



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 67, Abril 2010, pp. 97-128**

# **Acciones innovadoras, cooperativas y sociales: el caso del sistema Crehnor de cooperativa de crédito de Brasil promoviendo la inclusión social en la agricultura familiar**

**Ana C. Machado Padilha**

Universidad de Passo Fundo (Brasil)

**Tania Nunes da Silva**

Universidad Federal de Rio Grande do Sul (Brasil)

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2010 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)

[www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# Acciones innovadoras, cooperativas y sociales: el caso del sistema Crehnor de cooperativa de crédito de Brasil promoviendo la inclusión social en la agricultura familiar

**Ana C. Machado Padilha**

Universidad de Passo Fundo (Brasil)

**Tania Nunes da Silva**

Universidad Federal de Rio Grande do Sul (Brasil)

## RESUMEN

*El objetivo de este estudio fue investigar las acciones innovadoras, cooperativas y sociales desarrolladas por Crehnor y su influencia sobre las actividades de los cooperativistas. Se trata de un estudio de caso exploratorio. Los datos fueron obtenidos a través de entrevistas al presidente de la cooperativa, al director administrativo, al contable, a dos colaboradores y a seis asociados. Los datos fueron analizados a través de un análisis interpretativo sobre la literatura seleccionada. Como resultados significativos, se percibió que Crehnor ocupa un lugar destacado en las prácticas sociales y en el proceso de inclusión social de sus cooperativistas y demás individuos que se encuentran excluidos del actual sistema de crédito bancario. Crehnor posee un potencial de crecimiento y de desarrollo, siendo que estos adelantos se vienen consolidando con la innovación en el sector de crédito bancario, articulando y viabilizando la generación de riqueza y de rentabilidad en el agronegocio nacional.*

PALABRAS CLAVE: Cooperativa de crédito, emprendimiento social, agricultura familiar.

CLAVES ECONLIT: P130, Q130.

## **Actions innovatrices, coopératives et sociales : le cas du système Crehnor de coopérative de crédit du Brésil qui promeut l'intégration sociale dans l'agriculture familiale**

**RÉSUMÉ :** L'objectif de cette étude a été de faire des recherches sur les actions innovatrices, coopératives et sociales développées par Crehnor et sur son influence sur les activités des membres de la coopérative. Il s'agit d'une étude de cas exploratoire. Les données ont été obtenues par le biais d'entretiens avec le président de la coopérative, le directeur administratif, le comptable, deux collaborateurs et six associés. Les données ont été analysées lors d'une analyse interprétative des documents sélectionnés. Leurs résultats significatifs ont indiqué que Crehnor occupe une place importante dans les pratiques sociales et dans le processus d'intégration sociale des membres de sa coopérative ainsi que d'autres individus exclus du système actuel de crédit bancaire. Crehnor possède un potentiel de croissance et de développement dans la mesure où ces progrès sont consolidés par l'innovation dans le secteur du crédit bancaire, articulant et rendant viable la génération de richesse et de rentabilité du commerce agricole national.

**MOTS CLÉ :** Coopérative de crédit, entrepreneuriat social, agriculture familiale.

## **Innovative, cooperative and social action: the Crehnor system of credit cooperatives in Brazil promotes social inclusion in family agriculture**

**ABSTRACT:** The objective of this work was to investigate the innovative, cooperative and social activities undertaken by Crehnor and their influence on the activities of the cooperative members. This is an exploratory case study. The data were collected from interviews with the President, Managing Director, accountant, two workers and six users of Crehnor. The data were analyzed through an interpretative analysis in the light of selected literature. The significant results were the perception that Crehnor occupies a prominent place in the social practices and the process of social inclusion of its members and other individuals who are excluded from the current bank loan system. Crehnor presents growth and development potential, as these advances are being consolidated by innovations in the bank loan sector, making wealth and income generation possible in the nation's agribusiness.

**KEY WORDS:** Credit cooperative, social entrepreneurship, family agriculture.

## 1.- Introducción

Las diferentes preguntas que emanan de la agricultura, mencionadas por Brandenburg y Ferreira (2004), están presentes en el concepto de rural brasileño, que es dinamizado por movimientos sociales que buscan el desarrollo de estrategias para viabilizar los asentamientos rurales para la diversificación de la agricultura, o bien buscar otras actividades integradas, tales como el asociacionismo e iniciativas que valoricen las oportunidades territoriales existentes que viabilicen su reproducción como agricultores.

En estas consideraciones están explícitas las diferentes estructuras asociativas y la identidad colectiva de los asentados. Los asentamientos de la reforma agraria pueden ser entendidos como espacios de producción y *locus* de vida para los agricultores y sus familias. Tales asentamientos de la Reforma Agraria son constituidos por actores sociales con diferentes trayectorias de vida que son caracterizadas por la ocupación, campamento, negociación, manifestación pública, entre otros aspectos que vienen consolidando su trayectoria en la lucha contra distintas formas de exclusión social, política, económica y cultural (Ruscheinsky, 2004).

En este sentido, varias cooperativas de diferentes ramos están muy presentes en las cadenas productivas del agronegocio nacional y, al principio, tendrían grandes oportunidades en términos de crecimiento, participación y sustentabilidad en los negocios en que actúan. Estas cooperativas están ligadas directa o indirectamente a la producción primaria y como ejemplo, se pueden mencionar las cooperativas agropecuarias; las cooperativas de crédito, de infraestructura, producción y trabajo cuyo objetivo es ofrecer diferentes aplicaciones en las unidades productivas; las cooperativas originadas para transformar el producto agroalimentario oriundo de las unidades productivas; y las de transporte, las cuales viabilizan el acceso del consumidor al producto final.

En las cooperativas de diversos ramos, se acostumbra a que las mismas sean incentivadas en períodos de crisis. En este sentido, el municipio de Sarandi, localizado geográficamente en la Región Noroeste del Estado do Rio Grande Sul, en Brasil, sufrió fuertes impactos en términos de competitividad debido a las últimas crisis que afectaron a las distintas cadenas productivas del agronegocio regional, incidiendo en la rentabilidad de la producción agropecuaria local, de granos (soja, trigo, maíz) y de leche.

En respuesta a estos acontecimientos desfavorables, a comienzos del año 1997, surgió Crehnor - Cooperativa de Crédito Rural Horizontes Novos de Novo Sarandi Ltda. Localizada inicialmente en el interior de este municipio, se ha convertido en la actualidad en el Sistema Crehnor de Cooperativa

de Crédito y está conectado a las ocho Cooperativas Singulares Regionales, distribuidas en los estados del Rio Grande do Sul y Santa Catarina, cubriendo aproximadamente 220 municipios.

El objetivo inicial de Crehnor, fruto de la lucha del Movimiento de los Trabajadores Sin Tierra (MST) y del Movimiento de los Pequeños Agricultores (MPA), fue viabilizar el crédito a los asentados, pequeños productores familiares, que se encontraban excluidos del sistema de crédito vigente en la época.

Buscando establecer una conexión entre los objetivos de Crehnor y el emprendimiento social, surge el cuestionamiento: ¿Cuáles son, de las acciones emprendedoras sociales desarrolladas por Crehnor, las que viabilizan las actividades de producción agropecuaria de sus cooperativistas?

Cabe destacar que Crehnor surgió de la capacidad emprendedora de cuño social desencadenada por sus fundadores. Sus gestores actuales buscan alternativas innovadoras que estén alineadas a un modelo de desarrollo humano, social e sostenible volcado para la inclusión social de los agricultores familiares que se encontraban excluidos del actual modelo de acceso al crédito.

## 2.- Revisión de la literatura

### 2.1 Emprendimientos Cooperativos

La cooperación empresarial se presenta como una de las fórmulas más dinámicas para lograr el volumen crítico necesario de la pequeña empresa, para que pueda resultar competitiva, integrarse en redes tecnológicas y acceder a los mercados exteriores sin elevado riesgo y a un coste soportable para las empresas.

La característica clave de las nuevas combinaciones surgidas a partir de eventos catalíticos (innovaciones), es que tienen un impacto positivo en el límite de posibilidades de producción de la economía (Angelelli y Graña, 1999). Sin embargo, existen varias etapas durante el proceso de nacimiento de una empresa, tales como: adquisición de motivación, búsqueda de ideas, validación de las ideas, identificación de recursos, negociación para crear la empresa y nacimiento de la empresa.

Según Luz Filho (1962), el cooperativismo constituye un admirable sistema económico-social que establece nuevos moldes para la producción, la distribución, la circulación y el consumo de las riquezas, alterando los actuales métodos de escenario de tipo individualista. Por tanto, se puede separar, por un lado, la sociedad cooperativa tiene un "fin" que se concreta mediante la realización de nego-

cios estatutarios correspondientes a aquellos servicios que la cooperativa debe prestar a los socios y, por otro lado, la sociedad cooperativa con un objeto social, o sea, con un tipo de actividad de negocios que ella necesita realizar externamente en el mercado, para tornar posible la consumación del negocio interno, correspondiente al servicio que ella debe prestar al asociado (Franke, 1983).

El principal motivo para asociarse a estas organizaciones puede ser el deseo del asociado de limitar el impacto de los factores externos en su negocio propio. Es, en este contexto, que los gestores de la cooperativa toman decisiones de destino de recursos para ofrecer productos y servicios demandados por sus consumidores. Como ejemplo, en el caso del mercado de una agroindustria cooperativa, los agricultores se asocian a la cooperativa a fin de vender sus productos agrícolas, logrando así más eficiencia que genera una economía de escala en el transporte y en la negociación de sus actividades.

En este caso, el agricultor toma decisiones colectivamente acerca de los locales para almacenar sus productos, los patrones para la venta de los productos, probables compradores y precios.

Dentro de los aspectos culturales, las posturas más cooperativas están presentes y son percibidas en algunos contextos, esperando que se presenten en ambientes formados por comunión de intereses que buscan la superación de problemas comunes.

Lo que se puede observar es que la cooperación constituye el medio por el cual, el cooperativismo logra sus objetivos. Este ha sido uno de los más grandes retos enfrentados, en especial, en las cooperativas agrícolas. Pinho (1982), al hacer el rescate histórico, afirma que en el surgimiento de las cooperativas, la cooperación se presentaba como una forma alternativa de reparar las injusticias sociales derivadas del ambiente competitivo que se instauraba, por medio de una nueva moral, con la búsqueda de justicia y la unión de personas dispuestas a actuar conjuntamente.

Martinelli (2006) resalta que actualmente, lo que se precisa buscar es la conciliación entre cooperación y competitividad, significando que la búsqueda por la cooperación entre compañeros es continua, sin perder la condición de competitividad en el mercado. El autor señala que la cooperación puede aumentar la condición de competitividad del grupo envuelto, o sea, acciones relacionadas con la cooperación y otras formas de compañerismo pueden ser muy útiles para mantener y aumentar el poder de competición, tan fundamental en una sociedad capitalista, en que el lucro, a veces, asume un papel exacerbado, no solo vuelto a la supervivencia; sino también, necesario para mantener una posición en el mercado. Frente a esto, se suma también el concepto de colaboración, siendo muy relevante y ya mencionado en el inicio de este estudio.

En las organizaciones cooperativas, la valoración del socio, aisladamente, no exige a ese tipo de organización de relaciones predatorias con sus consumidores, funcionarios y la sociedad en general. De esta forma, el diálogo entre la dimensión de la cooperación y de la gestión es algo que todavía puede y debe ser estudiado (Irion, 1997). La cooperación con otras organizaciones es un importante

aspecto para el éxito de emprendimientos, sean ellos individuales o sociales. Algunos aspectos de los emprendimientos sociales que se asocian con estas ideas serán tratados en la próxima sección de este estudio.

En complemento a estas ponderaciones, Kliksberg (2000) argumenta que la confianza, elemento presente en las relaciones cooperativas, genera un sentimiento de pertenencia y estimula la participación. Mientras la desconfianza lleva a un sentimiento de no compromiso y distanciamiento.

### **2.1.1 Las Cooperativas de Crédito**

Las cooperativas de crédito, como sociedades modernas del agro negocio, son ejemplos de formas cooperativas que funcionan como un vehículo de acción colectiva, quieren la venta de productos hechos por los cooperados, o compran colectivamente suplementos necesarios a la viabilidad de las actividades productivas de sus asociados (Katz y Boland, 2002).

Según Hillbrecht (1999), la cooperativa de crédito es una institución privada y tiene por objetivo ofrecer crédito y prestar servicios financieros a sus asociados.

El cooperativismo de crédito tiene como principio básico la concesión de préstamos individuales basados en ahorro colectivo, en la promoción de la educación económica y financiera de sus cooperativistas y en el establecimiento del ahorro sistemático, llegando actualmente a la prestación de servicios bancarios completos.

Una cooperativa de crédito es una asociación que presta básicamente los mismos servicios ofrecidos por los bancos: financia la producción y las inversiones; cobra cuentas; ofrece talón de cheques y opciones de aplicación para sus asociados.

Las cooperativas, así como los bancos, retienen atribuciones y regalías legales para participar de programas oficiales de crédito, aunque, en la práctica, las credis (cooperativas de crédito rural) todavía encuentren algunas dificultades para operar este derecho (Búrigo, 1997).

La principal diferencia entre las cooperativas y los bancos está en que sus propietarios son sus clientes, sin hacer falta que haya lucro para funcionar, bastando ser remunerada lo suficiente para cubrir sus propios gastos. Sus costes son prorrateados entre el cuadro social en la forma de intereses y de tasas. Así, cuanto menores sean los costes de la cooperativa, menores pueden ser los intereses y las tasas cobradas por éstas (Bittencourt, 2001; Búrigo, 1997).

Existe otra diferencia en relación al tamaño y al destino de los rendimientos recibidos con las operaciones. Mientras en los bancos, los rendimientos son embolsados por los dueños, constituyendo lucro, en las cooperativas de crédito las tasas son menores y, cuando existen beneficios, son repartidos entre los asociados o son utilizados para la capitalización de la cooperativa, por medio del

aumento del valor de la cuota capital de los asociados. Además del bajo costo operacional de las cooperativas, debido a su menor estructura física y de personal, pueden ofrecer préstamos con tasas de interés más bajo que las practicadas por los bancos y todavía remunerar los depósitos de sus asociados con tasas superiores a las del mercado (Bittencourt, 1999 y 2001).

Las principales diferencias entre las cooperativas de crédito y los bancos son representadas en el Cuadro 1.

### **Cuadro 1. Comparación entre bancos y cooperativas de crédito**

DIMENSIÓN	BANCOS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
<b>Dirección</b>	Dueños (o gobiernos)	Asociados
<b>Captación y Rentas</b>	Transfiere a las grandes ciudades	Retiene y aplica en el lugar
<b>Programas Oficiales</b>	Participa de algunos	Puede participar, principalmente, del de crédito rural
<b>Crédito</b>	Prioriza los grandes proyectos o actividades seleccionadas	Analiza la necesidad y la capacidad de inversiones y pagos de los asociados
<b>Tasa de interés</b>	Siempre las del mercado	Siempre por debajo del mercado
<b>Lucros/beneficios</b>	Son lucros, los cuales remuneran los dueños y/o accionistas	Son beneficios, los cuales son distribuidos entre los asociados o son reinvertidos en la cooperativa.
<b>Coste Operacional</b>	Mayor, debido a las estructuras	Menor (pequeñas estructuras)
<b>Servicios Financieros</b>	Cobra elevadas tasas (para lucro)	Cobra una pequeña tasa por los servicios (para mantenimiento)
<b>Atendimento</b>	Impersonal o de acuerdo con el dinero del cliente	Tiende a ser personal para todos los asociados

FUENTE: Elaborado por las autoras a partir de Bittencourt (2001).

Incluso remunerando más los ahorradores y cobrando menos de los deudores, las cooperativas presentan mejores indicadores de rendimiento y riesgo que grandes bancos que dominan operaciones de crédito rural, como es el caso del Banco do Brasil.

Lo que se puede percibir entonces es que la cooperativa de crédito es una institución financiera democrática, de ayuda mutua, sin fines lucrativos, integrante del Sistema Financiero Nacional, sin ser un banco. Es de propiedad de sus socios y administrada y controlada por ellos, con la finalidad de prestar asistencia crediticia y otros servicios en los moldes bancarios a sus asociados, bien como propiciarles educación y orientación financiera en su vida personal y profesional.



Así, la cooperativa de crédito promueve la defensa y la mejora económica de los cooperativistas a partir de costes más bajos de los bienes y servicios prestados. Pone en el mercado, a precios justos, bienes y prestaciones producidos por ellos, visto que la organización económica, estructurada en empresa cooperativa, no tiene existencia estanca, pues está al lado y en contacto directo con las demás organizaciones económicas que, en el mundo liberal y democrático, nacen y actúan a la sombra del régimen de la libertad de industria, comercio y servicios.

### 2.1.2 El Capital Social y las Cooperativas

Otro aspecto importante en el análisis de las organizaciones cooperativas es el capital social. El capital social es una propiedad conjunta de recursos acumulados por un individuo o grupo fortalecido por sus conexiones sociales (Rhodes y otros, 2008), desempeñando un papel importante al estimular la solidaridad y superar los fallos del mercado a través de acciones colectivas y del uso comunitario de recursos. Joseph (1998) lo percibe como un vasto conjunto de ideas, ideales, instituciones y arreglos sociales, a través del cual las personas encuentran voz y movilizan sus energías individuales para causas públicas. Bullen y Onyx (1998) lo ven como redes sociales basadas en principios de confianza, reciprocidad y normas de acción.

Con una visión crítica, Levi (1996) destaca la importancia de los descubrimientos de Putnam (2000), enfatizando las vías por las cuales el Estado puede favorecer la creación de capital social, considerando que el foco de Putnam en asociaciones civiles distantes del Estado, deriva de su perspectiva romántica de la comunidad y del capital social. Ese romanticismo restringiría la identificación de mecanismos alternativos para la creación y el uso del capital social y limitaría las concepciones teóricas. Ya Wall, Ferrazi y Schryer (1998) entienden que la teoría del capital social necesita de mayores refinamientos antes de que pueda ser considerada una generalización mensurable.

Seralgedin (1998) resalta que, a pesar de haber consenso sobre la relevancia del capital social para el desarrollo, no hay acuerdo entre los investigadores y prácticos sobre los modos particulares como contribuye para el desarrollo, en cómo puede ser generado y utilizado y como puede ser sistematizado y estudiado empíricamente.

Entretanto, los diversos analistas actuales de esta vieja-nueva forma de capital dan énfasis a aspectos distintos. Para Newton (1997), el capital social puede ser visto como un fenómeno subjetivo, compuesto por valores y actitudes que influyen el modo como las personas se relacionan entre sí, lo cual incluye la confianza, las normas de reciprocidad, las actitudes y los valores que ayudan a las personas a trascender relaciones de conflictos y relaciones competitivas para conformar relaciones de cooperación y ayuda mutua.

Según Putnam (2000), el hecho de que el capital social pueda acumularse lo vuelve productivo, equiparándolo al capital físico y al capital humano; por tanto, cuanto más capital social acumule una sociedad, más beneficios obtendrá. Esto se debe a que los sistemas horizontales de participación

cívica dan positivas contribuciones al orden social y a la mayor eficiencia de la sociedad al facilitar acciones coordinadas, debido a un mejor flujo de la comunicación e información y al posibilitar la realización de objetivos que de otra manera serían inalcanzables. Asimismo, consolidan la buena reputación, condenan el oportunismo y dificultan el clientelismo porque congregan agentes con el mismo *status* o poder. Como resultado virtuoso, refuerzan la confianza, la cooperación y la solidaridad entre los individuos.

Los descubrimientos de Putnam causaron gran revuelo entre los teóricos neoliberales de la economía por llamar la atención acerca de lo que sería "el eslabón perdido" en la cadena de causalidad entre los niveles micro y macro que conduce al desarrollo económico y social (Lechner, 2000). Efectivamente, el Banco Mundial realizó en 1997 un taller sobre capital social cuyos resultados fueron sintetizados por Dasgupta y Serageldin (2000). También sobre el mismo tema, el Banco Interamericano de Desarrollo convocó en 1999 un seminario, publicándose los aportes en el compendio organizado por Kliksberg y Tomassini (2000).

Coleman (1990) trabaja con el concepto de capital social bajo una perspectiva más individualizada, apuntando la capacidad de relacionamiento del individuo, su red de contactos sociales basada en expectativas de reciprocidad y comportamiento confiables, que, en el conjunto, mejoran la eficiencia individual. En el plano colectivo, el autor argumenta que el capital social ayudaría a mantener una cohesión social a través de la obediencia a las normas y a las leyes.

En otro análisis, Kliksberg (2000) defiende la idea de creación de políticas y estrategias orgánicas y activas para hacer avanzar la participación. Por fin, él concluye que la participación está en la naturaleza del ser humano, en el sentido en que eleva la dignidad del hombre y abre posibilidades de desarrollo y realización.

Lo que está claro, según la aportación de los autores, es que la confianza y la solidaridad son variables importantes para el capital social de un individuo o comunidad.

## 2.2 Acciones Innovadoras: la Viabilidad de Emprendimientos Cooperativos

Las acciones volcadas para las actuaciones innovadoras son restringidas a los esfuerzos intencionales para generar beneficios a un grupo de personas a través de nuevos cambios que deben incluir beneficios económicos, crecimiento personal, aumento de la satisfacción, coherencia de la mejora de grupo, mejor comunicación organizacional, en cuanto la productividad y mensuraciones económicas que son usualmente tomadas en consideración.

La innovación técnica es definida por economistas como la primera aplicación comercial o producción de nuevo proceso o producto, lo que se puede notar es que el emprendimiento es el eslabón entre nuevas ideas y el mercado. Aunque la innovación en el sentido económico sea concluida

solamente con la primera transacción comercial envolviendo el nuevo producto, el sistema de proceso y el dispositivo, el término también es usado para describir el proceso entero (Freeman, 1994).

Para innovar hace falta integrar un conjunto de conocimientos y de tecnologías, tener la visión estratégica del mercado, la capacidad de transformar estructuras tradicionales y desempeñar nuevas actividades. Además, la capacidad de innovar es fuertemente influenciada por las competencias de las personas envueltas y por el aprendizaje acumulado.

En este sentido, la contribución del conocimiento tácito es que el crecimiento económico no está simplemente asociado con acciones innovadoras, sino que depende de activos intangibles y prácticas de trabajo basadas en las experiencias individuales expresadas en las acciones humanas, en la forma de evaluación, actitudes, puntos de vista, confianza, motivación, entre otros (Koskinen y Vanharanta, 2002). El conocimiento tácito es un importante constituyente para las acciones de cuño innovador, en especial, las acciones cooperativas.

Además, el aprendizaje a través del mercado indica que el relacionamiento entre desenvolvedores (emprendedores) y usuarios (cooperativistas) es más importante en el caso de productos nuevos y complejos. El aprendizaje a través de alianzas (una forma de cooperación) tiene como objetivo la reducción de costos y riesgos de desarrollo tecnológico, la entrada en nuevos mercados, lograr escala económica en la producción, reducir el tiempo de desarrollo y comercializar nuevos productos (Tidd, Bessant y Pavitt, 1997). De igual forma, pueden ser observadas las cooperativas que, por su naturaleza, también buscan lograr estos beneficios.

Lo que está claro en el análisis es que el apoyo al desarrollo de actividades económicas en el modelo cooperativista puede ser entendido como acciones innovadoras encaminadas al fomento del cooperativismo. Para dar soporte a tales emprendimientos, la Organización de las Cooperativas de Brasil (OCB), tiene como objetivo atender a las solicitudes de informaciones y conocimientos sobre el cooperativismo, apoyo a la elaboración del plan de negocio para emprendedores, auxilio en la preparación de la documentación de registro, acompañamiento de la cooperativa y de sus gestores durante el inicio del emprendimiento, entre otros servicios de apoyo.

## 2.3 Aprendizaje Social en la Dimensión Cooperativa

El aprendizaje social gana cada vez más importancia en el contexto de las organizaciones cooperativas, privilegiando la interacción social, la colaboración y la cooperación. Este proceso de interacción en un ambiente formado por diferentes actores permite y estimula el surgimiento de innovaciones. Ese es exactamente el sentido adoptado por Sabel (2004) cuando utiliza la expresión *learning by interacting* para definir uno de los trazos más sobresalientes del capitalismo contemporáneo. También Storper (1995) sugiere que gran parte de las experiencias de éxito en países en desarrollo está exactamente en las reglas de coordinación, formales e informales, que garantizan y facilitan los procesos de aprendizaje.

Entendiendo que aprendizaje social presupone interacción, dos conceptos son señalados por Barros (1994): el de colaboración y el de cooperación. Para el autor, la colaboración se relaciona con la contribución y la cooperación es un trabajo de correalización, que además de afectar al significado de colaboración, envuelve el trabajo colectivo para alcanzar un objetivo común. Cabe mencionar que el concepto de cooperación es más complejo en la medida en que la colaboración está incluida en él, mientras que no sucede al contrario. Esa complejidad de cooperación puede ser mejor comprendida a través de la concepción piagetiana.

Para Piaget (1973) la cooperación es definida como cooperación, esto es, cooperar en la acción es operar en común; se caracteriza por la coordinación de puntos de vista diferentes, por las operaciones de correspondencia, reciprocidad o complementariedad y por la existencia de reglas autónomas de conductas fundamentadas en el respeto mutuo. Para que haya una cooperación real son necesarias las siguientes condiciones: existencia de una escala común de valores, conservación de la escala de valores y existencia de una reciprocidad en la interacción (Piaget, 1973).

Para Vygotsky (1987), la colaboración entre semejantes ayuda a desarrollar estrategias y habilidades generales de solución de problemas por el proceso cognitivo implícito en la interacción y en la comunicación, lo que puede ser entendido con aprendizaje social. El lenguaje es fundamental en la estructuración del pensamiento, siendo necesario para comunicar el conocimiento, las ideas del individuo y para entender el pensamiento del otro envuelto en la discusión o en la conversación.

Entendiendo que el aprendizaje presupone la cooperación, se percibe que el concepto es más complejo, pues implica también la colaboración, además de una relación de respeto mutuo y no jerárquico entre los envueltos, una postura de tolerancia y convivencia con las diferencias existentes y un proceso de negociación constante.

Así, para haber colaboración, un individuo debe interactuar con los otros, existiendo ayuda mutua o unilateral. Para existir cooperación debe haber interacción y colaboración, además de objetivos comunes, actividades y acciones conjuntas y coordinadas, lo que contribuye positivamente para el proceso de aprendizaje social.

## 2.4 Agricultura Familiar y Emprendedorismo Social

La agricultura familiar es responsable de más del 70% de los establecimientos agrícolas y también de una porción significativa de la producción, sufriendo, sin embargo, discriminación en términos de las decisiones estratégicas nacionales. En respuesta a esto, en la década de 1980, surgen en Brasil, los nuevos movimientos sociales que colocan en primer plano la Reforma Agraria y la organización de prácticas cooperativas que luchan contra las varias formas de exclusión del hombre del campo (Ruscheinsky, 2004).

En esta perspectiva, el emprendimiento contribuye con la generación de alternativas que alcanzan las necesidades del productor familiar, muchas veces asentado de la Reforma Agraria, que no posee acceso al crédito y demás bienes para viabilizar su producción.

Para trabajar la idea de emprendimiento social resulta necesario entender el concepto de emprendimiento. Para Hisrich (1986) el emprendimiento es el proceso de crear algo diferente y con valor, dedicando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo los riesgos financieros, psicológicos y sociales correspondientes y recibiendo las consecuentes recompensas de la satisfacción económica y personal. Puede ser entendido como la materialización de la voluntad de hacer algo concreto, que tenga algún tipo de retorno.

Desde el punto de vista del proceso de innovación, Schumpeter (1934) describe al emprendedor como aquel que busca constantemente lucros monopolistas dada la identificación de la demanda en los mercados consumidores, siendo que estos lucros son obtenidos a través de innovaciones hechas por las firmas con vista a atender a las demandas identificadas. Para Hisrich y Peters (2004), la innovación se dirige menos a perfeccionar la competitividad que a evitar la competencia. Las perspectivas de dominación de mercado pueden motivar inversiones destinadas a avances tecnológicos.

Observando los dos enfoques presentados, se puede decir que la proposición de Hisrich y Peters (2004) es coherente, pues para los autores, el concepto de emprendimiento de negocios presenta aspectos básicos en su definición, lo cual envuelve que el proceso de creación tenga valor para el público (innovación), exige dedicación de tiempo y esfuerzo necesario, así como la disposición para asumir riesgos y se espera como retorno recibir recompensas por ser emprendedor, las cuales pueden ser independencia, satisfacción personal o lucro.

Es justamente en función del tipo de recompensa esperada de la actividad emprendedora que surge otra visión del emprendimiento, la cual viene siendo tratada por los autores como emprendimiento social y conforme Peredo y McLean (1996), las características de las organizaciones que se contratan en este tipo de actividad han ganado popularidad, a partir de libros y artículos publicados por especialistas. Además de eso, un indicador parcial de la expansión de este tipo de emprendimiento es revelado por el crecimiento en el número de las organizaciones sin fines lucrativos que aumentaron un 31% entre 1987 y 1997 llegando a 1,2 millones, excediendo la tasa de 26% de la formación de nuevos negocios (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006).

Para Dees (1998), a pesar de que se ha popularizado el concepto de emprendimiento social, todavía significa diferentes cosas para diferentes personas, lo que vuelve su significado un tanto confuso. Como ejemplo, el autor menciona que muchos asocian el término exclusivamente a organizaciones sin fines lucrativos, mientras que otros lo usan para referirse a los empresarios que se adhieren a las prácticas de responsabilidad social.

El trabajo de Pomerantz (2003) asocia la idea de emprendimiento social con las ideas originales de emprendimiento. Para el autor, el nuevo concepto se distingue por la visión social extremadamente relacionada a los resultados. Así, podría ser entendido como la capacidad de desarrollo innovador, siendo su acción soportada por la misión, ganancia de renta, creación de trabajo, riesgo emprendido por emprendedores sociales individuales, organización sin fines lucrativos o sin fines lucrativos asociada con lucros.

La literatura, específicamente la internacional, se ha esforzado en la búsqueda de modelos teóricos que expliquen este nuevo fenómeno. En Brasil, se destaca la obra de Melo Neto y Fróes (2002), cuya contribución académica está en la defensa de la tesis de que el emprendimiento social auténtico es aquel que efectúa propuestas de solución para problemas sociales, nuevas estrategias de inserción social, proyectos sociales innovadores y acciones emprendedoras auto-sustentables. Los autores consideran que el emprendimiento social trabaja con el “negocio social”, una vez que el social “empresariza”, genera nuevos negocios fundados en los principios de solidaridad y trabajo colectivo. Ese aspecto es bien presente en las organizaciones cooperativas, en función de los principios que sustentan su constitución.

Para Melo Neto y Fróes (2002), el emprendimiento social auténtico es aquel que efectúa propuestas de solución para problemas sociales, nuevas estrategias de inserción social, proyectos sociales innovadores y acciones emprendedoras auto-sustentables. Los autores consideran que el emprendimiento social trabaja con el negocio social, una vez que lo social se torna empresarial, genera nuevos negocios fundados en los principios de solidaridad y trabajo colectivo, tal como en las cooperativas.

Este nuevo modelo de desarrollo explicado por los conceptos del emprendimiento social se confronta con el modelo considerado excluyente, hegemónico, perverso y desigual. El emprendimiento social incorpora características específicas, destacándose el desarrollo de dentro para fuera y focalizado en el individuo, en su capacidad de innovar, transformar y emprender; desarrollo de abajo para arriba, incluyendo la movilización de personas de una comunidad; tener como referencia los potenciales de cada persona de una comunidad, grupo o nación, siendo los principales agentes de desarrollo; basarse en los valores de cooperar, compartir, reciprocidad, complementariedad y solidaridad; y, principios activos como las cualidades humanas y los recursos materiales y naturales disponibles (Melo Neto y Fróes, 2002).

Como se puede percibir, el modelo es de carácter comunitario, sustentado e integrado. Es de naturaleza comunitaria porque enfoca en la comunidad y en su capacitación, poder, movilización y conciencia. Es sustentado por el hecho de poseer un objetivo y dar autonomía a los agentes para que actúen en su propio beneficio, volviéndose independientes y autosuficientes. Y es integrado por permitir el establecimiento de redes de cooperación entre el gobierno local, empresas y organizaciones sociales (Melo Neto y Fróes, 2002).

Al referirse a la figura del emprendedor social, Melo Neto y Fróes (2002) lo definen como un tipo de líder. Son personas que enfrentan los problemas sociales con la misma imaginación que los emprendedores del mundo de los negocios que generan riqueza, son personas con ideas al identificar oportunidades, buscando soluciones innovadoras para problemas sociales existentes y potenciales, son personas que observan donde está paralizada la sociedad y buscan una nueva forma de resolver los problemas; sus ideas no son de apropiación individual, son divulgadas con el objetivo de multiplicación y aplicación en ciudades, regiones, naciones; y, su medida es el impacto social, o sea, el número de beneficiarios vinculados al programa o proyecto.

Si el emprendimiento social busca identificar y ofrecer alternativas para las demandas de un grupo de personas consideradas excluidas del sistema actual, las organizaciones cooperativas buscan viabilizar las actividades de estos ciudadanos que poseen intereses comunes, que convergen para el mismo objetivo, que se alimentan de la lógica basada en la cooperación, o sea, los intereses sociales se sobrepone a los individuales en nombre de la propiedad colectiva.

### 3.- Procedimientos metodológicos

Para alcanzar el objetivo propuesto en este estudio, la investigación siguió los preceptos del estudio de caso. Para Yin (2005), el estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto no están claramente definidos.

Teniendo como base el objetivo general, el estudio es considerado exploratorio. Para Diehl y Tatim (2004), los estudios exploratorios tienen como objetivo proporcionar más familiaridad con el problema, con vistas a volverlo más explícito o a construir hipótesis. Entre tanto, su utilización se justifica cuando el tema elegido es poco explorado, permitiendo una visión general sobre el fenómeno en estudio que, en la mayoría de los casos, conlleva estudios bibliográficos, la realización de entrevistas con personas que poseen experiencia práctica con el problema estudiado y el análisis de ejemplos que estimulen la comprensión (Gil, 1994).

El estudio fue dividido en tres etapas. La primera fue realizada en el mes de mayo de 2006, donde se buscó investigar la historia de Crehnor y las motivaciones que llevaron a su constitución a partir de los conceptos del emprendimiento social. En la segunda fase, en 2008, fueron realizadas entrevistas con aplicación de guía semiestructurada para la identificación de las acciones sociales y emprendedoras desarrolladas por la cooperativa. La tercera fase, realizada en agosto de 2009, buscó actualizar y recoger informaciones adicionales, especialmente las innovaciones sociales y emprendedoras implantadas por Crehnor.

La recogida de los datos primarios comprendió un total de once entrevistas realizadas al presidente general de Crehnor, al contable (que también realiza asesoramiento en la área técnica para las cooperativas singulares), al coordinador administrativo, al gerente de Crehnor Sarandi, a un técnico agropecuario (que tiene la función de levantar las demandas de los asociados a través de la realización de visitas técnicas), a una colaboradora que actúa en la Cartera de Crédito y a seis asociados dispuestos a participar de la investigación, entre los cuales se encuentran dos socios fundadores que estuvieron en el MST y asentados de la Reforma Agraria.

Los datos secundarios fueron obtenidos en consultas a *sítes* de internet, revistas y libros específicos que contribuyeron para la comprensión del caso estudiado.

El cuestionario de las entrevistas semiestructuradas, compuesto por catorce cuestiones abiertas, procura identificar los objetivos de Crehnor, el perfil de los gestores, los productos/servicios ofrecidos, el perfil de los asociados, los problemas actuales enfrentados por la gestión, el perfil emprendedor de los gestores, la ética en la gestión, las dificultades de la gestión emprendedora y los resultados de sus acciones.

La técnica utilizada para el análisis de los datos recopilados en las entrevistas fue interpretativa. Según Triviños (1987), el análisis interpretativo posibilita analizar los datos recogidos a la luz de la revisión de la literatura seleccionada. La siguiente sección se refiere a este análisis.

## **4.- Análisis y discusión de los resultados**

### **4.1. Caracterización de la cooperativa estudiada**

La primera Cooperativa de Crédito Rural del Sistema Crehnor fue fundada en el municipio de Sarandi, localizada en la Región Norte del Estado del Rio Grande do Sul. Este municipio presentaba en la década de 1990 una demanda de crédito rural para la financiación de la agricultura familiar. Durante este período, muchos de los agricultores familiares ligados al MST y al MPA no tenían acceso a una institución financiera que les ofreciera esas líneas de crédito específico para la aplicación en la pequeña propiedad. Estos agricultores no presentaban condiciones de obtener crédito rural, por lo tanto, estaban excluidos del sistema, formando parte de un grupo que no mantenía relaciones con los agentes financieros.



## Figura 1. Ubicación de Crehnor Singular



FUENTE: Datos del estudio (2009).

Identificada esta demanda de crédito rural, se formó un grupo compuesto por integrantes de Movimientos Sociales, Sindicatos de Trabajadores Rurales y Organizaciones no Gubernamentales que tenían como objetivo encontrar alternativas de acceso al crédito rural para sus actividades productivas. El grupo buscó informaciones junto al Sistema Cresol (Cooperativas de Crédito Rural con Intención Solidaria) de Francisco Beltrão – Estado del Paraná, el cual proporcionó asesoramiento técnico en la área de las cooperativas de crédito, viabilizando la fundación de Crehnor.

Así mismo, en el año 1996, se originó una Cooperativa de Crédito Rural. A comienzos de 1997, Crehnor entró en funcionamiento en el interior del municipio de Sarandi con 34 asociados fundadores, y más tarde se transformó en el Sistema Crehnor de Cooperativa de Crédito.

El Sistema Crehnor tiene como directrices el fortalecimiento y estímulo del desarrollo local y regional de los agricultores familiares a través del crédito y la asistencia técnica en el campo. Sus principios se fundamentan en la participación, transparencia, descentralización, cooperación y ética, porque parte del presupuesto de que sus cooperativas singulares solo tendrán éxito si los cooperativistas se sintieran parte integrante, opinando y decidiendo los rumbos de la cooperativa. Partiendo de estos principios, el Sistema toma la decisión de que las cooperativas singulares serían regionales, prestando servicios a través de las PACs (Puesto de Atención Cooperativo).

En cuanto a la estructura organizacional, el Sistema está organizado a través de su Cooperativa Central (Cooperativa Central de Crédito Rural de los Pequeños Agricultores y de la Reforma Agraria – Crehnor Central – Sarandi), que une a las ocho Cooperativas Singulares localizadas en los municipios de Sarandi, Canguçu, São Miguel do Oeste, Barão do Cotequipe, Ibiraiaras, Venâncio Aires, Palmitos e Ijuí.

Entre las modalidades de crédito ofrecidas por Crehnotr, se destaca la del Crédito Rural (aplicado según el proyecto e inversión), el Crédito Personal (con libre aplicación), el Crédito de Límite en Cuenta Corriente (con libre aplicación) y el Crédito Habitacional (también aplicado según el proyecto e inversión). En términos de crédito, este puede ser individual o solidario (para grupos de más de tres personas con responsabilidad conjunta).

## 4.2. Perfil de los emprendedores sociales de Crehnotr y asociados

El actual Presidente General del Sistema Crehnotr de Cooperativa de Crédito está desarrollando sus funciones desde la fundación en octubre de 1996. El Presidente-fundador es productor y asentado del Programa de Reforma Agraria en el Asentamiento Novo Sarandi, que, en la época, vivió las dificultades de acceso al crédito para viabilizar su producción. El nivel de escolaridad del Presidente General es el de 2º grado completo. En relaciones a los demás fundadores, el promedio de escolaridad identificada fue de 5ª serie de la escuela primaria - fundamental, lo que configura una baja escolaridad.

Entre los agricultores familiares asociados a Crehnotr, el 84% de estos producen en áreas menores de 20 hectáreas y producen soja, maíz, trigo, judía y leche. De estos, el 70% poseen una rentabilidad agrícola anual bruta de hasta R\$ 14.000,00, lo que contribuye para la seguridad del sustento de sus familias.

Sarandi y los demás municipios vecinos tienen como una de sus actividades productivas la agropecuaria. Estos municipios que abarca Crehnotr son esencialmente agrícolas predominando las pequeñas propiedades de la agricultura familiar, siendo la renta generada, en torno al 80%, la principal responsable del desarrollo de la economía regional.

Analizando la importancia de la renta generada en las actividades de los pequeños productores asociados a Crehnotr, cabe mencionar que Río Grande do Sul, en el primer semestre de 2009, sufrió una de las mayores sequías. Las escasas lluvias llevaron a 160 de los 496 pueblos del Estado a decretar el estado de emergencia. En algunas labranzas, hubo pérdida de hasta el 80% de la producción. El cultivo de maíz, soja y frijol fueron los más afectados. Los asociados a Crehnotr Sarandi fueron afectados por este evento que se reflejó en el desarrollo económico de todos los sectores de la región, especialmente el comercio local.

Se puede decir que el ingreso económico que genera el sustento para los pequeños productores asociados a Crehnotr es importante. Por entender que Crehnotr tiene como misión central la promoción y mejora de las condiciones de renta de sus asociados, el trabajo social desarrollado por la cooperativa no alcanza productores que tienen mayor renta.

Aún así, frente a la actual coyuntura de competición instalada en el sector agropecuario, Crehnor reevalúa su posicionamiento con el instinto de desarrollarse, ofreciendo a los demás productores, independientemente del tamaño, productos y servicios que garantizan su sustentabilidad económica, la cual retroalimenta los demás proyectos de cuño social desarrollados para sus cooperativistas.

Por esto, se puede percibir que los agricultores eran excluidos del sistema convencional de crédito, así como también de otros productos y servicios ofertados por las instituciones de crédito que no contemplan clientes con esta rentabilidad anual.

El contable mencionó que el perfil de los cooperativistas de Crehnor, era esencialmente de pequeños agricultores y asentados de la Reforma Agraria. Son personas que poseen una pequeña propiedad para la subsistencia de la propia familia. Generalmente, son personas de baja renta, las cuales buscan insistentemente permanecer en el campo.

Otro aspecto destacado por el presidente general y por el contable se relaciona con el hecho de que los asociados de Crehnor también pertenecerían a otras organizaciones cooperativas, tales como las de producción, de comercialización, de lácteos, de trabajo y de energía.

#### 4.3. Dificultades identificadas en la constitución de Crehnor

Como fue mencionado anteriormente, Crehnor surgió del hecho de que los pequeños agricultores eran excluidos del sistema de crédito practicado en la época.

Para el presidente general, fueron muchas las dificultades encontradas cuando se pretendió fundar la cooperativa, en especial, la surgida de pequeños agricultores que no tenían el conocimiento para lo viable y lo operacional. Entre las dificultades se destaca la limitación en el entendimiento de las normas de constitución de la sociedad cooperativa, las reglas, los procedimientos, entre otros trámites burocráticos, los cuales pudieron ser solucionados a lo largo del tiempo con la asociación con el Sistema Cresol (Cooperativas de Crédito Rural con Intención Solidaria) de Francisco Beltrão; y, las rígidas normas del Banco Central, las cuales dificultan la acciones emprendedoras en el segmento de cooperativas de crédito.

Otro problema identificado en la constitución de Crehnor se relaciona al aporte de recursos para su constitución. Como se puede percibir en las entrevistas realizadas con el presidente general, con el contable y con el coordinador administrativo, los socios fundadores no tenían recursos necesarios disponibles para el inicio de las actividades de la cooperativa. La solución encontrada para la aportación del capital necesario, además de la integración del capital social de los 34 asociados fundadores, fue recurrir a Coanol (Cooperativa de los Agricultores de Novo Sarandi Ltda.), la cual se solidarizó con el nuevo emprendimiento y otorgó un préstamo con los recursos necesarios, cuya cuantía no fue revelada por los entrevistados.

Para el contable de Crehnor, Coanol fue una asociación fundamental para la constitución y, en consecuencia, para el Sistema Crehnor. Así mismo, se percibe que, actualmente, Coanol continua siendo una asociación importante, contribuyendo al acceso de los productores a la asistencia técnica y comercialización de la producción y, principalmente, para la divulgación de la importancia de la diversificación de cultivos agrícolas.

#### 4.4. Principales problemas y factores de éxito de Crehnor en la actualidad

Según la opinión del presidente general, el negocio de la cooperativa se enfrenta con obstáculos que acaban influenciando su dinamismo y el cumplimiento de sus objetivos. Entre estos obstáculos se encuentra la dificultad de acceso a la captación de recursos de la administración estatal y federal para la agricultura familiar, el exceso de burocracia del sistema financiero y el sistema de compensación realizado a través del Banco de Brasil que incide sobre los costes de las tasas y tarifas actualmente practicadas por Crehnor.

Analizando las respuestas recogidas en las entrevistas realizadas con dos colaboradores de Crehnor, estos apuntaron como deficiencias de la cooperativa los siguientes puntos: la falta de un departamento de marketing y de recursos humanos, activo y efectivo, la necesidad de un sindicato que represente los intereses de la categoría de los colaboradores de las cooperativas de crédito, la falta de una sede social, la necesidad de un planeamiento estratégico formal, el oportunismo de algunos asociados y la falta de compromiso de algunos colaboradores que precisarían “ponerse la camiseta”.

Respecto a las deficiencias informadas por los colaboradores entrevistados, el técnico agropecuario resalta que el departamento técnico “es el corazón de Crehnor”. Esta persona es quien va hasta la propiedad, identifica las demandas y tiene informaciones sobre las prioridades de distribución de las inversiones en las líneas de crédito que serán disponibles para los asociados.

Al analizar las deficiencias mencionadas por los colaboradores entrevistados, una pregunta que emerge se relaciona con el nivel de percepción de los actuales gestores de Crehnor para dar respuesta ante tales problemas. Estas preguntas nos llevan a entender que la cooperativa necesita desarrollar una visión global alineando estas consideraciones con el conocimiento cualificado de su gestión, con disponibilidad de recursos financieros para invertir en estas áreas que, actualmente, según los colaboradores, se encuentran con deficiencias en términos organizacionales.

En cuanto a los factores que contribuyen para el éxito del emprendimiento cooperativo, los colaboradores mencionan que, a pesar de no existir un planeamiento estratégico formal en Crehnor, los mecanismos de comunicación son eficaces, pues cada colaborador tiene el conocimiento acerca de sus funciones y actividades que tienen que ser desarrolladas; la existencia de cooperación por parte de muchos genera una tranquilidad en el desarrollo del trabajo y de las rutinas operacionales del día

a día; el crecimiento exponencial del cuadro social de Crehnor que demuestra confianza de sus asociados en la cooperativa, que viene ofreciendo servicios que no estaban siendo accesibles anteriormente en la comunidad donde actuaba; el número expresivo de personas con actividades de baja rentabilidad de la zona urbana y rural que buscan en la cooperativa, informaciones para asociarse; y, por tratarse de una cooperativa que facilita el acceso al crédito al pequeño productor familiar, todos los colaboradores de Crehnor tienen relación directa (asociados) o indirecta (hijos de asociados) con la producción familiar.

#### 4.5. Prácticas sociales emprendedoras y resultados en la inclusión social de los asociados

Con relación a las acciones sociales emprendedoras desarrolladas por Crehnor que afectan a las actividades de sus cooperativistas, se pueden citar dos importantes: Pronaf (Programa Nacional de Agricultura Familiar), que puede ser considerado un programa pionero, innovador, que sirvió de base para el desarrollo de políticas públicas para el medio rural y, el “Programa Vivienda Rural” que proporcionó, a través del acceso al crédito, condiciones dignas de vivienda e inclusión social.

##### 4.5.1 Pronaf

En 1998 fue conquistado por los Movimientos Sociales el Pronaf (Programa Nacional da Agricultura Familiar), también llamado de Pronafinho y tuvo como objetivo costear la inversión de pequeños productores que no eran contemplados con las líneas de crédito ofrecidas por las instituciones en la época. Esta conquista fue motivada por: **(a)** falta de experiencia en las operaciones de crédito por las instituciones oficiales **(b)** los beneficiados (pequeños productores familiares) no poseían los requisitos mínimos solicitados por la institución bancaria que prestaba el crédito, **(c)** presentaban un posible riesgo de impago.

Frente a esto, Crehnor y los movimientos sociales asumieron la tarea de crear el “Proyecto Piloto” para la liberación de los créditos, teniendo como objetivo principal a inclusión de estos pequeños productores que fueron excluidos del acceso al crédito.

Como ejemplo del resultado de la acción social y emprendedora, en este proyecto fueron concedidos R\$ 23,4 millones a través de Crehnor para el estado del Rio Grande do Sul de un total de R\$ 50 millones para todo Brasil, lo que significa más del 40% (cuarenta por ciento) de los recursos disponibles para el programa nacional.

El sistema Crehnor ya concedió más de 150 millones de reales en proyectos de inversión en los estados del Rio Grande do Sul, Santa Catarina y Paraná, regiones donde la cooperativa posee sus Puestos de Atención a los Cooperados (PACs). A partir del éxito de esa primera experiencia, ese tipo de crédito se volvió un “Programa Nacional”.

#### 4.5.2 Vivienda Rural

En el 2002, tras reivindicaciones de los movimientos sociales, fue conquistado el crédito para el programa “Vivienda en el Medio Rural”, lo cual anteriormente era concedido solamente para los trabajadores del medio urbano.

Nuevamente se hizo necesario ejecutar una primera experiencia, un proyecto piloto y, para eso, el gobierno nacional disponía de R\$ 4.500,00 a través de la Caixa Econômica Federal (banco estatal) que, en la época, no era suficiente para la financiación de la construcción de la vivienda propia.

En este momento, Crehnor Sarandi, juntamente con MPA, buscó compañeros para la complementación de los recursos necesarios y ejecutó el proyecto piloto con la construcción de más de 9.000 viviendas en el medio rural en 116 municipios del Rio Grande do Sul.

El “Programa de Vivienda en el Medio Rural” también es identificado como una acción emprendedora y social. El Programa fue un referencial, después que las instituciones de crédito tradicionales ofrecían financiación para la construcción, como por ejemplo, segundas viviendas en el litoral, pero no había crédito para construcción de inmueble para pequeños productores rurales.

Cabe destacar que este proyecto conquistó el Premio “Mejores Prácticas” concedido por la Caixa Económica Federal en 2002 y compitió al premio “Mejores Prácticas” organizado por la ONU.

### **Cuadro 2: Principales acciones innovadoras y sociales de Crehnor**

INNOVACIÓN	OBJETIVO	RESULTADO
<b>Pronaf</b>	Incluir al pequeño productor que no tiene acceso al crédito dispuesto por las instituciones financieras tradicionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota aproximada del 40% del total disponible por el Gobierno Federal para el pequeño productor.</li> <li>• Proyecto que sirvió de modelo para el Gobierno Federal.</li> <li>• Permanencia del pequeño productor en el medio rural.</li> </ul>
<b>Vivienda en el Medio Rural</b>	Trabajar conjuntamente con la Caixa Económica Federal para la construcción, reforma y ampliación de viviendas rurales en los estados del Rio Grande do Sul, Santa Catarina y Paraná.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referencia para el desarrollo de programas de financiación de vivienda en todo el país.</li> <li>• Fueron construidas más de 9.000 viviendas rurales en 116 municipios del Rio Grande do Sul.</li> <li>• Proyecto recibió el premio “Mejores Prácticas” de Caixa Económica Federal en el año de 2000.</li> <li>• Fue candidato al “Premio Internacional Mejores Prácticas” organizado por ONU.</li> </ul>

FUENTE: Datos de la investigación (2009).

Esto puede ser considerado un ejemplo de éxito y sus acciones pueden ser consideradas como emprendedoras y sociales típicas de una cooperativa de crédito, la cual tuvo su trayectoria marcada por la necesidad de viabilizar las actividades productivas de pequeños productores agropecuarios asentados del Movimiento de los Sin Tierra en Brasil.

Frente a esto, se puede decir que la cooperación presupone colaboración, conforme menciona Barros (1994). Así, Crehnor, durante su existencia, cuenta con una gama de socios que contribuyen a concretar sus acciones sociales e innovadoras; estos son: Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra, Movimiento de los Pequeños Agricultores, cooperativas de producción y comercialización, asociaciones de agricultores, Sindicatos de los Trabajadores Rurales, Banco de Brasil, Banco del Estado de Río Grande del Sur, Banco Regional de Desarrollo del Extremo Sur (BRDE), Ministerio de desarrollo agrario, ministerio de las ciudades, ayuntamientos, club de madres, grupo de jóvenes, entre otros. Especialmente, el aspecto de la cooperación y establecimiento de sociedades deben estar relacionados con el perfil emprendedor de sus gestores tomadores de decisiones.

Sin embargo, cualquier tipo de emprendimiento presenta problemas o dificultades. En este sentido, el presidente general de Crehnor mencionó que esto no afectó el estímulo - "sueño" de construir un proyecto, una cooperativa que viabilizase el acceso al crédito para los pequeños agricultores familiares asentados del MST.

Con el paso de los años, Crehnor consolidó sus ideales, logró confianza y, poco a poco, amplió su cuadro social, explicado esto por la necesidad de inclusión social de sus cooperativistas. Esto fue posible a través del apoyo a la causa por parte del MPA, MST, Cresol y por Coanol, esta última con participación decisiva en la financiación de los costes iniciales de la implantación de la cooperativa estudiada. Tales acuerdos colaboraron para el desarrollo y popularización de los ideales cooperativistas que están presentes en las acciones eficaces del emprendimiento e inclusión social verificadas empíricamente en la cooperativa investigada.

Según Melo Neto y Fróes (2002), estos nuevos modelos de desarrollo de emprendimientos sociales deberían tener en consideración, entre otros aspectos, la capacidad de innovar, transformar y emprender; la movilización de personas dentro de una comunidad; basarse en los valores de cooperación, reciprocidad, complementariedad, solidaridad; y, cualidades humanas, recursos materiales y naturales disponibles.

Analizadas las demás ofertas de crédito para pequeños productores rurales ofrecidas por las demás instituciones financieras, no se identificó ninguna similar que, de hecho, pueda atender a las condiciones y demandas de pequeños productores familiares, especialmente después de analizar las tasas de interés que en Brasil son altas e influyen la decisión de inversión en diversos sectores productivos y, en consecuencia, la falta de competitividad observada en las cadenas productivas nacionales.

Además de estas acciones entendidas como emprendedoras y sociales, Crehnotr posee otros programas que van al encuentro de las necesidades de sus asociados. El Cuadro 3 presenta un resumen de estos programas, objetivos y resultados identificados.

### **Cuadro 3. Programas desarrollados por Crehnotr**

<b>PROGRAMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Programa Compra Anticipada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio con CONAB (Compañía Nacional de Abastecimiento).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la cosecha 2004/2005, más de 940 familias de pequeños agricultores fueron beneficiadas con los cultivos de maíz y frijol.</li> </ul>
<b>Programa Coste Pecuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el coste de producción lechera.</li> <li>• La financiación es descontada en la venta de la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los asociados tienen acceso al crédito para el desarrollo de bovino cultura de leche.</li> </ul>
<b>Coste de las Labranzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer condiciones a los pequeños productores que el sistema de crédito nacional no contempla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 15.000 socios beneficiados anualmente.</li> </ul>
<b>Crédito Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desburocratizar el acceso al recurso financiero para tratamiento médico de urgencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Única cooperativa de la región que ofrece este tipo de programa social.</li> </ul>
<b>Programa Habitacional Pescadores Región Sul del Estado y Bacía del Rio Uruguay</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el crédito habitacional al asociado que actúa en la actividad pesquera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto en fase de implantación.</li> </ul>

FUENTE: Datos de la investigación (2009).

Cabe destacar que como uno de los objetivos de las organizaciones cooperativas es la inclusión social, Crehnotr está presente en las comunidades en que actúa y a través de sus programas, tiene como objetivo el desarrollo social, contribuyendo así a la mejora de las condiciones de vida y permanencia del hombre en el campo.

Además de esto, la recogida de datos realizada en la cooperativa estudiada pudo evidenciar que las acciones emprendedoras, entendidas como sociales y emprendidas en un escenario que es ilustrado por los principios cooperativistas, sirvieron de inspiración y modelo para el desarrollo de proyectos pilotos que se volvieron "Programas Nacionales".

Además de eso, como se puede observar en las entrevistas realizadas con los agentes, en el modelo cooperativo que viene siendo practicado por Crehnotr, estos aspectos son prioridades para la gestión. El resultado del esfuerzo conjunto se observa a través de la evolución del cuadro social y del capital social de Crehnotr.



#### **Cuadro 4. Evolución del cuadro social y del capital social integrado por el Sistema Crehnor y el Singular Sarandi**

Año	SISTEMA CREHNOR		SINGULAR SARANDI	
	Nº de Asociados	Capital Social (en R\$)	Nº de Asociados	Capital Social (en R\$)
1996	2.819	106.991,00	34	2.360,00
1997	3.440	378.832,52	327	22.050,00
1998	7.968	560657,51	4005	393.964,40
1999	9.217	689.423,25	5174	509.755,94
2000	9.866	867.757,16	5.597	651.179,95
2001	10.263	1.020.708,10	5.911	796.005,92
2002	14.642	2.212.017,40	7.676	1.526.161,52
2003	21.825	4.340.077,40	9.617	2.358.794,47
2004	29.600	6.276.037,70	10.508	3.202.376,99
2005	32.739	8.058.510,70	11.172	3.956.716,65
2006	30.591	10.432.590,00	11.734	4.494.615,33
2007	34.205	12.819.700,00	12.954	4.886.291,81
2008	36.468	13.062.336,18	16.817	5.430.033,72
2009*	37.032	13.408.564,02	17.033	5.539.240,15

FUENTE: Datos de la investigación (2009).

\* Datos suministrados hasta el mes de junio de 2009.

Analizando la evolución del número de socios *versus el* capital integrado de la Tabla 1, se percibe que la participación cooperativista facilita a los pequeños productores familiares el acceso a productos y servicios ofrecidos por Crehnor. Esta identificación se debe a la consideración de la eficiencia del sistema cooperativista que se ejemplifica por la inversión financiera accesible a través de la asociación, una vez que el valor de la cuota capital fijada es de un salario mínimo, no siendo obligatorio el aporte de efectivo, según lo mencionado por el contable de la cooperativa.

A pesar de las dificultades enfrentadas por los fundadores, que no tenían *know-how* en el ramo cooperativo de crédito, Crehnor desarrolló un crecimiento resultante del perfil emprendedor de sus actuales gestores y de la demanda reprimida de crédito por parte de agricultores excluidos del sistema tradicional de crédito.

Estos hechos pueden ser considerados por el emprendedor rural, ya que es el agente generador de riqueza para el agronegocio nacional. Su capacidad emprendedora se evidencia, por ejemplo, a través de nuevas ideas implantadas a lo largo de su negocio. Sin embargo, los productores asentados de la Reforma Agraria, necesitan cada vez más desarrollar habilidades que les otorguen continuidad a sus actividades productivas.

Al tratarse de emprendimiento, Melo Neto y Fróes (2002) mencionan que el emprendimiento social auténtico es aquel que efectúa propuestas de solución para los problemas sociales, nuevas estrategias de inserción social, proyectos sociales innovadores y acciones emprendedoras auto-sustentables. En este sentido, el presidente general, el contable y el coordinador administrativo de Crehnotr, revelaron que la cooperativa fue pionera en el área de acoger personas para vivir dentro del MST, otorgando líneas de crédito para este tipo de demanda social, una vez que los créditos ofrecidos para construcción y reforma del Gobierno Federal excluyen la posibilidad de acceso a los asentados de la Reforma Agraria.

Autores como Melo Neto y Fróes (2002), mencionan que el objetivo del emprendimiento social es retirar a las personas de la situación de riesgo social y, en la medida de lo posible, desenvolverles las capacidades y aptitudes naturales, que les provean de plena inclusión social. Estos objetivos fueron percibidos en la entrevista con el contable de Crehnotr, que mencionó el ofrecimiento de líneas de micro-crédito, recursos financieros para invertir en mejoras de la propiedad, construcción de viveros de fruticultura y vid, adquisición de animales y vacas lecheras; construcción y reforma de las habitaciones y otras líneas de crédito que contribuyan a mejorar la condición de vida y rentabilidad del cooperativista.

El emprendimiento social, también, pudo contemplar como objetivo el desarrollo del potencial emprendedor de los participantes de un emprendimiento. El coordinador administrativo y el contable mencionaron que el productor familiar asociado de Crehnotr presenta resistencia a la incorporación de innovación, entendiéndolo que ésta presenta fuerte ligación con el proceso de cambios. Otros entrevistados complementaron esta opinión mencionando que este tipo de posicionamiento está relacionado con la cultura del pequeño productor que no posee conocimientos básicos de control de los costes de su producción, no tiene control sobre los ingresos y gastos inherentes a la actividad productiva.

Se percibe que las preguntas anteriores representan un campo fértil para el desarrollo de asesoramiento técnico por parte de Crehnotr. La cooperativa promueve reuniones de grupos y visitas técnicas a los asociados con el objetivo de discutir nuevas alternativas que estén asociadas con la sustentabilidad económica, social y ambiental. Para que esto ocurra, la movilización de los colaboradores, de la gestión, de los líderes de la comunidad, de los formadores de opinión y de los asociados de Crehnotr constituye el desafío inicial que Crehnotr debe enfrentar.

La literatura que trata del emprendimiento social indica que las acciones desarrolladas deben ser auto-sustentables. Una vez que Crehnotr puede ser vista como una promotora del emprendimiento social, el coordinador administrativo mencionó que las estructuras de las cooperativas son "pequeñas" en términos de costes operacionales. Como ejemplo, Crehnotr Singular de Sarandi posee 16 Puestos de Atención a los Cooperativistas (PACs) que están situados en localidades estratégicas, muchos operando con un solo colaborador. Como resultado, los PACs presentan balances satisfactorios en términos de atención al asociado y bajo coste operacional de funcionamiento, así como todas las Singulares del Sistema Crehnotr.

Las entrevistas realizadas a los asociados tuvieron como objetivo verificar la condición del agricultor familiar frente al no-asociado de Crehnor, los beneficios alcanzados después de la asociación, aspectos que podrían contribuir para su desarrollo y posibles perjuicios identificados al asociarse a la cooperativa.

El análisis de las entrevistas desveló que las actividades de los cooperativistas están divididas en dos momentos distintos: antes y después de asociarse a Crehnor. En cuanto a los beneficios alcanzados, fue mencionado el acceso al Programa Nacional de la Agricultura Familiar (Pronaf) para aumentar la producción, el crédito personal, el crédito para la reforma y construcción de viviendas, cuenta-corriente con tasas bajas de manutención, crédito sin burocracia, financiación para la adquisición de tierras, pagar los costes de producción para la cosecha, y crédito para habitaciones en la zona urbana con intereses bajos.

Tales beneficios mencionados por los cooperativistas se complementan con un aparato de soporte. Crehnor, a través de sus técnicos agrícolas y agropecuarios, asesora al productor cooperativista en términos de viabilidad de la producción, ofrecer crédito y monitorizar sus actividades. Además del acompañamiento técnico y agropecuario, Crehnor también dispone a ingenieros y arquitectos en el segmento de construcción y reformas habitacionales, los cuales desarrollan el proyecto y acompañan las obras.

En cuanto a la identificación de aspectos que podrían contribuir para un mejor desarrollo de las actividades del cooperativista, el análisis de los datos de las entrevistas reveló que estos sienten la necesidad de líneas de crédito específicas para cultivos que favorecerían la diversificación, como ejemplo la producción de mandioca y judía; una orientación volcada a la producción de productos de mayor valor agregado; y la necesidad de mayor participación del asociado para identificar nuevas alternativas de desarrollo de la cooperativa.

En relación a algún tipo de pérdida o perjuicio de cualquier naturaleza a partir de la asociación en Crehnor, ninguno de los asociados entrevistados destacó este aspecto. Lo que llama la atención fue la declaración de un cooperativista: "... nosotros, como agricultores, debemos hacer nuestra parte, o sea, debemos trabajar y no depender del banco".

Por eso, el análisis de los datos menciona el entendimiento de que Crehnor está siguiendo su propósito como promotora de la inclusión social, en este caso, buscando rescatar la dignidad y promoción del productor familiar que, por fallos del sistema convencional, acaba siendo excluido y hasta marginado, como en este caso, los pequeños productores asentados del MST.

Otra variable explorada se refirió al encaminamiento de las cuestiones éticas internas por parte de la cooperativa, que también tienen relación con la toma de decisión por parte de los emprendedores. Sobre esto, el presidente general comentó que esta es una cuestión que es identificada prin-

cialmente cuando se observa oportunismo por parte de alguno de los cooperativistas, del tipo “solo quiero esto que es de mi interés”.

Sobre el MST, el presidente general menciona que el movimiento posee una característica de tipo paternalista, donde sus integrantes se acostumbran a recibir y no se les exige ninguna contrapartida. Debe ser recordado que, del total de 15.637 asociados a Crehnr Singular Sarandi, aproximadamente el 25% son asentados del MST. El mismo entrevistado comentó que el objetivo principal de Crehnr es incluir a los excluidos del crédito rural, no dejando de lado la fiscalización y el control de los incumplimientos.

El gerente informó que en el coste de la cosecha 2008/2009 fueron liberados alrededor de R\$ 13 millones. Para la región, que incluye varios municipios pobres, esencialmente agrícolas y con predominio de pequeñas propiedades, este montante es vital para el desarrollo económico y social de su área.

Tomando como referencia los ideales cooperativistas, el concepto de cooperación, de compartir, de solidaridad y otros explorados en la literatura específica, el coordinador administrativo mencionó que de los 15.637 socios de Crehnr Singular Sarandi, aproximadamente el 40% del cuadro social tienen conciencia y práctica de la cooperación mutua. El mismo entrevistado destacó que estos cooperativistas entienden la cooperativa como un instrumento del esfuerzo de todos, que depende de la participación conjunta, que funciona como un “va y viene”, un camino de ida y vuelta, alertando que este número puede ser considerado optimista para analizar el grado de cooperación.

Cuando es identificada alguna actitud de oportunismo y de interés individual por parte de algún cooperativista que no privilegia la cooperación, como mencionó el coordinador administrativo, se adopta la exclusión del mismo por no colaborar por la colectividad y, consecuentemente, no sumar fuerzas para el éxito del emprendimiento del cual participa.

En este análisis, se percibe un tipo de posicionamiento enérgico por parte de la gestión de la cooperativa, sin embargo no ha sido mencionado por ningún participante del estudio la existencia de algún programa y/o proyecto formal que fortalezca la fidelización del cuadro social. Por eso, es importante saber armonizar este tipo de conflicto, conocer los límites de la cooperación y de la solidaridad cuando sean referenciales.

Cuestiones relacionadas con el liderazgo también formaron parte del estudio. Cuando fue preguntado al coordinador administrativo sobre un actor que podría ser identificado como líder, el mismo mencionó al presidente general de Crehnr. El entrevistado recordó que este líder poseía la habilidad intrínseca de coordinación y promoción, funcionando como ejemplo para seguidores que buscan desarrollar acciones emprendedoras de cuño social. El mismo entrevistado todavía cita como líderes a los propios componentes del Consejo de Administración y Fiscal, además de los representantes de cada singular dentro del sistema Crehnr.

## 5.- Consideraciones finales

Las cooperativas de crédito, a través de su expansión en los últimos diez años, son cada vez más importantes para el desarrollo de Brasil. Eso puede ser observado cuando se analiza la evolución, en términos de participación relativa, en las operaciones del sector bancario en Brasil.

Como instituciones financieras, las cooperativas de crédito pueden ofrecer servicios a sus asociados, prestando básicamente los mismos servicios ofrecidos por los bancos. Además de eso, el atendimento es personalizado, pues el cliente es también el dueño del emprendimiento.

Las ventajas de las cooperativas en relación a los bancos son fácilmente destacadas, siendo las principales en cuanto al sistema de dirección, las oportunidades de menores tasas en las operaciones de préstamos, posibilidad de los asociados de beneficiarse de la distribución del capital sobrante.

Crehnor, a lo largo de su historia, ha ocupado un papel decisivo en el desarrollo local, dado que la gran parte del rendimiento de las actividades productivas de sus asociados tiende a quedar en la propia comunidad. Las cooperativas todavía tienen la posibilidad de creación, a partir de las sobras o excedentes, de fondos para inversiones en acciones sociales y de educación para los propios cooperativistas.

Indicadores de riesgo y rentabilidad evidencian casos en que las cooperativas de crédito presentan mejores rendimientos que grandes bancos, como el Banco de Brasil. Entre tanto, por ser empresas locales y dependientes de la concepción y voluntad de sus asociados, las cooperativas de crédito en Brasil dependerán, en el futuro, de la mayor divulgación de sus principios para ampliar aún más su participación en el sistema financiero.

Por esto, se observa que Crehnor viene desarrollando sus negocios a través de acciones que emergieron de la necesidad de un grupo de individuos con intereses en común. Estas iniciativas pueden ser observadas a lo largo del crecimiento de la cooperativa estudiada, en una organización de cuño emprendedor y social que viene cumpliendo su objetivo y ayudando a desarrollar el agronegocio de la agricultura familiar. Y esto puede ser evidenciado en los programas innovadores y sociales que servirán de modelo para el desarrollo de proyectos del Gobierno Federal.

Este esfuerzo del emprendimiento cooperativista de Crehnor se ampara en elementos de orden social, cultural y político. Ha trabajado a través de la atención de las necesidades de crédito de sus cooperativistas, que antes de la constitución no eran atendidos por el sistema vigente de crédito, a pesar de la existencia de otras cooperativas de crédito. Por eso, esta identificación considera que

las cooperativas de crédito que no muestran sus objetivos, acaban siendo forzadas a revisar su actual política de inclusión, que puede, indirectamente, revertir en la revisión de las actuales políticas sociales destinadas a los pequeños productores rurales y demás clientes potenciales excluidos del ramo de crédito localizados en la zona urbana.

Teniendo en cuenta las consideraciones presentadas, se percibe que las dificultades iniciales de los emprendedores sociales, culminan con la identificación de oportunidades que se alinean al éxito hoy experimentado por Crehnotr. Por tanto, se destaca la asociación de Crehnotr con el Sistema Cresol de Francisco Beltrão, que asesoró en el inicio de su actuación, también a Coanol, la cual contribuyó con el préstamo de recursos financieros para hacer efectivo el nuevo emprendimiento. Con relación a la asociación establecida a lo largo del tiempo con Coanol, este nivel de cooperación ha avanzado hacia las áreas de asistencia técnica, comercialización de la producción y conciencia en la urgencia del pequeño productor familiar de diversificar sus cultivos productivos. Así, Crehnotr estaría de acuerdo con la definición de Melo Neto y Froés (2002) sobre el emprendimiento social, o sea, un emprendimiento que promueve autonomía, poder y redes de cooperación.

Como indicaciones para estudios futuros, pueden ser citados: el análisis de cuestiones relacionadas con la necesidad de la demanda de calificación específica para los gestores; programas que trabajen los conceptos de cooperación y solidaridad; fidelidad del cuadro social; y preguntas ambientales relacionadas con la generación de residuos en la construcción de residencias y en la producción de alimentos en las propiedades familiares. Estos serían temas emergentes que podrían ser explorados en investigaciones futuras.

Por lo explicado anteriormente, se espera que este estudio pueda contribuir para un entendimiento de los emprendimientos cooperativos, en especial, para Crehnotr, que busca consolidarse y desarrollarse como una organización orientada a los principios de inclusión social, donde sus gestores son desafiados por la visión emprendedora social e innovadora a través de la acción colectiva.

## 6.- Referencias bibliográficas

- ANGELELLI, P. y GRAÑA, F. (1999): *Creación de empresas industriales en el partido de Gral. Pueyrredon: marco conceptual y estudio de casos*, Universidad Nacional de Mar de la Plata, Argentina.
- AUSTIN J., STEVENSON H. y WEI-SKILLERN, J. (2006): "Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, nº 30, v. 1, pp. 1-22.
- BARROS, L. A. (1994): *Suporte a Ambientes Distribuídos para Aprendizagem Cooperativa*, (Tese de Doutorado).
- BITTENCOURT, G. A. (1999): "Cooperativas de Crédito", *Contag/CUT*, Série Experiencias 09, São Paulo.
- BITTENCOURT, G. A. (2001): "Cooperativas de Crédito Solidário: Constituição e Funcionamento", *Estudos NEAD*, v. 4.
- BRANDENBURG, A. y FERREIRA, A. D. D. (2004): *Agricultura e políticas sociais rurales*. In: A. Ruscheinsky (Org.), *Sustentabilidade: uma paixão em movimento*, Porto Alegre, Sulina.
- BULLEN, P. & ONYX, J. (1998): "Measuring social capital in five communities in NSW", *Center for Australian Community Organizations and Management (CACOM)*, Working Paper Series, nº 41, University of Technology, Sydney.
- BÚRIGO, F. L. (1997): *Cooperativas de Crédito Rural - Uma Opção para Democratizar o Financiamento Rural*, Apresentado no Seminário "A Agricultura Familiar como Base do Desenvolvimento Rural Sustentável", promovido pelo Ministério da Agricultura e do Abastecimento, Embrapa e Rede Vida, São Paulo.
- COLEMAN, J. (1990): *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press.
- DASGUPTA, P. y SERAGELDIN, I. (2000): *Social Capital: a multifaceted perspective*, Washington, DC: World Bank.
- DEES, J. G. (1988): *The meaning of social entrepreneurship*, Stanford University.
- DIEHL, A. A. y TATIM, D. C. (2004): *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*, São Paulo, Prentice Hall.
- FRANKE, W. (1983): *Doutrina e Aplicação do Direito Cooperativo*, Porto Alegre, Palotti.
- FREEMAN, C. (1994): "The economics of technical change", *Cambridge Journal of Economics*, v. 18, pp. 463-514.

- GIL, A. C. (1994): *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo, Atlas.
- HILLBRECHT, R. (1999): *Economia Monetária*, São Paulo, Atlas.
- HISRICH, R. D. (1986). "Entrepreneurship and intrapreneurship: Methods for Creating New Companies That Have an Impact on the Economic Renaissance of an Area", En: *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital*, Lexington Books.
- HISRICH, R.D. y PETERS, M.P. (2004): *Empreendedorismo*, Porto Alegre, Bookman.
- IRION, J. E. (1997): *Cooperativismo e economia social*, São Paulo, STS.
- JOSEPH, J. (1998). *Democracy's social capital: civil society in a new era*, Adress, January 15.
- KATZ, J. P. & BOLAND, M. A. (2002): "One for All and All for One? A New Generation of Co-operatives Emerges", *Long Range Planning*, nº 35, pp. 73-89.
- KLIKSBERG B. (2000): "Seis Tesis no Convencionales sobre Participación", En: KLIKSBERG B. y TOMASSINI, L. (org.), *Capital Social e cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo/Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- KLIKSBERG B. y TOMASSINI, L. (2000): *Capital Social y Cultura: Claves Estratégicas para el Desarrollo*, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo/Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- KOSKINEN, K. U. y VANHARANTA, H. (2002): "The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies", *International Journal Production Economics*, v. 80, pp. 57-64.
- LECHNER, N. (2000): "Desafíos de un desarrollo humano: Individualización y capital social", En: KLIKSBERG, B. y TOMASSINI, L. (org.), *Capital Social e cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- LEVI, M. (1996): "Social and unsocial capital: a review essay of Robert Putnam's Making democracy work", *Politics & Society*, (March), pp. 45-55.
- LUZ FILHO, F. (1962): *O Direito Cooperativo*, Rio de Janeiro, Irmãos Pongetti Editores.
- MARTINELLI, D. P. (2006): "Política de negócios, negociação e cooperação", En: *V Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo Agropecuário*, Ribeirão Preto: FEA/USP, OCESP/SESCOOP/SP-FUNDACE.
- MELO NETO, F.P. y FRÓES, C. (2002): *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*, Rio de Janeiro, Qualitymark.
- NEWTON, K. (1997): "Social capital and democracy", *American Behavioral Scientist*, nº 40, pp. 575-586.
- PEREDO, A. M. & MCLEAN, M. (2006): "Social entrepreneurship: a critical review of the concept", *Journal of World Business*, nº 41, pp. 56-65.



- PIAGET, J. (1973): *Estudos Sociológicos*, Rio de Janeiro, Forense.
- PINHO, D. B. (1982): *O Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro*, São Paulo, CNPQ.
- POMERANTZ, M. (2003): "The business of social entrepreneurship in a down economy", *In Business*, nº 25, v. 3, pp. 25-30.
- PUTNAN, R. (2000): *Comunidade e Democracia: A experiência da Itália Moderna*, Rio de Janeiro, FGV.
- RHODES, J., LOK, P., HUNG, R. Y. & FANG, S. (2008): "An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance", *Journal of Workplace Learning*, nº 4, pp. 19-28.
- RUSCHEINSKY, A. (2004): "Movimento social: entre a tradição e o ecológico", En: A. RUSCHEINSKY (org.), *Sustentabilidade: uma paixão em movimento*, Porto Alegre, Sulina.
- SABEL, C. (2004): *Beyond principal-agent governance: experimentalist organizations, learning and accountability*. <http://www.law.columbia.edu/sabel/papers/Sabel.definitief.doc>. (Consulta: 02 de mayo de 2006).
- SCHUMPETER, J. A. (1934): *The theory of economic development*, Cambridge, Harvard University Press.
- SERALGEDIN, I. (1998): *The initiative on defining monitoring and measuring social capital: overview, and program description*, Social capital initiative working paper nº 1, World Bank.
- STORPER, M. (1995): "Territorial development in the global learning economy: the challenge to developing countries", *Revue Région & Développement*, nº 1, pp.1-37.
- TIDD, J., BESSANT, J. & PAVITT, K. (1997): *Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Chichester, John Wiley & Sons.
- TRIVIÑOS, A. N. S. (1987): *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*, São Paulo, Atlas.
- VYGOTSKY, L. V. (1987): *Pensamento e Linguagem*, São Paulo, Martins Fontes.
- WALL, E., FERRAZZI, G. & SCHRYER, F. (1998): "Getting the goods on social capital", *Rural Sociology*, vol. 63, nº 2, pp. 300-322.
- YIN, R. K. (2005): *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Porto Alegre, Bookman.