

Empreendedorismo cooperativo e cooperativismo de eletrificação rural: o caso CRELUZ

Cooperative entrepreneurship and cooperativism of rural electrification: The CRELUZ case

Luis Carlos Zucatto¹

luiszucatto@gmail.com

Tania Nunes da Silva²

tnsilva@ea.ufrgs.br

Resumo. Este estudo se propôs a investigar se há evidências de elementos do empreendedorismo cooperativo em organizações cooperativas e, em caso positivo, quais aspectos sugerem tal presença, buscando-se explorar e identificar esses elementos, especialmente a partir de princípios do Movimento Cooperativo. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural do Médio Uruguai Ltda. (CRELUZ), coletando-se os dados através de entrevistas com gestores da cooperativa, dados publicados em documentos institucionais e de sua web page, assim como em estudos anteriores realizados na mesma. Os resultados foram obtidos através da análise de conteúdo, definindo-se as categorias de análise a priori, com base na literatura utilizada. Os dados que emergiram por meio da pesquisa sugerem a existência de empreendedorismo cooperativo em dois níveis: dos membros da cooperativa e da cooperativa enquanto organização. Ademais, a CRELUZ parece ter desenvolvido a competência de efetivar relações intercooperativas, tanto no nível local quanto regional e internacional, e se destaca pela geração sustentável de energia, pesquisas para geração eólica e geração térmica, a partir do lixo urbano.

Palavras-chave: empreendedorismo cooperativo, intercooperação, cooperativa de eletrificação rural.

Abstract. This study aimed to investigate whether there are evidences of cooperative entrepreneurship elements in cooperative organizations and, if so, what aspects suggest that presence, aiming to explore and identify these elements, especially on the basis of the principles of the cooperative movement. To this end, we performed a case study in the Cooperative for Energy and Rural Development of Eastern Uruguay Ltda. (CRELUZ), collecting data through interviews with the cooperative managers, published institutional documents, in the cooperative's web page as well as in previous studies conducted in it. The results were obtained through content analysis and the categories of analysis were defined a priori, based on the literature used. The data that emerged from the study suggest the existence of cooperative entrepreneurship at two levels: among the members of the cooperative and in the cooperative as an organization. Moreover, CRELUZ seems to have developed the competence to establish intercooperative relationships at the local, regional and international levels and stands out due to a sustainable generation of energy, research for wind energy and for thermal energy based on urban waste.

Keywords: cooperative entrepreneurship, intercooperation, rural electrification cooperative.

¹ Universidade Federal de Santa Maria. Av. Independência, 3751, 98300-000, Palmeira das Missões, RS, Brasil.

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Av. Osvaldo Aranha, 113, Bom Fim, 900035-191, Porto Alegre, RS, Brasil.

Introdução

No campo de estudos sobre empreendedorismo, este estudo foca no empreendedorismo cooperativo que, para Gijsselinckx e Van Opstal (2008), se caracteriza como uma maneira de fazer negócios em organizações, as cooperativas, nas quais se objetivam benefícios comuns, que não seriam alcançados de forma individual, e a gestão é desempenhada pelos membros dessas organizações. Esta abordagem do empreendedorismo considera dois aspectos-chave: o social, porque o Movimento Cooperativo originou-se a partir de preocupações do campo social; e o econômico, que também é base do Movimento Cooperativo, uma vez que a cooperativa é uma forma de organizar empreendimentos que visem a suprir lacunas que as empresas de capital não conseguem suprir ou não têm interesse em suprir. Ademais, investigações sobre a relação entre empreendedorismo e organizações sociais, como as cooperativas, segundo Diaz-Fonca e Marcuello (2013), têm recebido maior atenção de instituições internacionais como a Organização Internacional do Trabalho – OIT, e Diretivas da União Europeia, e também de gestores de programas voltados ao fomento do empreendedorismo, como a Associação Canadense de Cooperativas e a Associação Francesa de Cooperativas.

O Movimento Cooperativo, como o conhecemos hoje, é baseado nos princípios da experiência dos Pioneiros Probos de Rochdale, na qual, em 1844, 28 trabalhadores do Bairro Rochdale, da cidade de Manchester, Inglaterra, reuniram recursos para abrir um pequeno armazém com o objetivo de comercializar cestas de mantimentos de qualidade a preços justos. Apesar de modesto, o negócio era revolucionário por sua forma de gestão. Neste sentido, Rique (2014) destaca que o seu maior mérito foi ter composto um estatuto no qual eram previstas normas igualitárias e democráticas para a constituição de uma cooperativa, sendo adotadas e reconhecidas universalmente como princípios cooperativistas.

No Brasil, de acordo com o Ministério da Indústria e Comércio – MDIC (2014), esses moldes do Movimento Cooperativo chegaram no final do século XIX, e a primeira cooperativa foi constituída em 1889, em Ouro Preto (MG): Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, que, assim como a de Rochdale, também era de consumo. Hoje, o cooperativismo brasileiro está

estruturado em 13 ramos, e as cooperativas são representadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB nacionalmente, e pelas Organizações Estaduais – OCEs nas unidades da federação, totalizando 10,4 milhões de cooperados, em 6.587 cooperativas, e gerando 304 mil empregos diretos (OCB, 2013).

O cooperativismo de eletrificação rural nasceu no Rio Grande do Sul, em 1941, no atual Município de Erechim, Norte do Estado, quando um grupo de moradores da, então, pequena localidade construiu uma pequena usina para fornecer energia elétrica aos moradores do vilarejo denominado José Bonifácio. Porém, somente a partir do final dos anos 1950 ele se arraigou no RS, com a finalidade principal de distribuir energia elétrica nas áreas rurais, que não eram de interesse das distribuidoras. Hoje, são 15 cooperativas, que atuam na área rural de 358 municípios e 72 sedes municipais do Estado, fornecendo energia elétrica a 50% da área rural, com um montante de 265.545 consumidores, o que perfaz mais de 1 milhão de pessoas beneficiadas por este sistema (Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul, 2014).

A cooperativa, enquanto empresa, está sujeita às ameaças e oportunidades que o mercado apresenta às demais empresas. Por isto, o empreendedor cooperativo está sujeito a riscos financeiros, uma vez que enquanto membro da cooperativa precisa fazer aporte de capital para constituir a mesma, sujeita-se a riscos psicológicos, caso o empreendimento não obtenha êxito, e riscos sociais, como ser estigmatizado por eventuais insucessos do negócio. Por outro lado, na condição de proprietário, tem direito ao bônus pelo êxito da cooperativa, com participação nos resultados, proporcional às transações que efetua com a mesma.

Outro aspecto pertinente ao empreendedorismo cooperativo é quanto à gestão do negócio, que é feita pelos membros da cooperativa, enquanto na empresa de capital a gestão, na maior parte das vezes, é atribuição de terceiros.

A partir desse contexto emerge a questão que orienta este estudo: Quais evidências sugerem a presença de elementos do empreendedorismo cooperativo em organizações cooperativas? Para estruturar a resposta a esta questão se definiu como objetivo geral: investigar se há evidências de elementos do empreendedorismo cooperativo em organizações cooperativas e, em caso positivo, quais

aspectos sugerem tal presença, buscando-se explorar e identificar esses elementos, especialmente a partir de princípios do Movimento Cooperativo.

Este estudo se estrutura da seguinte forma: após a introdução é apresentado o embasamento teórico. Na sequência, delinea-se o caminho metodológico e posteriormente são apresentados, discutidos e analisados os resultados. Então, são apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas.

Embasamento teórico

Na base teórica deste estudo, optou-se por tratar da natureza da cooperativa, enquanto organização, e do empreendedorismo com breve alusão ao empreendedorismo de negócios, empreendedorismo coletivo, empreendedorismo social e foco no empreendedorismo cooperativo.

A natureza da cooperativa e os princípios do cooperativismo

As cooperativas são organizações que podem ser de diferentes ramos, como crédito, educação, habitacional, infraestrutura, saúde, mineral, produção, trabalho, esporte e lazer, consumo e especial (OCB, 2014a). E quanto à forma de gestão desses negócios, a *International Co-Operative Alliance – ICA* (2014a) define a cooperativa como negócios de propriedade e administrados para e por seus membros, nos quais esses membros podem ser consumidores, empregados ou moradores, com igual direito de voz e participação nos lucros. Sobre a questão de lucros, é importante observar que, no Brasil, dada a legislação pertinente à formalização contábil, as cooperativas utilizam o termo “sobras” em substituição a “lucro”. De acordo com a OCB (2014b), “[...] sobras são os resultados dos ingressos menos os dispêndios. São retornadas ao associado após as deduções dos fundos, de acordo com a lei e o estatuto da cooperativa”.

Schneider (2012) defende que a cooperativa é uma entidade que, à semelhança de qualquer empreendimento econômico, deve pautar-se pela racionalidade econômica, com clara definição dos objetivos e meios, e que demanda disciplina interna, ordem, planejamento, uso adequado dos recursos e hierarquia na busca dos seus objetivos.

Entretanto,

[...] O diferencial é que tal empresa está a serviço de uma ‘associação de pessoas’ que como entidade social coletiva opta por privilegiar a cooperação, a solidariedade e a ajuda mútua entre eles; dirige, controla a empresa e dela demanda não a busca incondicional do lucro, mas, sim, a busca da eficiência e eficácia, que redundem em crescente satisfação das necessidades e do bem-estar de seus associados (Schneider, 2012, p. 253).

Para este autor, os elementos fundamentais que constituem uma cooperativa são o social, pela associação de pessoas, e o econômico, pela empresa em comum. Além disto, este autor defende que a constituição de uma cooperativa tem como finalidade precípua a melhoria social e econômica de seus membros, tendo como condição básica a mútua ajuda, com inspiração nos princípios do cooperativismo.

Conforme a ICA (2014a), como negócios que são orientados por valores que não apenas o lucro, as cooperativas compartilham princípios que são acordados internacionalmente e agem em vista de construir um mundo melhor, através da cooperação. São estes os princípios: adesão voluntária e aberta de associados; controle democrático por seus membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; cooperação entre as cooperativas; e preocupação com a comunidade.

Para Schneider (2012), o princípio da adesão voluntária e aberta de associados se refere à condição da cooperativa aceitar como associados aqueles que reunirem condições de somar aos objetivos da entidade e, por outro lado, de ninguém poder ser obrigado a fazer parte de uma cooperativa. Para o autor, este princípio estabelece os critérios da relação da cooperativa com os associados e destes com a cooperativa.

Já no que diz respeito ao princípio do controle democrático, segundo a ICA (2014a), a gestão da cooperativa deve ser feita por seus membros de acordo com os interesses destes. Cada membro significa um voto, assim como todos podem votar e serem votados. Porém, para Schneider (2012), a prática deste princípio é um grande desafio para as cooperativas, pois estas precisam harmonizar as dimensões técnico-administrativas e exigências econômicas com a organização democrática.

O princípio da participação econômica dos membros refere-se à contribuição econômica de parte dos membros para a constituição da cooperativa, assim como à possibilidade de participação na distribuição de sobras ou de respon-

sabilizar-se perante resultados negativos da cooperativa (ICA, 2014a). Assim, o associado é mutuamente responsável por eventuais prejuízos que a cooperativa possa ter, como também tem direito a receber parte do resultado positivo, sempre na proporção da quantidade de negócios que tiver realizado com a cooperativa.

Em relação ao princípio da autonomia e independência, a ICA (2014a) defende que as cooperativas são organizações autônomas, controladas por seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, o farão em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a sua autonomia, não podendo o capital externo vir a controlar a cooperativa.

Sobre o princípio da educação e treinamento, de acordo com a ICA (2014a), as cooperativas, ao proverem informação e treinamento a seus membros, capacitam-nos para que possam contribuir mais efetivamente para o desenvolvimento dessas. Devem, ainda, se voltar à formação dos jovens, com ênfase na natureza e benefícios da cooperação.

No que diz respeito ao sexto princípio, MacPherson (1995) defende que as cooperativas só conseguem maximizar seu impacto se colaborarem efetivamente entre si. E conforme orienta a ICA (2014a), as cooperativas servirão melhor seus membros, fortalecerão a si e fortalecerão o movimento cooperativo se cooperarem entre si. Assim, a estratégia de cooperar com outras cooperativas não é somente uma base filosófica do Movimento Cooperativo, mas também uma forma de as cooperativas buscarem a complementação de recursos em vista de maximizarem seus resultados.

O sétimo princípio: preocupação com a comunidade, orienta que as cooperativas, por meio de políticas aprovadas por seus membros, devem trabalhar em prol do desenvolvimento sustentável de comunidades.

A partir desta discussão da base filosófica do Movimento Cooperativo, sintetizada nos sete princípios, é possível definir a natureza da cooperativa como a de ser democrática, com efetiva participação econômica e nos processos decisórios por parte de seus membros, atuar de maneira autônoma e forma independente, provendo informação para capacitar seu quadro social, cooperando com outras cooperativas, para melhor servir seus membros e fortalecer o movimento cooperativo, com vistas a promover o desenvolvimento sustentável das comunidades.

Para cumprir seu papel, as cooperativas também precisam dar respostas satisfatórias às situações problemáticas no ambiente em que estão inseridas. Entretanto, o fato de buscarem essas soluções não significa que deva existir conflito entre a busca pela sobrevivência e crescimento no mercado e o alinhamento às demandas do quadro social. Neste sentido, Zambrano e Esparducer (2013) defendem que, enquanto iniciativa empresarial, a cooperativa busca a solução de problemas dos seus membros e os benefícios alcançados podem ser considerados como benefícios coletivos. Para tanto, a gestão da cooperativa é exercida sob forte coesão social para se conseguir a adesão às normas e valores do cooperativismo. Contudo, conforme o *UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE* (USDA, 2012), não é tarefa fácil para as cooperativas assegurarem os interesses de seu quadro social e se manterem competitivas, o que requer comportamento empreendedor.

Segundo a *United Nations – UN* (2007), as cooperativas são um meio eficaz pelo qual pequenos *players* e produtores de regiões empobrecidas podem atingir economia de escala. Como tal, projetos cooperativos são importantes instrumentos para a redução da pobreza. Assim, ao constituir este novo negócio, na busca de maneiras de escapar da pobreza e criar uma vida melhor para si e sua família, os membros da cooperativa tornam-se empreendedores.

Já no que se refere ao empreendedorismo na organização cooperativa, Bijman e Doorneweert (2008) defendem que é um fenômeno relacionado à propriedade dos ativos, que são, também, de propriedade de seus membros, e aos ativos individuais destes. Assim, haveria maior possibilidade de êxito se as decisões individuais dos membros estivessem alinhadas às decisões sobre atividades e investimentos da cooperativa. Estes autores argumentam, ainda, que a forma organizacional de decisões, *bottom-up*, característica das cooperativas, seria uma forma genuína de empreendedorismo (cooperativo), temática que se aborda na próxima seção.

Empreendedorismo: diferentes abordagens e o avanço em direção ao empreendedorismo cooperativo

Quando se aborda o empreendedorismo, a perspectiva utilizada com maior frequência é a econômica. Sob esta lógica, o empreendedo-

rismo é visto como atividade que promove a inovação e gera rupturas no ambiente, que podem se dar por meio de novos produtos, novas fontes de matérias-primas, desenvolvimento de novos processos, acesso a novos mercados ou novas formas organizacionais, transformando-se no 'motor econômico' da sociedade (Schumpeter, 1984). Ainda na abordagem econômica, o sujeito/empreendedor é visto como alguém que capta e sabe aproveitar chances de lucros, prospecta ocasiões para potencializá-los, visualizando oportunidades onde outros não as identificam.

Com abordagens distintas dessa, há pesquisadores que focam sua investigação nos aspectos criativos e intuitivos dos agentes (Filion, 1999; Lévesque, 2004), especialmente aqueles voltados à solução de problemas comuns, como em situações nas quais o Estado se mostra ineficiente, para promover melhorias obtidas através do esforço conjunto (Dees, 2001; Cukyer *et al.*, 2011), donde emerge o empreendedorismo social.

De acordo com Dees (2001), o empreendedorismo social se caracteriza pela adoção de uma missão para criar e manter valor social, busca incessante desta missão, envolvimento em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizado, ações ousadas sem se deixar limitar pela disponibilidade de recursos e elevado comprometimento com o público-alvo e os resultados pretendidos. Por outro lado, o empreendedorismo coletivo, na visão de Johannisson (1998), é um fenômeno socialmente construído, no qual o empreendedor é um ator que interage no coletivo, motivado por valores compartilhados.

Essas duas abordagens do empreendedorismo alinham-se às premissas do cooperativismo, pois têm como aspectos-chave a adoção de iniciativas, de maneira conjunta e em vista do benefício coletivo. Desta forma, é importante destacar a natureza coletiva do cooperativismo e que este é carregado de apelo social, premissas que são a base para a concepção do empreendedorismo cooperativo.

Diaz-Foncea e Marcuello (2013) argumentam que, apesar de avanços na compreensão do processo de criação de cooperativas, o papel do empreendedorismo enquanto direcionador, tanto do processo de criação, quanto de desenvolvimento das cooperativas, foi ignorado, e uma evidência disto são os poucos estudos nestes campos. Observa-se que o *Global Entrepreneurship Monitor*, órgão internacional que faz um levantamento anual sobre o em-

preendedorismo no mundo, sequer faz menção à criação de novas cooperativas.

O empreendedorismo cooperativo, para Diaz-Foncea e Marcuello (2013), pode ser definido com foco em dois aspectos: no processo de empreender para criar a cooperativa (negócio); e no senso de identidade entre os empreendedores, que se utilizam da forma organizacional da cooperativa para começar um novo negócio. Assim, o empreendedorismo cooperativo apresentaria como características: um grupo de pessoas que se unem para formar uma cooperativa (negócio), fazem a gestão do mesmo, são proprietários e assumem riscos que este negócio possa apresentar. Como a cooperativa visa à obtenção de retorno para seus membros, esses sujeitos (membros da cooperativa) são os beneficiários dos resultados desse negócio, e a solução para os problemas é obtida de maneira conjunta.

Na visão de Vanderlei e Gil (2006), o empreendedorismo cooperativo se evidencia pela organização de indivíduos que constituem uma cooperativa para proporcionar autonomia, identidade e desenvolvimento dos seus membros. Desta forma, os empreendimentos cooperativos se constituem em uma importante estratégia de geração de empregos, com elevado impacto no campo social e para a economia nacional. Ainda conforme estes autores, o empreendedorismo cooperativo é tido como uma base indispensável para emergir, entre os mais pobres, energias produtivas cujas possibilidades de potencialização e de produção de melhorias para estes são bloqueadas pelo sistema socioeconômico vigente.

Já para a UN (2007), o cerne do empreendedorismo cooperativo reside na cultura da mútua ajuda, a qual precisa ser cultivada entre os membros da cooperativa para melhorar a sua situação econômica e social, pela cooperação e ação coletiva. McDonell *et al.* (2012) reforçam esta perspectiva ao defenderem que o empreendedorismo cooperativo se caracteriza pelo trabalho em conjunto dos empreendedores. Assim, quando os membros da cooperativa se auxiliam mutuamente, reforçam os potenciais individuais, tanto para ampliar a produção, com aumento de escala, fazer aquisições em conjunto e ter poder de barganha, acessar mercados, quanto para a solução de problemas que afetem o quadro social em outros aspectos, que não somente o econômico.

Ainda segundo McDonell *et al.* (2012), o empreendedorismo cooperativo é uma forma

de empreendedorismo conjunto que pode se caracterizar, também, pela criação de um novo empreendimento, no caso, uma cooperativa. A maior vantagem de trabalhar em conjunto seria a combinação de diferentes habilidades e competências na formação do novo empreendimento, e o fator crucial para o êxito da cooperativa reside nas relações entre os seus membros (empreendedores). Ainda segundo estes autores, o empreendedorismo cooperativo se torna possível quando existe um grupo de indivíduos com pensamentos afins e que possuam necessidades não atendidas por outras organizações.

Para Zambrano e Esparducer (2013), a decisão de criar uma cooperativa implica a iniciativa empreendedora de uma pessoa ou de um grupo de pessoas, e implica, também, a decisão de estabelecer relações democráticas e de solidariedade de longo prazo entre os membros. Ainda segundo a perspectiva destes autores, o empreendedor cooperativo apresenta características como a de trabalhar em rede e ser solidário com os problemas dos demais membros da cooperativa.

Ribeiro e Alves (2010) argumentam que os negócios da cooperativa com seus membros estimulam o associado (empreendedor) a incrementar suas atividades produtivas sob a perspectiva de maior utilização dos bens e serviços ofertados pela cooperativa, gerando uma cadeia de resultados positivos tanto no que diz respeito ao aspecto econômico quanto ao social. À medida que os membros da cooperativa se utilizam mais intensamente de seus bens e serviços, a cooperativa incrementa seus rendimentos, capitalizando-se e podendo gerenciar maiores volumes de recursos em benefício de seus membros, o que também implica maior capacidade de investimentos.

O cooperativismo tem foco no social e também é um movimento que envolve uma coletividade, e que nasceu em oposição à exacerbação do capitalismo florescente, à época da Revolução Industrial, difundindo-se pelo mundo inteiro, em diferentes ramos de atividades. Os sujeitos que se organizam para formar uma sociedade cooperativa podem ser considerados empreendedores cooperativos, pois a cooperativa é um negócio e também busca a melhoria das condições de vida de seus membros, os quais são movidos por valores comuns. Assim, o empreendedorismo cooperativo se “descola” de outras abordagens do empreendedorismo, adquirindo caráter e natureza próprios.

Caminho metodológico

Este estudo se configura como um estudo de caso, observando as proposições de Yin (2004). O caso foi escolhido por conta de ser a cooperativa de eletrificação rural do RS que tem maior número de PCHs, de acordo com a FECOERGS (2014). Ainda, após investigar mais informações na *web page* desta cooperativa, identificaram-se fatos relevantes como a incorporação de outras duas cooperativas de eletrificação rural já nos primeiros anos de atividade, parcerias com associações cooperativas de outros países e premiações internacionais (CRELUZ, 2014a).

Na coleta dos dados, realizaram-se entrevistas não estruturadas e em profundidade com gestores da CRELUZ – Presidente, Diretor Técnico e Secretário, seguindo-se a lógica proposta por Cooper e Schindler (2008). As entrevistas foram realizadas no mês de fevereiro de 2014 e tiveram média de duração entre 50 minutos e uma hora. Também se coletaram dados das *web pages* da CRELUZ e da FECOERGS, e de estudo já realizado sobre esta cooperativa (Munaretto, 2013). Essas diferentes fontes de evidências, nomeadamente as entrevistas e dados das *web pages* da CRELUZ e FECOERGS, sustentaram a triangulação dos dados, em vista de se conferir validade e confiabilidade.

O instrumento de orientação para as entrevistas foi elaborado a partir da literatura que embasa o estudo. Já a análise dos dados observou a técnica de análise de conteúdo, conforme orienta Bardin (2010), e as categorias de análise foram definidas *a priori*, a partir da literatura que embasa o estudo, definindo-se como categorias de análise:

- Gestão para e por seus membros (princípio da participação democrática) (ICA, 2014a; Schneider 2012);
- Cooperação entre as cooperativas (princípio da intercooperação) (MacPherson, 1995; McDonnell *et al.*, 2012; ICA, 2014a);
- Cooperativa empreendedora, como organização ou empreendimento (Vanderlei e Gil, 2006; Ribeiro e Alves, 2010; McDonnell *et al.*, 2012; Diaz-Fonca e Marcuello, 2013).

Apresentação, análise e discussão dos resultados

Para apresentar a cooperativa em estudo, CRELUZ, buscaram-se os dados em sua *web*

page, com acesso ao *link* que trata do histórico. E para a apresentação da mesma, se procura dar destaque a eventos que podem ser considerados de maior relevância em sua trajetória, como, por exemplo, a fundação da cooperativa, práticas voltadas às questões ambiental e social, geração de energia, fontes alternativas de energia e cooperação com outros atores, especialmente outras cooperativas.

A CRELUZ foi fundada em 1966, no Distrito de Pinhal, pertencente ao Município de Palmeira das Missões (RS). Em 1971, por determinação do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA, foram incorporadas à CRELUZ as Cooperativas de Eletrificação Rural de Seberi, Castelinho (Município de Frederico Westphalen – RS) e de Planalto (RS). Atualmente, a cooperativa conta com um quadro de 22 mil associados, atuando em 36 municípios do Alto Uruguai e Norte do RS.

Inicialmente, o foco da cooperativa, assim como as demais de seu ramo, era de levar a energia elétrica à área rural, pois as grandes empresas do segmento não se interessavam por este público, em vista de que a população era esparsa e os custos de distribuição eram elevados (FECOERGS, 2014). À medida que a cooperativa instalava a rede de distribuição e fornecia energia elétrica aos associados, passou a comercializar eletrodomésticos e com esta finalidade colocou lojas para atender essa demanda. No final dos anos 1990, por conta do desenvolvimento do grande varejo, as lojas se tornaram inviáveis e a CRELUZ fechou as mesmas paulatinamente.

Ainda nos anos 1990, a CRELUZ sentiu a necessidade de gerar energia e definiu como estratégia utilizar pequenas centrais hidrelétricas – PCHs, já instaladas em sua área de atuação. Entretanto, antes de adquirir essas PCHs, realizou estudos sobre o potencial de cada uma, baseado no histórico das mesmas, utilizando-se de tecnologias atualizadas para a construção das turbinas e geradores. Para esta finalidade, a CRELUZ fez um convênio com a Universidade de Munique, após visita técnica a PCHs na Alemanha. Assim, no final de 1999, a cooperativa colocou em atividade sua primeira PCH e, atualmente, conta com seis destas, que produzem energia equivalente a 35% do total que distribui. Todas as seis PCHs são de iniciativas autônomas da CRELUZ.

Para se adequar às normas da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL e poder assinar contratos de Permissão Pública, em 2009 a CRELUZ foi dividida em duas cooperativas:

CRELUZ – Cooperativa de Distribuição de Energia e CRELUZ – Cooperativa de Geração de Energia e Desenvolvimento, formando o Grupo CRELUZ.

Paralelamente, a CRELUZ desenvolveu dois projetos para geração de energia, que totalizavam 42 MW, e, dada a necessidade de investimentos de maior vulto (R\$ 200 milhões) que extrapolavam sua capacidade financeira, decidiu buscar outras cooperativas de eletrificação rural (COOPERLUZ de Santa Rosa, CERTEL de Teutônia e COPREL de Ibirubá) dispostas a investir, assim como a Estatal ELETROSUL, dando origem à Cooperativa de Geração do Rio da Várzea – COOGERVA.

Em maio de 2010, a CRELUZ foi laureada com o Prêmio Internacional *Ashden Awards*, como reconhecimento pela geração limpa de energia, sem impactos negativos nas áreas social e ambiental, além de permitir resultados econômicos satisfatórios, o que a torna uma referência internacional em geração sustentável de energia. Já em 2012, no Ano Internacional do Cooperativismo, a CRELUZ recebeu o *Arch of Europe Quality Award 2012*, prêmio concedido pela qualidade em gestão.

A CRELUZ desenvolve, ainda, outras iniciativas na área de geração de energia, das quais duas são de energia eólica, com um projeto de inventário de ventos no Município de Palmeira das Missões (RS), no qual a ELETROSUL é parceira e outro no Município de Giruá (RS), em parceria com outras duas cooperativas de eletrificação rural (CERTHIL de Três de Maio [RS], CERILUZ de Ijuí [RS]) e a ECOPROJETO, empresa privada, da Alemanha. O objetivo destes dois projetos é verificar a viabilidade de instalação de parques eólicos nesses locais, o que, segundo dados preliminares, já se confirma.

Outra iniciativa de geração de energia sustentável é o projeto de usina termelétrica a partir do lixo, na cidade de SEBERI (RS), a ser financiado pela FINEP, tendo como parceiros a Universidade Federal do Paraná – UFPR, Associação dos Municípios da Zona da Produção – AMZOP, o Consórcio Intermunicipal de Reciclagem e Compostagem de Lixo de Trindade do Sul (RS) – CONILIXO, e o Território de Cidadania de Bom Progresso (RS). A perspectiva é de que esta iniciativa sirva como projeto piloto a ser replicado no País.

A CRELUZ tem, também, projetos na área social e ambiental, dentre os quais se destaca o Água Limpa, que nasceu de uma sugestão do quadro social, em 2002, por ocasião da Assem-

bleia Geral Ordinária, em que a cooperativa disponibilizaria sobras para o rateio, e os associados sugeriram que os valores fossem investidos em redes de água potável na área rural. Em locais em que já havia poço artesiano, o mesmo era reformado ou aprofundado para aumentar a vazão e em locais; onde não havia poço, perfurava-se um poço e colocava-se rede de distribuição de água. A CRELUZ, neste projeto, entrava com a rede elétrica, bombas (e outros equipamentos elétricos), as comunidades beneficiadas adquiriam os equipamentos hidráulicos, enquanto as prefeituras municipais elaboravam os projetos para perfuração/reforma do poço e abriam as valas para a rede de distribuição d'água. Com o Programa Água Limpa, 136 localidades rurais foram beneficiadas até dezembro de 2013.

Na área ambiental, destaca-se o Projeto Ecossistema, que visa a estimular práticas de preservação e recuperação do meio ambiente, com o envolvimento de estudantes, entidades sociais, quadro social, sendo que a cooperativa proporciona assistência técnica por meio de seu engenheiro agrônomo, bióloga e técnicos agrícolas. Além disto, a CRELUZ mantém um viveiro para produção de mudas de espécies nativas para reflorestamento de áreas de preservação permanente – APPs e apoiar outras iniciativas de reflorestamento. Outras iniciativas de cunho ambiental também são desenvolvidas pela cooperativa.

Nessa linha de atuação, na busca pela preservação ambiental e pelo desenvolvimento sustentável, foram instalados nas dependências da cooperativa sistemas de coleta de água da chuva. Na sua matriz, a água coletada é utilizada para lavar calçadas e molhar plantas. No seu horto florestal, a água é utilizada para irrigar as mudas de árvores, e no, complexo da Fundaluz (Associação dos Funcionários da CRELUZ), para encher as piscinas, para irrigar as plantas e para abastecer as descargas dos banheiros (CRELUZ, 2014b).

Os projetos mencionados e as práticas relatadas evidenciam que a CRELUZ procura implementar ações que, além do retorno financeiro necessário à manutenção da cooperativa e possibilidade de novas iniciativas e projetos de geração de energia, sejam socialmente responsáveis e ambientalmente corretas, aspectos que se alinham às premissas do desenvolvimento sustentável.

No próximo tópico são discutidas, de maneira pontual, as categorias de análise definidas no caminho metodológico.

Categoria de análise “gestão para e por seus membros” – Princípio da participação democrática

A análise nesta categoria foi efetivada com base no segundo princípio do cooperativismo: controle democrático por seus membros (ICA, 2014a). Ainda de acordo com a ICA (2014a), as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis perante a sociedade. Nas cooperativas, os membros têm direitos iguais de voto (um membro, um voto).

Ademais, Schneider (2012) propõe que a gestão da cooperativa se realiza, além do exercício do direito de votar e ser votado, pela possibilidade de informação, fiscalização e crítica, utilizando-se dos canais competentes, sendo que um dos mais efetivos é a participação nas assembleias gerais.

A partir dessas orientações, com esta categoria de análise, busca-se investigar como é feita a gestão da CRELUZ, se efetivamente as práticas evidenciam a participação dos membros, se as decisões da direção são voltadas para o quadro social e se, de fato, esta cooperativa adota a lógica de gestão *bottom-up*.

No que tange às decisões, há evidências de que a CRELUZ procura orientar as práticas de gestão de acordo com aquilo a que o quadro social aspira. Neste sentido, a opção por implementar o Projeto Água Limpa, desenvolvido a partir de proposta apresentada em Assembleia Geral da cooperativa, demonstra que a participação dos membros da mesma favorece a alocação de recursos em vista do benefício do quadro social, e há decisões em que o foco não está no retorno financeiro, mas na qualidade de vida dos membros.

O fato de a CRELUZ subsidiar filhos de associados com uma bolsa de 50% para o curso de Engenharia Elétrica, apesar de o curso ser direcionado para as necessidades da cooperativa, também demonstra que ela se preocupa com demandas de seus membros. Por outro lado, se esta decisão de investir na formação de filhos de associados é, também, fazer a gestão para seus membros, pode ser considerada uma estratégia de administração que futuramente redundará na possibilidade de ser gerida por seus membros. Assim, a cooperativa projeta não só a

capacitação de seu quadro de funcionários, mas a melhoria da qualidade de vida das famílias daqueles beneficiários.

A geração de energia também pode ser considerada uma iniciativa de gestão para seus membros, uma vez que, assim, a CRELUZ consegue fornecer energia elétrica a menores custos para seus associados. Esta estratégia pode ter desdobramentos com implicações no campo social, com o benefício para os membros da cooperativa, e no âmbito econômico, porque permite fazer caixa, em vista de não precisar desembolsar recursos para aquisição de parte (35%) da energia distribuída. Obviamente, a cooperativa tem custos para produzir, porém, conforme os entrevistados, os custos de produção são menores que os de aquisição.

Porém, essas estratégias, voltadas ao quadro social, precisam ser reforçadas pelo fortalecimento do Movimento Cooperativo, e um dos princípios do cooperativismo objetiva isto, que é o sexto princípio: cooperação entre as cooperativas, pois, segundo a ICA (2014b), estas servem melhor seus membros e fortalecem o movimento cooperativo quando trabalham juntas, em estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. Com base neste contexto, no próximo tópico se aborda a categoria de análise “cooperação entre cooperativas”.

Categoria de análise “cooperação entre cooperativas” – Princípio da intercooperação

A cooperação entre as cooperativas, além de ser uma das bases filosóficas do movimento cooperativo (ICA, 2014a), pode ser uma estratégia analisada sob a ótica da cooperação interorganizacional. Nesta abordagem, os estudiosos focam sua análise sob a lógica da competição, ou seja, a estratégia de cooperar serve para se fortalecer e melhor competir ou assegurar vantagens sobre outros competidores. Neste estudo, adota-se o posicionamento que parte da perspectiva da filosofia do cooperativismo, no qual a intercooperação visa ao fortalecimento das cooperativas, para melhor servir aos seus membros e reforçar o Movimento Cooperativo.

MacPherson (1995) defende que as cooperativas conseguirão maiores impactos em seus resultados na medida em que cooperarem entre si. Já para McDonnell *et al.* (2012), a principal vantagem de as cooperativas cooperarem entre si é o fortalecimento mútuo, por fazer

parte de uma rede, que pode ser estabelecida no próprio ramo, pode ser local, regional ou nacional e, ao mesmo tempo, ter relações de cooperação com diversas outras cooperativas, de diferentes ramos, contribuindo para que se alcancem objetivos que, individualmente, não seriam obtidos. E, no caso em estudo, há diversas evidências de que a cooperativa procura cooperar com outras cooperativas e não somente em nível local ou regional, mas também internacional. Desta forma, procura-se tratar desta temática nestes três diferentes níveis, de forma pontual.

No nível local, a CRELUZ busca cooperar com cooperativas congêneres e também com cooperativas de outros ramos, como de produção e de crédito. Com as congêneres, a CRELUZ desenvolve projetos para a implantação de PCHs e, também, procura trocar informações para a solução de problemas comuns. Na construção de PCHs, a estratégia de cooperar com cooperativas locais e regionais visa a atender demandas dos quadros sociais das cooperativas envolvidas, para elas também se fortalecerem financeiramente quando os projetos demandam aportes de recursos mais significativos.

Neste tipo de iniciativa, um entrevistado destaca que as trocas de conhecimentos e experiências, acumulados a partir de projetos anteriores de ambas as partes, permite que os projetos sejam melhor desenvolvidos, gerando ganhos para todos os parceiros. Como enfatiza esse gestor, construir uma PCH requer tempo, conhecimento e recursos financeiros, que de forma isolada a cooperativa não conseguiria acessar e tampouco alocar. Assim, cooperar com cooperativas próximas gera sinergias que proporcionam incrementos, tanto na escala de produção da energia, pois a capacidade de geração aumenta significativamente e de maneira exponencial, não linear, segundo esse gestor, quanto em termos de conhecimento, fortalecendo as cooperativas envolvidas, proporcionando melhorias ao quadro social e reforçando o Movimento Cooperativo, conforme orienta a ICA (2014a).

Cooperar no nível local com cooperativas de outros ramos permite a complementaridade de recursos de ambas as partes (MacPherson, 1995), pois, quando a CRELUZ direciona para que as contas de energia elétrica de seus associados sejam pagas nas cooperativas de crédito, gera mais recursos para serem investidos localmente. De outra parte, esta estratégia também abre canais de comunicação,

interação e relações entre a CRELUZ e cooperativas de crédito, que podem gerar benefícios para a primeira, no que diz respeito a eventuais necessidades de financiamento.

No que tange às questões do desenvolvimento local, aspecto relacionado ao sétimo princípio do cooperativismo (ICA, 2014a), a CRELUZ procura se envolver em ações que as cooperativas de crédito desenvolvem, voltadas às comunidades onde atuam. Neste sentido, pode-se citar como exemplo a iniciativa para fortalecer o Polo Regional de Erva Mate, projeto que envolve diversas entidades: as cooperativas de crédito, Governo do Estado, especialmente com a EMATER, e a CRELUZ, por sua *expertise* na produção de mudas de espécies nativas, contribui com a produção das mudas de erva mate.

Ainda no nível local, mas relacionando-se à cooperação com cooperativas de produção, a CRELUZ mantém relações próximas com estas, especialmente porque são associadas suas. As cooperativas de produção, segundo um gestor da CRELUZ, sempre que necessitam de materiais, serviços como reparos, instalações, procuram esta, pois em vista de serem associadas, e de a cooperativa estar próxima, a solução dos problemas é mais rápida e menos onerosa. Contudo, não são somente fatores econômico-financeiros que determinam essas relações, mas também a busca pelo mútuo fortalecimento das cooperativas (ICA, 2014a).

No nível regional, a CRELUZ mantém relações de cooperação com cooperativas congêneres e desenvolve, pelo menos, três diferentes estratégias de cooperação com cooperativas de eletrificação: geração de energia elétrica a partir de PCHs, com destaque para os projetos da COOGERVA; inventário de ventos, para investigação da viabilidade do parque eólico em Giruá (RS); e geração de energia a partir de termelétrica alimentada com lixo.

No nível internacional, a CRELUZ buscou se relacionar, especialmente, com a *The National Rural Electric Cooperative Association* – NRECA dos Estados Unidos. A iniciativa de cooperar com esta associação foi, inicialmente, para solucionar o problema de fuga de energia nas suas redes, que chegava a 29% do total distribuído. Com o convênio estabelecido com a NRECA, a CRELUZ teve acesso a tecnologias de combate e prevenção de fugas de energia. Como resultado, a cooperativa reduziu para os padrões europeus os níveis de fuga de energia (10%). Após este resultado, a CRELUZ con-

tinuou a cooperar com a NRECA no sentido de trocar conhecimentos para a solução de problemas comuns.

As iniciativas de cooperação com outras cooperativas são recorrentes na CRELUZ, e pode-se inferir que a mesma é favorecida de maneira significativa por essas estratégias. Por outro lado, é possível dizer que esta cooperativa desenvolveu a competência de estabelecer relações de cooperação com outras cooperativas, também com aquelas de outros ramos, mas especialmente com suas congêneres, dado o histórico que apresenta. Neste sentido, evidencia-se um alinhamento das práticas da CRELUZ com o que propõem MacPherson (1995) e McDonell *et al.* (2012). Assim, tanto nas iniciativas de intercooperação local quanto regional e internacional, os benefícios obtidos pela CRELUZ são relevantes, como podem também ser importantes para as outras cooperativas envolvidas nessas relações, fortalecendo-se, assim, o Movimento Cooperativo, conforme propõe a ICA (2014a).

Há, também, uma característica nessas relações: o fato de a CRELUZ, na maior parte das vezes, ser o ator que promove a iniciativa, o que permite, pelo menos, supor que a CRELUZ seja uma cooperativa empreendedora, aspecto discutido na seção *Categoria de análise “cooperativa empreendedora”*.

Categoria de análise “cooperativa empreendedora”

A perspectiva de análise desta categoria se orienta tanto pela lógica da cooperativa enquanto organização ou empreendimento quanto pela forma de se organizar. Desta maneira, busca-se, na cooperativa estudada, identificar evidências de iniciativas empreendedoras promovidas por essa organização. Nesta perspectiva, McDonell *et al.* (2012) propõem que o empreendedorismo cooperativo emerge quando sujeitos com afinidade de objetivos e necessidades não atendidas por outras organizações se unem e, pela constituição de uma cooperativa, procuram sanar suas demandas. Assim, o fato de a CRELUZ ter sido criada para fornecer energia nas áreas rurais, já sugere a presença de elementos do empreendedorismo cooperativo.

Além disso, a CRELUZ se destaca entre as cooperativas de eletrificação rural do RS por suas iniciativas de PCHs, de forma autônoma e em cooperação com outras cooperativas e até

com entidades estatais. Além disto, está realizando estudos de viabilidade de produção de energia eólica também em conjunto com outras cooperativas congêneres, uma empresa privada e com uma empresa estatal. Procurou a solução de problemas como a fuga de energia junto a uma associação de cooperativas congêneres nos Estados Unidos, buscou conhecimento junto a universidades do país e do exterior, além de promover iniciativas juntamente com gestões municipais, associações de municípios e outros atores públicos e privados. Adicionalmente, foi reconhecida em nível internacional pela excelência em sua gestão, obviamente que dentro dos pressupostos de gestão cooperativa.

Outra iniciativa importante que a CRELUZ desenvolve, cooperando com outras organizações, é o curso de eletrotécnico, promovido em conjunto com o Colégio Evangélico de Panambi (RS), voltado a colaboradores da cooperativa. Nesta mesma linha, a cooperativa tem um curso *in company* de Bacharelado em Engenharia Elétrica, em parceria com a Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS – UNIJUÍ, e que é voltado para colaboradores e filhos de associados. Ambas as iniciativas sugerem que, ao formar profissionais com as competências e habilidades alinhadas às necessidades da cooperativa e que já sejam colaboradores ou filhos de associados, a CRELUZ não só assegura profissionais capacitados para as demandas internas, como proporciona possibilidades de melhorias nas condições de vida das famílias desses profissionais.

Schneider (2012) destaca que a cooperativa, como qualquer outro empreendimento econômico, deve orientar-se pelas premissas da racionalidade econômica; porém, por sua natureza e finalidade social e coletiva, privilegia a cooperação, solidariedade e mútua ajuda. Nesta perspectiva, a competência que a CRELUZ desenvolveu para estabelecer relações de cooperação com múltiplos atores sugere que a mesma tenha identificado uma estratégia que lhe assegure melhores resultados, pela cooperação. No caso da cooperação com outras cooperativas, essa estratégia se alinha ao sexto princípio do Movimento Cooperativo. Já no caso de cooperar com organizações de outra natureza, essa pode ser considerada uma estratégia de cooperação interorganizacional que visa à complementaridade de recursos que a cooperativa não conseguiria acessar de maneira isolada ou, se o fizesse, isso seria tão dispendioso que não se tornaria viável.

Na primeira situação, cooperar com outras cooperativas é uma forma de fortalecimento mútuo que proporciona maneiras de melhor servir a seus membros (ICA, 2014b) e fortalece o Movimento Cooperativo. Quando uma cooperativa toma iniciativas para melhor servir seus membros, fortalecendo-se e, concomitantemente, contribuindo para fortalecer outras cooperativas, por consequência fortalece o Movimento Cooperativo. Assim, pode-se dizer que esta seja uma cooperativa Empreendedora, pois busca sua sobrevivência e desenvolvimento, busca servir melhor seus membros e fortalecer o Movimento Cooperativo.

Na segunda situação, cooperar com organizações de outra natureza também sugere que a CRELUZ apresenta evidências de ser uma cooperativa empreendedora, porque enquanto organização voltada aos interesses de seus membros, quando não consegue soluções satisfatórias de maneira isolada, busca as soluções junto a outros atores com os quais consiga acessar os recursos necessários para o desenvolvimento dessas soluções.

A cooperativa empreendedora, então, poderia ser definida como aquela que desenvolve continuamente iniciativas para melhorar as condições de vida de seus membros. Busca sustentar-se econômica e financeiramente por meio de soluções que não causem impactos adversos ao meio ambiente e tampouco provoquem problemas sociais. E, para se fortalecer, melhor atender seu quadro social e solidificar o movimento cooperativo, desenvolve iniciativas de cooperação com outras cooperativas e com outros atores, sejam do seu ou de outros ramos, tanto no nível local quanto regional ou internacional.

Conclusão

Este estudo procurou investigar se há evidências de elementos do empreendedorismo cooperativo em organizações cooperativas e, em caso positivo, quais aspectos sugerem tal presença, buscando-se explorar e identificar esses elementos, especialmente a partir de princípios do Movimento Cooperativo. Pode-se dizer que há elementos consistentes de empreendedorismo cooperativo no caso estudado, como o fato de a CRELUZ desenvolver recorrentemente relações de intercooperação para a solução de problemas, construir seis PCHs para geração própria, sem danos ambientais e impactos sociais, reforçando sua receita e melhor atendendo seu quadro social.

Há outros elementos, como o fato de a CRELUZ ser constituída para atender demanda de energia elétrica não atendida por outras distribuidoras, a participação dos membros nas decisões e o fato de essas serem voltadas às demandas do quadro social, como, por exemplo, o Projeto Água Limpa, e outras iniciativas, como a formação técnica de funcionários e de filhos de associados.

Estes achados do estudo corroboram perspectivas teóricas trabalhadas no referencial teórico, em especial as de MacPherson (1995), Vanderlei e Gil (2006), Bijman e Doorneweert (2008), Ribeiro e Alves (2010), Schneider (2012), McDonell *et al.* (2012) e ICA (2014a).

Com base nas emergências do estudo, pode-se conceituar o empreendedorismo cooperativo como o processo de constituir uma cooperativa no qual sujeitos com objetivos comuns se unem para, através desta organização e com mútua ajuda, desenvolver meios de melhoria econômica e social para si, suas famílias, para os demais membros da cooperativa e das comunidades onde atuam. Neste processo, os sujeitos assumem os riscos econômicos e financeiros do empreendimento e se responsabilizam pela sua gestão.

E quanto a possíveis interessados em estudos desta natureza, destaca-se que possam interessar, pelo menos, a três distintos públicos: acadêmicos, gestores de cooperativa (e seu quadro social) e formuladores de políticas públicas. No que diz respeito aos acadêmicos, a investigação sobre o empreendedorismo tem despertado cada vez maior interesse; entretanto, o empreendedorismo cooperativo ainda é pouco estudado, como mostram dados do *Scholar Google*, que para a expressão “empreendedorismo cooperativo” apresenta 30 resultados (Google Acadêmico, 2014), enquanto na *Web of Science* (2014) a expressão “*Cooperative Entrepreneurship*” tem 100 resultados. Essas evidências sugerem amplas oportunidades de pesquisa e de contribuições neste campo.

Para os gestores e quadros sociais das cooperativas, de todos os ramos, o estudo mostra que a consolidação dessas organizações ao longo do tempo passa por iniciativas internas, mas também por iniciativas de busca da complementação de recursos em organizações congêneres (intercooperação horizontal), de outros níveis (intercooperação vertical), além de parcerias com organizações de outras naturezas, como institutos de pesquisa, instituições de ensino, órgãos públicos e empresas privadas.

No que tange aos formuladores de políticas públicas, a implementação de iniciativas voltadas ao cooperativismo contribui para a geração de empregos, aumento da renda, melhoria das condições de vida, entre outras questões. Entretanto, a geração de empregos na cooperativa e o aumento da renda diferem da empresa privada, uma vez que, na primeira, esses aspectos beneficiam diretamente os empreendedores, com maior impacto social, enquanto que, nas empresas privadas, o retorno maior é voltado ao capital (especulativo, em boa parte das vezes). Acredita-se que o fomento do cooperativismo favoreça maior amplitude da base de beneficiados.

Por fim, estudos que tratem do empreendedorismo cooperativo em outros ramos do cooperativismo são bem-vindos porque talvez reforcem achados deste e de outros estudos similares, podendo ainda trazer outros achados, o que em muito contribuirá para o campo.

Referências

- BARDIN, L. 2010. *Análise de conteúdo*. 5ª ed., Lisboa, Edições Setenta, 288 p.
- BIJMAN, J.; DOORNEWEERT, B. 2008. Entrepreneurship, collective entrepreneurship and the producer-owned firm. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/43960/2/120.pdf>. Acesso em: 20/02/2014.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. 2008. *Métodos de pesquisa em administração*. 7ª ed., Porto Alegre, Bookman, 640 p.
- COOPERATIVA DE ENERGIA E DESENVOLVIMENTO RURAL DO MÉDIO URUGUAI LTDA. (CRELUZ). 2014a. Histórico – Grupo Creluz. Disponível em <http://www.creluz.com.br/index.php?i=historico>. Acesso em: 20/02/2014.
- COOPERATIVA DE ENERGIA E DESENVOLVIMENTO RURAL DO MÉDIO URUGUAI LTDA. (CRELUZ) 2014b. Projeto Ecosistema. Disponível em: <http://www.creluz.com.br/index.php?i=ecosistema>. Acesso em: 25/02/2014.
- CUKYER, W.; TRENHOLM, S.; CARL, D.; GEKAS, G. 2011. Social entrepreneurship: A content analysis. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7(1):99-119. Disponível em: <http://m.www.na-businesspress.com/JSIS/CukierWeb.pdf>. Acesso em: 18/02/2014.
- DEES, J. 2001. The meaning of social entrepreneurship. Disponível em: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf. Acesso em: 15/02/2014.
- DIAZ-FONCEA, M.; MARCUELLO, C. 2013. Entrepreneurs and the context of cooperative organizations: A definition of cooperative entrepreneur. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(4):238-251. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cjas.1267/full>. Acesso em: 22/01/2014.

- FEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE ENERGIA, TELEFONIA E DESENVOLVIMENTO RURAL DO RIO GRANDE DO SUL (FECOERGS). 2014. Início do cooperativismo e do ramo eletrificação rural. Disponível em: <http://www.fecoergs.com.br/pagina.php?cont=historia.php&sel=2>. Acesso em: 23/02/2014.
- FILION, L. 1999. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2):05-28.
- GIJSELINCKX, C.; VAN OPSTAL, W. 2008. Empreendedorismo cooperativo. In: W. VAN OPSTAL; C. GIJSELINCKX; P. DEVELTERE (eds.), *Entrepreneuriat cooperative in Belgique: Theories & Practiques*. Leuven, Ed. ACCO.
- GOOGLE ACADÊMICO. 2014. Empreendedorismo. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=empreendedorismo+&btnG=&lr=>. Acesso em: 10/07/2014.
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). 2014a. What's a Co-op? Disponível em: <http://ica.coop/en/whats-co-op>. Acesso em: 15/02/2014.
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). 2014b. *Co-operative identity, values & principles*. Disponível em: <http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Acesso em: 01/03/2014.
- JOHANNISSON, B. 1998. Entrepreneurship as a collective phenomenon. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.5760&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 05/03/2014.
- LÉVESQUE, B. 2004. Empreendedor coletivo e economia social: outra forma de empreender. *Revista Virtual de Gestão de Iniciativas Sociais*, 1:44-64.
- MacPHERSON, I. 1995. *Princípios cooperativos hacia el siglo XXI*. Ginebra, Alianza Cooperativa Internacional, 74 p.
- McDONNELL, D.; MACKNIGHT, E.; DONNELLY, H. 2012. Co-operative entrepreneurship: Co-operate for growth. UK, Aberdeen, University of Aberdeen. Disponível em: https://www.abdn.ac.uk/cets/documents/Co-operative%20Entrepreneurship_Co-operate%20for%20growth.pdf. Acesso em: 25/01/2014.
- MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO (MDIC). 2014. Cooperativismo – Histórico. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/cooperativismo/index/conteudo/id/297. Acesso em: 05/03/2014.
- MUNARETTO, L. 2013. *Avaliação de desempenho organizacional em cooperativas de eletrificação: um estudo sobre o uso de indicadores de desempenho*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 285 p.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). 2013. Relatório OCB 2012. Disponível em: http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/relatorio_ocb_2012.pdf. Acesso em: 15/03/2014.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). 2014a. Ramos – Cooperativismo em toda parte. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/index.asp>. Acesso em: 14/02/2014.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). 2014b. Por dentro da cooperativa. Disponível em: http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/por_dentro_da_cooperativa.asp. Acesso em: 14/02/2014.
- RIBEIRO, M.; ALVES, G. 2010, novembro. Empreendedorismo e inovação: a cooperativa como alternativa empresarial para o desenvolvimento. *Scientia Iuris*, 14:181-191. <http://dx.doi.org/10.5433/2178-8189.2010v14n0p181>
- RIQUE, M. 2014. Os pioneiros de Rochdale e os princípios do cooperativismo. Disponível em: http://www.cooperativismopopular.ufrj.br/breve_hist_leia.php. Acesso em: 27/02/2014.
- SCHNEIDER, J. 2012. A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. *Cadernos Gestão Social*, 3(2):251-273.
- SCHUMPETER, J. 1984. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 228 p.
- UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE (USDA). 2012. Cooperative, theory, practice, and financing: A dairy cooperative case study. Disponível em: <http://www.rurdev.usda.gov/supportdocuments/RR221.pdf>. Acesso em: 27/02/2014.
- UNITED NATIONS (UN). 2007. Guidebook on developing women's entrepreneurship in green Cooperatives in the Asian and Pacific Region. New York, United Nations. Disponível em: <http://www.uwcc.wisc.edu/info/women/es-cap2468.pdf>. Acesso em: 23/02/2014.
- VANDERLEI, E.; GIL, A. 2006. Os benefícios do sistema cooperativo para os pequenos empreendedores. *Gestão e Regionalidade*, 8(14):20-27.
- WEB OF SCIENCE. 2014. Pesquisa básica. "Entrepreneurship". Disponível em: http://apps.webofknowledge.com/Search.do?product=UA&SID=1DvchXtb2jwj9p5XfEe&search_mode=GeneralSearch&prID=904049d5-55f6-4328-9bbc-2c383c6da811. Acesso em: 10/07/2014.
- YIN, R. 2004. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed., Porto Alegre, Bookman, 200 p.
- ZAMBRANO, W.; ESPARDUCER, J. 2013, agosto. Teorías de entrepreneurship y cooperativismo de trabajo asociado: fundamentos teóricos y evidencias empíricas en la creación de CTA. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 78:11-36. Disponível em: http://www.ciriec-revistaeconomia.es/ver_pdf.php?archivo=ciriec_7800_presentacion_mozas.pdf&id_articulo=835&phpsessid=f5b697c52d0c5e63277732ce425102dc. Acesso em: 27/02/2014.

Submetido: 13/05/2015

Aceito: 01/04/2016