordagem bastante recorrente no início dos anos 2000 foi a definida pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), no Manual de Oslo, que destaca dentre outras, que são consideradas práticas inovadoras de negócio, aquelas que se relacionam aos novos métodos para organizar rotinas novas, bem como novos procedimentos de trabalho, os quais permitem que se estabeleça o aprendizado organizacional e a troca de conhecimento entre os colaboradores.

Na mesma direção, Audy (2017) se refere a dois tipos de inovação: i) a incremental, cujo foco é a melhoria contínua no produto ou processo e sempre no mesmo patamar tecnológico e; ii) a disruptiva, que é associada a mudanças radicais, gerando novo patamar tecnológico.

Essas abordagens, em linhas gerais, denotam que a inovação organizacional está relacionada a questões de mercado, ou seja, com a introdução de novidades em bens e serviços no mercado (LIMA; MENDES, 2003), considerando as adaptações organizacionais necessárias para que isso ocorra.

Tais abordagens servem para os propósitos de análise da inovação na gestão organizacional de cooperativas, especialmente em tempos de pandemia da Covid-19, que tem exigido das organizações em geral, e das sociedades

cooperativas em particular, criatividade e esforços redobrados para se manterem ativas.

As cooperativas são sociedades de pessoas, com longa trajetória no ambiente organizacional. Esse tipo societário, da forma como se conhece na atualidade, surgiu na época da Revolução Industrial, em meados do Século XIX, na Inglaterra. O motivo de seu surgimento se deu pela necessidade de inclusão econômica e social de pessoas marginalizadas, em função da crise provocada pela referida Revolução em curso à época (GAIGER, 2004).

A palavra cooperativa é uma derivação do termo cooperar, que significa, segundo o dicionário Michaelis (<https://michaelis.uol.com.br/>), “trabalhar junto com outro para um fim comum”. Essa definição demonstra de forma completa a ideia por trás do movimento cooperativista surgido na Europa. Pessoas que tinham dificuldade de acesso a crédito e a mercado, de forma individualizada, juntaram-se para obter esses benefícios. No entanto, a questão é mais profunda do que simplesmente o mercado. Trata-se também de questões sociais e ideológicas.

É possível compreender que a sobrevivência humana ao longo dos anos só foi possível por conta da cooperação, da ajuda mútua (WEBERLING, 2020). Porém, no período da Revolução Industrial, a passagem da manufatura para a maquinofatura, assalariada, da sociedade rural para sociedade industrial, provocou mudanças significativas e deixou à margem da economia uma multidão de trabalhadores e trabalhadoras que, para sobreviver, tiveram que vender sua força de trabalho de forma aviltada (BIALOSKORKI NETO, 2006).

Essas dificuldades, assim como aquelas experimentadas nos primórdios da raça humana, só podiam ser superadas com a

ajuda mútua (Kropotkin, 2009). Assim, surge o movimento cooperativista, como uma forma de sobrevivência, de inclusão sócio-produtiva. Esse é, portanto, um movimento político e, como tal, um campo de correlações de poder.

Os embates ideológicos no movimento cooperativista surgiram desde o início, com o surgimento, em 1895, da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), órgão representativo do movimento, que foi liderado pelo grupo de cooperativas de consumo vencedores do embate contra o grupo liderado pelas cooperativas de produção (SALES, 2010). A ACI é uma organização não-governamental reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) como membro da classe A (SÁNCHEZ, 2015). Goza, portanto, de alta respeitabilidade.

O grupo vencedor da contenda, implementou na ACI e, portanto, para todas as cooperativas, um tipo de cooperativismo empresarial com forte influência do liberalismo econômico presente à época, em detrimento das ideias do socialismo utópico, representado pelo grupo perdedor.

É esse modelo de cooperativismo que vigora na atualidade de forma hegemônica no mundo inteiro e cujos princípios são definidos pela ACI, sendo a última modificação ocorrida no ano de 1995, em seu Congresso, realizado na cidade de Manchester (MIRANDA; SOUZA, 2019). Assim, tais princípios ficaram definidos como: 1. Adesão Voluntária e Livre; 2. Gestão Democrática; 3. Participação Econômica dos Sócios; 4. Autonomia e Independência; 5. Educação, Formação e Informação; 6. Intercooperação e; 7. Preocupação com a Comunidade.

Esses princípios são os pilares que sustentam a organização, funcionamento e a natureza cooperativa (SÁNCHEZ,

2015) e, por conseguinte, moldam as estruturas do cooperativismo, distinguindo-o de outros movimentos e demonstrando sua relevância econômica e social.

Ocorre que o movimento cooperativista não é homogêneo no mundo inteiro. A motivação do surgimento do cooperativismo no Brasil difere daquele ocorrido na Europa. Segundo Gaiger (2011), apesar de o movimento cooperativista brasileiro receber influência de imigrantes europeus que substituíram a mão de obra escrava a partir de 1888 (com a abolição da escravidão), a principal característica foi a busca por maior lucratividade de empresários agrícolas, que viram no cooperativismo a oportunidade de alcançar tais objetivos.

A hegemonia dos empresários agrícolas no movimento cooperativista representou a modernização dos meios de produção visando alcançar maior competitividade. Então, iniciativas como melhoria na infraestrutura, industrialização, dentre outros, foram postos em prática. No entanto, isso tornou o movimento cooperativista atrativo para o Governo, que passou a tutelá-lo e a subsidiá-lo e, como efeito disso, marginalizou uma parte considerável de trabalhadores da agricultura, os pequenos proprietários de terras, assim como os desprovidos de terras e de capital (GONÇALVES, 2005).

A tutela do governo, iniciada com o Decreto-Lei nº 979/1903, só foi eliminado oficialmente com a Constituição Federal de 1988 (GONÇALVES, 2005). Isso significa que durante todo esse período, os pequenos agricultores estiveram à margem das políticas públicas (PIRES, 2009). E é nesse contexto de exclusão que surge o movimento das cooperativas da agricultura familiar.

O processo de redemocratização ocorrido no Brasil a partir de 1985 foi decisivo para a retomada das reivindicações por políticas públicas mais inclusivas para os trabalhadores rurais. Nesse aspecto, o movimento sindical foi relevante para pautar a agricultura familiar como uma categoria política (MATEI, 2012), cujo modelo de produção se assenta na inclusão sócio-produtiva dos trabalhadores e trabalhadoras rurais, permitindo-lhes voz nas decisões do movimento e dos empreendimentos a que pertencem.

O movimento das cooperativas da agricultura familiar obteve inúmeras conquistas a partir dos anos de 1990, dentre as quais a criação do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) no ano de 1999, a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), uma política pública específica para pequenos agricultores, a criação do Programa de Aquisição de Alimento (PAA), criado no ano de 2003, com os objetivos de promover o acesso à alimentação e o incentivo à agricultura familiar e, a criação, em 2004, do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), responsável pelas políticas nacionais de Assistência Social, Segurança Alimentar e Nutricional, de Assistência Social e de Transferência de Renda, direcionada aos brasileiros mais carentes, incluindo, portanto, os trabalhadores e trabalhadoras rurais até então marginalizados.

O histórico das cooperativas da agricultura familiar, em particular, é marcado por adversidades e lutas pela melhoria da condição de vida dos seus cooperados. Na atualidade, do ano de 2021, uma pandemia assola o mundo, provocando mortes em todos os continentes, mas com efeitos nefastos no Brasil. No momento da escrita deste trabalho, a Covid-19 já vitimou mais de

266 mil pessoas no Brasil, segundo a Universidade Johns Hopkins (<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>).

No atual contexto brasileiro, termos como distanciamento social, *lockdown* (ou quarentena) e ‘novo normal’, foram introduzidos no vocabulário das pessoas e passaram a fazer parte do cotidiano das organizações. Esses termos são carregados de significados. Por um lado, representam um esforço de preservação da vida e, por outro, denotam dificuldade que as organizações enfrentam para sobreviver.

As dificuldades geradas pela pandemia representam um imperativo do ambiente externo, que criam necessidades de inovação na gestão das cooperativas. Tratando-se de cooperativas da agricultura familiar, que têm como membros trabalhadores rurais, quase sempre de baixa formação escolar, tecnologias já existentes em outros tipos de empreendimentos, ou mesmo nas próprias cooperativas, que não eram utilizados, ou sequer percebidos, por motivações variadas, passaram a fazer parte do processo de gestão das cooperativas.

Por exemplo, a forma de reunião dos cooperados, as assembleias gerais, órgão de deliberação previsto na Lei nº 5.764/1971 (Lei do Cooperativismo) para ser realizada de forma presencial, em função da pandemia de Covid-19, passou a ser de forma virtual. Essa garantia está expressa na Lei nº 14.030/2020, que dispõe dentre outras sobre a assembleia e reuniões das sociedades cooperativas.

A possibilidade de reuniões virtuais já existe há bastante tempo e, considerando a abrangência de atuação das cooperativas da agricultura familiar em termos de distanciamento geográfico, em regiões como no Norte do Brasil, o tempo de deslocamento e o custo podem ser

empecilho para a participação dos cooperados. As reuniões virtuais podem representar maiores eficiência e eficácia nas decisões da cooperativa.

Outro exemplo igualmente válido se refere à organização da produção de cooperativas da agricultura familiar, que em geral ocorre com todos os cooperados de forma presencial. Na atualidade, além das reuniões virtuais para todos os cooperados, outras estratégias podem prever reuniões de produção a serem realizadas apenas com representantes locais, nomeados pelos próprios cooperados a partir da formação de núcleos.

Uma inovação, na perspectiva de Mytelka (1993), é a organização da comercialização, com a utilização de “site” criado para a cooperativa, com a finalidade de disponibilizar o portfólio de seus produtos, de forma *online*, para posterior entrega aos clientes. O domínio dessas tecnologias, ligadas à rede mundial de computadores, passou a ser um imperativo de sobrevivência para as cooperativas da agricultura familiar. Trata-se, portanto, de uma inovação, pois passou a ser do domínio, do cotidiano dos membros das cooperativas da agricultura familiar.

Outro ponto que se pode destacar quanto a comercialização nesse novo cenário trazido pela pandemia do Covid-19 se refere a venda online realizada em lojas virtuais com apoio de redes sociais como o Facebook e o Instagram, e da prática de serviços de entrega, o denominado *delivery* (termo inglês que significa entrega, distribuição) que saiu da “exclusividade” do contexto dos restaurantes e passou a ser adotado por diversos empreendimentos, inclusive pelas sociedades cooperativas. Nesse sentido, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Rio Grande do Sul (SESCOOP/RS) em

parceria com a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB/RS), a partir do programa Inovacoop, desenvolveu um guia prático de como implantar nas cooperativas um sistema de Delivery com o objetivo de ajudar a impulsionar a venda das cooperativas nesse período de pandemia (SESCOOP/RS, 2020).

No entanto, como comentado anteriormente, a pandemia do Covid-19 em algumas situações provocou um aperfeiçoamento de estratégias já existentes, pois no caso específico da Central de Comercialização de produtos da Agricultura Familiar e Economia Solidária (CECAFES) do Rio Grande do Norte, na tentativa de aproximar consumidores/as de agricultores/as familiares, desenvolve desde 2017 a venda de seus produtos a partir de sua loja virtual, fazendo uso de ferramentas de pagamento, por intermédio de máquinas para recebimento das vendas. Ou seja, adoção de operações via cartão de crédito e transações bancárias de forma virtual e com a utilização de aplicativos de mensagens (CECAFES, 2017). Apesar da gestão da CECAFES informar em seu *site* que não se trata de um serviço de *delivery*, observa-se que esta prática possui diversas características do referido serviço.

A postura apresentada pela CECAFES, longe de ser uma particularidade, representa uma resistência ao uso de conceitos e procedimentos oriundos das grandes corporações, cujo foco é o lucro. Essa resistência se deve, em parte, à formação recente das cooperativas da agricultura familiar, desenvolvida no seio dos movimentos sindicais rurais (MATEI, 2012), assim como da sociabilidade diferenciada gerada pelo cooperativismo (WEBERLING, 2020), a partir da vinculação voluntária e consciente dos trabalhadores, que percebem o trabalho coletivo como sua grande vantagem.

Portanto, as cooperativas da agricultura familiar cultivam valores humanistas, que se aproximam mais do modo socialista de entender o mundo (SINGER; MACHADO, 2000), o que explica a tendência ao distanciamento de conceitos e procedimentos de mercado. No entanto, acredita-se que não é essa a questão e sim os meios e fins de seus processos operacionais, pois como já foi comentado, as cooperativas precisam inovar para se tornarem competitivas e desenvolver força nesse cenário de pandemia.

Por fim, chama-se atenção ao processo de capacitação e qualificação que as cooperativas devem desenvolver de forma constante em atendimento ao 5º princípio cooperativista, da educação, formação e informação. Como praticar os cursos de capacitação e qualificação nesse contexto de isolamento social? Mais uma vez, as estratégias baseadas na tecnologia são essenciais, nesse caso o uso do teletrabalho apresenta-se como solução.

O teletrabalho pode ser interpretado como uma estratégia para a redução de custos de infraestrutura (BOONEN, 2003) e ainda soluciona problemas geográficos de países continentais como o caso do Brasil. A flexibilização de horários também contribui para o processo de capacitação dos cooperados, pois os cursos e/ou oficinas podem ser agendados em horários acessíveis a todos os associados (ALLEN ET AL., 2015).

No entanto, como toda e qualquer estratégia, o teletrabalho apresenta inúmeras desvantagens, como por exemplo, a sobreposição do trabalho na vida familiar (RODRIGUES, 2011; NOONAN; GLASS, 2014). Ressalta-se, no entanto, que em cenário de crise pandêmica, o contato físico, que é uma característica de afeto presente nas cooperativas, representa risco para a vida dos cooperados. Por esse motivo, o uso dessa inovação tecnológica nesse tipo de

empreendimento se mostra como uma solução para a manutenção de seus processos de capacitação e qualificação.

3. Considerações finais

A partir do objetivo de propor uma discussão referente às possíveis estratégias de comercialização e produção no contexto das cooperativas da agricultura familiar em período de crise provocada pelo Covid-19, foi possível observar que existem estratégias que ganharam força a partir do surgimento dessa pandemia, porém já existiam em outros cenários, no entanto, no caso específico das cooperativas da agricultura familiar, podem ser interpretadas como inovadoras, uma vez, apesar de existentes, não faziam parte das estratégias de produção e ou comercialização dessas cooperativas e, quase sempre, sequer eram do domínio dos gestores desses empreendimentos.

No que se refere ao processo produtivo das cooperativas da agricultura familiar que se enquadram, na maioria dos casos no ramo agropecuário, foi possível observar que a organização da produção em núcleos seria uma alternativa de resposta ao imperativo ambiental causado pela pandemia, pois seria possível manter o distanciamento social e ainda resolveria o problema da distância geográfica entre os produtores rurais e a sede da cooperativa. Ressalta-se que este modelo já é utilizado em cooperativas da mesorregião do Baixo Tocantins no estado do Pará.

Quanto à comercialização, foi possível perceber uma série de alternativas, porém todas relacionadas a questão tecnológica, como as lojas virtuais, a utilização de redes sociais como o Instagram e o Facebook para desenvolver a comercialização. Assim como, utilizar os pagamentos virtuais, cartões de débito e crédito e, as transferências bancárias.

Também, foi possível observar a utilização dos sistemas de *delivery* que já é uma realidade nas cooperativas “tradicionais”, assim como nas cooperativas da agricultura familiar. Porém, chama-se a atenção dessas últimas no sentido de se adaptar e aceitar certos conceitos e estratégias que são essenciais para colocar as cooperativas em situação de competitividade nesse contexto de crise.

Nessa mesma linha, também se faz menção ao teletrabalho que se apresenta como alternativa ao processo de educação, formação e informação desenvolvido pelas cooperativas em atendimento a seus princípios. E, nesse cenário de crise e distanciamento social, com baixo poder aquisitivo, talvez seja um caminho menos oneroso para desenvolver a capacitação e qualificação dos sócios cooperados.

Referências

- ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 16, n. 2, p. 40-68. 2015. doi: 10.1177/1529100615593273.
- AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos Avançados*, 31(90), 75-87. 2017. doi:10.1590/s0103-40142017.3190005
- BIALOSKORSKI, S. N. Aspectos Econômicos das Cooperativas. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. *Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v.2, n.4, p. 106-127, 2003.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life. Londres, Heineman, 1979.
- CAO, G.; McHUGH, M. (2005). A Systemic View of Change Management and Its Conceptual Underpinnings. *Systemic Practice and Action Research*. Vol. 18, n. 5, p. 475-490, 2005, doi:10.1007/s11213-005-8484-4.

Central de Comercialização de produtos da Agricultura Familiar e Economia Solidária (CECAFES). Site Oficial. Disponível em <https://cecafes.shopping.marketup.com/loja/quem-somos>. Acessado em 09/03/2021.

GAIGER, L. I. Empreendimentos solidários: uma alternativa para a economia popular? In: GAIGER, L. I. (org.). Formas de combate e de resistência à pobreza. São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

GAIGER, L. I. Relações entre equidade e viabilidade nos empreendimentos solidários. São Paulo: Lua Nova, 2011.

GONÇALVES, R. Economia política internacional: fundamentos teóricos e as relações internacionais do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KROPOTKIN, P. Ajuda mútua: um fator de evolução. AZEVEDO Jr. (tradução). São Sebastião: A senhora Editora, 2009.

LEMOIS OLIVEIRA MENDONÇA, R. M. Systemic Network Innovation and Its Application in the Brazilian Context of the "Estrada Real". PhD Thesis, in Management Systems and Industrial Design, Politecnica di Torino, 2014.

LIMA, M. A. M.; MENDES, J. P. F. Inovação na gestão organizacional e tecnológica: Conceitos, evolução histórica e implicações para as micro, pequenas e médias empresas no Brasil. Revista Eletrônica de Administração. Vol. 3, n. 2, p. 1-23, 2003, doi: 10.14488/1676-1901.v3i2.622.

MATEI, L. Desenvolvimento territorial com inclusão produtiva como estratégia de erradicação da pobreza rural. In: MIRANDA, C.; TIBÚRCIO, B. (Orgs.). Estratégias de inclusão socioprodutiva: VI Fórum internacional de desenvolvimento territorial. Brasília: IICA, 2012.

MIRANDA, J. E. de; SOUZA, L. R. de. O papel secundário dos princípios cooperativos no Direito brasileiro e seus efeitos sobre a autonomia do Direito Cooperativo. In: MIRANDA, J. E. de; SOUZA, L. R. de; GADEA, E. (Orgs.). Direito Cooperativo e Identidade Cooperativa. Curitiba: Brazil Publishing, 2019.

MOTTA, P. R. Transformação organizacional: A teoria, e a prática de inovar. Qualitymark, 2001.

MYTELKA, L. K. Rethinking Development: A role for innovation networking in the 'other two-thirds'. Futures. p. 694-712, July/August 1993.

NELSON, R.; WINTER, S. Uma teoria evolucionária da mudança econômica. Campinas: Unicamp, 2005.

NOONAN, M. C.; GLASS, J. L. The hard truth about telecommuting. Monthly Labor Review, v. 135, p. 38-24, 2012.

OCDE. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual, OECD, Paris, 2005.

PIRES, M. L. L. e S. et al. Cooperativismo, agricultura familiar e redes sociais na reconfiguração dos espaços rurais. In: Congresso Brasileiro de Sociologia: consensos e controvérsia, p. 1 - 23 jul. Rio de Janeiro, 2009.

RODRIGUES, A. C. B.. Teletrabalho: A tecnologia transformando as relações de trabalho. 136 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SALES, J. E. Cooperativismo: Origens e evolução. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia. N. 1, trabalho 3, p. 23-34, jan-jun/2010.

SÁNCHEZ, R. A. Los principios cooperativos como principios configuradores de la forma social cooperativa. CIRIEC-España. Revista Jurídica nº 27, p. 1 – 37, 2015.

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Rio Grande do Sul (SESCOOP/RS). Delivery: como implantar. Disponível em <https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2020/07/delivery.pdf>. Acessado em 09/03/2020.

SHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Coleção Os Economistas).

SINGER, P.; MACHADO, J. Economia Socialista. São Paulo: Perseu Abramo, 2000.

WEBERLING, S. I. Cooperação cooperativa: O ser, o fazer e o devir. Revista de Administração Contemporânea – RAC. V. 24, n. 6, p. 567 – 581, 2020, doi: 10.1590/1982-7849rac2020190332.

Recebido em 2021-03-11
Publicado em 2021-04-01