

PODE O TERCEIRO SETOR INOVAR? Uma análise pós-colonialista sobre a modelagem de negócios sob o paradigma da autogestão

MARIA DE NAZARE MORAES SOARES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

CLEANE RIBEIRO MENDES

LOURDES RAFAELLA SANTOS FLORÊNCIO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

PODE O TERCEIRO SETOR INOVAR? Uma análise pós-colonialista sobre a modelagem de negócios sob o paradigma da autogestão

1 Introdução

O terceiro setor abrange empreendimentos de naturezas diversos, sejam associações, cooperativas, grupos informais, entre outros, contudo, tais empreendimentos mantêm um paradigma de gestão autogestionário, sob relações de trabalho diferenciadas do ponto de vista do controle, baseando-se em práticas de gestão solidárias e democráticas entre seus membros (Lechat, 2002). Tais negócios têm o objetivo de resolver problemas econômicos locais, muito em decorrência dos processos de desemprego, aumento da informalização e precarização das relações e condições de trabalho formal, e a necessidade de gerar renda em contextos periféricos (Souza, 2011; Singer, 2008).

Segundo Gaiger (2008), tais organizações integram três dimensões: a social, a política e a econômica. Enquanto o segundo setor orienta-se primordialmente pela obtenção do lucro, os empreendimentos do terceiro setor funcionam com base em relações de reciprocidade, visando expandir seu valor público (Gaiger, 2008; Martins, 2015; Scherer, 2014). O negócio associativo/cooperativo atua em diversos setores e oferece condições para que o associado/cooperado possa gerar renda e construir sua cidadania através do trabalho coletivo (Silva, Pereira & Pereira, 2014). O terceiro setor baseia-se nos valores da ajuda mútua, democracia nos processos de tomada de decisão, da equidade de condições e da solidariedade. A busca por eficiência, eficácia e efetividade, portanto, estará aliada à satisfação das necessidades e do bem-estar de seus associados/cooperados (Schneider, 2012). Dessa forma, o negócio do terceiro setor apresenta uma dinâmica peculiar dentro do sistema econômico, com características próprias que as diferem dos demais tipos de organizações, visto que a visão de segmento de cliente, no âmbito do terceiro setor, abrange também os associados e cooperados (Rosalem *et al* 2009).

Considerando o ambiente competitivo em que os empreendimentos do terceiro setor estão inseridos, torna-se necessário que suas metas de mudança social estejam estruturadas em um modelo cujos instrumentos garantam uma certa competitividade no mercado (Gaiger, 2008). Esses empreendimentos sociais competem no mesmo mercado que empresas convencionais, desta forma ganha relevância a constituição de modelos de administração que condigam com a realidade dessa forma organizativa, sem que ocorra a perda de identidade de tais organizações, visto que esses empreendimentos possuem interesses e necessidades específicas (Martins, 2010). As mudanças significativas no comportamento do mercado despertam essas necessidades, permitindo a adoção de novos processos e ferramentas de gestão de modo a torná-las inovadoras e sustentáveis, sob uma ótica geral de mercado (Bessant & Tidd, 2009; Scott & Goboy, 2015). Para Gaiger (2008), é necessário pensar as organizações do terceiro setor como negócios, visto que é necessário analisar aspectos essenciais para o bom funcionamento de organizações econômicas, é ainda mais crucial para os empreendimentos associativos/cooperativos, precisamente porque os mesmos se deparam com um ambiente estruturalmente adverso à sua lógica interna, baseada na autogestão. Diante desse cenário, impele a necessidade de uma visão de negócio que resulte tanto na aquisição e manutenção de clientes como na fidelização dos associados/cooperados. Logo, um modelo de negócio no âmbito do terceiro setor deve observar as dinâmicas específicas que se desenvolvem interna e externamente ao seu ambiente (Scott & Godoy, 2015).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), é possível descrever a lógica de funcionamento de um empreendimento a partir da disposição de seu modelo de negócio, os

autores propõem o *Business Model Canvas [BMC]*, como um esquema, ou marco lógico, para a estratégia a ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas no desenvolvimento de empreendimentos inovadores e voltados à realidade do mercado atual. Para os autores, um modelo de negócios deve ser simples, intuitivo e relevante, com o objetivo de buscar a simplificação das complexidades de como uma empresa funciona (Bessant & Tidd, 2009; Fiorini e Zampar, 2015; Teixeira & Lopes, 2016). O *BMC* pode ser melhor descrito a partir de nove componentes básicos, que demonstram a lógica de como uma organização pretende gerar valor, abrangendo as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Segundo Osterwalder & Pigneur (2011), trata-se da descrição das diversas partes que compõem uma empresa ou entidade, demonstrando como cada uma dessas peças interage com as demais para gerar resultados econômicos, portanto, a modelagem Canvas permite visualizar os vários componentes de um negócio e como esses elementos se relacionam para a viabilidade e sustentabilidade do empreendimento, contudo, é necessário observar a aplicabilidade da ferramenta aos negócios do terceiro setor, visto que tais organizações apresentam especificidades que as diferenciam dos negócios corporativos do primeiro e segundo setores.

Portanto, o objetivo desse estudo é identificar o modelo de negócio empregado no meio associativo e cooperativo, a partir da modelagem de negócio, verificando as adequações necessárias ao modelo, a partir do pressuposto de que o *BMC* pode ser uma importante ferramenta para pensar o negócio associativo e cooperativo, e como tal modelo pode ser moldado à realidade desses empreendimentos. A pesquisa tem natureza exploratória, utilizando-se uma abordagem qualitativa na coleta e análise dos dados. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas junto a trabalhadores(as) da Associação dos Artesãos e Artistas de Camocim [AAAC], da cidade de Camocim, um município do noroeste cearense. O instrumento de coleta foi baseado em um roteiro de entrevista a partir de três questões principais: (i) o que é o negócio associativo/cooperativo; (ii) para quem é esse negócio associativo/cooperativo; e (iii) como funciona esse negócio associativo/cooperativo; (iv) quanto movimentada esse negócio associativo/cooperativo. Os dados foram analisados a partir da perspectiva da história oral temática, sob uma abordagem pós-colonialista da Administração (Meihy, 2002; Ramos, 1989; Spivak, 2010).

2 Referencial teórico

2.1 Associativismo e cooperativismo

Segundo Varella e Platiau (2003), o associativismo seria a união de pessoas para a busca em conjunto de solução para problemas comuns, sendo o cooperativismo uma dessas formas de associação. O associativismo/cooperativismo é essencialmente um movimento que busca promover a melhoria das condições de vida dos indivíduos de um determinado local, em que a troca de experiências e a convivência entre as pessoas se constituem em oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Leonel, 2012; Souza, 2011; Singer, 2008). Segundo Singer (2008), diante do desemprego estrutural, a atividade econômica associativa e cooperativa foi vislumbrada como uma alternativa. Através desses empreendimentos solidários, trabalhadores obtêm um meio de sustento e redefinem suas identidades sociais (Souza, 2011). Esse crescente número de empreendimentos chamados solidários, as associativas e cooperativas, tem assumido um grande espaço no setor da economia, são voltados para a produção e comercialização de modo autogerido, com finalidade da melhoria de vida (Costa, 2015).

O trabalho associado consiste numa realidade em que os trabalhadores se unem em unidades de produção independentes, para realizar o trabalho de forma autônoma, suprimindo

os aspectos mais acentuados da exploração do mercado de trabalho convencional, contudo, as associações e cooperativas, embora apresentem uma forte orientação social, também competem no sistema de mercado (Dal Ri, 2012; Pinheiro e Paula, 2014). Esses empreendimentos buscam gerar impacto social e valor público, de ordem local, por meio da produção de bens e serviços para seus associados (Costa, 2015; Gaiger, 2008). Schneider (2012) cita que o diferencial associativo/cooperativo é que tal empresa está a serviço de uma “associação de pessoas”, que requer a constante busca da eficiência social e o benefício de todos, o que garante a sustentabilidade societária dos negócios sociais.

A prática do associativismo/cooperativismo se baseiam em princípios que norteiam seu desenvolvimento dentre as quais se destacam: adesão voluntária, a distribuição de rendimentos, participação econômica dos membros, autonomia, educação para formação, organização diferenciada do processo de trabalho, autogestão ou gestão coletiva democrática, que se manifesta por meio da realização de assembleias gerais dos associados, instauração de comissões de trabalho e na eleição dos dirigentes escolhidos entre os associados (Costa, 2015; Dal Ri, 2012; Rosalem *et al* 2009; Varella e Platiau, 2003). A autogestão caracteriza-se como um processo em construção no qual o trabalho e a relação entre as pessoas devem resgatar seu dimensionamento humano enquanto sujeitos que produzem e decidem (Verardo, 2003).

Diante de grande dificuldade e vulnerabilidade econômica, ampliou-se a necessidade de criar condições de sobrevivência, que ancorados na perspectiva empreendedora fez surgir esses empreendimentos. Esses modelos adotam meios de liderança diferentes, gerenciamento e capacitação de recursos (Costa, 2015). Segundo Costa (2015), a dimensão da missão social se dá em decorrência da atividade de criação de valor econômico desenvolvido. O desenvolvimento do associativismo é um movimento importante para o desenvolvimento de empreendedores com menos recursos e constitui, em muitos casos, a única alternativa viável para o acesso à formalidade e ao desenvolvimento local (Varella e Platiau, 2003).

2.2 Modelagem Canvas

O *Business Model Canvas*, trata-se de um modelo de negócio, um modelo simplificado e baseado em estruturas gráficas, que busca descrever como uma organização cria, entrega e captura valor (Kallás, 2012; Osterwaldere & Pigneur, 2011). Uma ferramenta que proporciona ao empreendedor ter uma visão geral de uma empresa em nove blocos, descritos em uma só folha de papel ou cartaz (Carrasco, 2000) O modelo foi criado para estabelecer uma relação lógica entre cada um dos componentes dentro de uma organização e todos os fatores que o influenciam (Ferreira- Herrera, 2015). Para Zott, Amit e Massa (2010), o modelo de negócios deve ser visto como uma unidade de análise, mostrando com facilidade e concisão a lógica de como uma organização pretende gerar valor (Carrasco *et al*, 2014). O modelo permite observar a estratégia, assim como entender os elementos e as interações com a sua rede, capacitando uma visão global do propósito do negócio (Cabrita, 2016) para atender as necessidades dos consumidores e dos demais stakeholders, ou seja, o propósito da criação e distribuição de valor (Zott, Amit & Massa, 2010).

Os nove blocos que constituem o Canvas, segundo Osterwaldere Pigneur (2011) são:

- 1) Segmento de Clientes: clientes devem ser o foco do negócio, pois sem eles, a empresa não sobreviverá por muito tempo.
- 2) Proposta de Valor: são criadas de modo a determinar desejos e necessidades dos potenciais clientes, sempre tendo os objetivos de negócio norteando a dinâmica.
- 3) Canais: descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor; as propostas de valor são entregues ao cliente por canais de comunicação e vendas.

- 4) Relacionamento com Clientes: descreve os tipos de relação que a empresa busca estabelecer com Segmentos de Clientes específicos; objetiva fortalecer o envolvimento do cliente com o negócio.
- 5) Fontes de Receita: como as propostas de valores oferecidas gerarão receitas.
- 6) Recursos Chave: definem os ativos necessários para entregar os produtos/serviços descritos na proposta de valor;
- 7) Atividades Chave: atividades necessárias para o funcionamento do negócio; são as atividades mais importantes que a empresa deve executar para obter sucesso.
- 8) Parceiros Principais: fornecedores e parceiros necessários para o funcionamento do negócio;
- 9) Estrutura de custos: descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um Modelo de Negócios (Osterwalder, 2011).

Estes elementos abrangem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, respondendo a quatro perguntas principais: o quê, para quem, como e quanto (Teixeira, Lopes, 2016). O modelo deve ser desenhado em uma só lauda, como uma esquema de mapa mental gráfico, visando permitir a visualização completa do negócio. Osterwalder e Pigneur (2011) ressaltam que deve tal visualização seja de fácil descrição e compreensão, de modo que facilite a discussão, deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível. Cabrita (2016) propõe que seja dividido em duas grandes dimensões, sendo a dimensão mais à direita os elementos mais subjetivos e emocionais; e os elementos da esquerda os mais estruturais, lógicos. Segundo ele, primeiro conhece-se os desejos do cliente e em seguida definem-se de forma mais concreta os recursos necessários, parceiros, atividades, etc.

Para Teixeira e Lopes (2016), por direcionar as pessoas como centro do desenvolvimento do projeto, o modelo gera resultados mais favoráveis, emancipando os indivíduos na concepção do negócio. No segmento clientes, por exemplo, busca-se desenvolver uma compreensão melhor dos seus comportamentos, das suas preocupações e aspirações, isso permite desenvolver um modelo de negócio consistente, capaz de produzir melhores propostas de valor, maneiras mais convenientes de alcançar os clientes, e um diálogo mais apropriado com o segmento. Segundo Osterwalder & Pigneur (2011), o *BMC* é um sistema onde um elemento influencia outro, os elementos só fazem sentido como um todo, visto que, uma apresentação visual transforma as suposições em informações explícitas, permitindo discussões e alterações mais claras, facilitando a cooperação. A metodologia estimula a participação dos atores, criatividade, curiosidade, validações interativas e o foco no cliente, mantendo o produto ou o negócio sempre alinhado às expectativas do cliente (Teixeira, Lopes, 2016).

2.3 Modelagem Canvas no associativismo/cooperativismo

O associativismo/cooperativismo, à semelhança de qualquer empreendimento econômico, deve pautar-se, em alguma medida, pela racionalidade econômica (Schneider, 2012; Fiorini & Zampar, 2015). Os atores, que se autogerem, devem ter conhecimento da administração destes empreendimentos, da viabilidade, do funcionamento e das operações cotidianas (Rosalem, 2009; Varella & Platiau, 2003). Para Rosalem (2009), uma associação/cooperativa bem representada, composta por associados atuantes e empenhados, com visão coletiva, tende a contribuir para uma melhor gestão da organização. Gaiger (2008) salienta que tais dificuldades de gestão do negócio justificam que se discuta sobre a dimensão empreendedora no âmbito da autogestão, tal como se apresenta nas organizações econômicas solidárias. Segundo o Fiorini e Zampar (2015), ser empreendedor no terceiro setor significa

possuir a capacidade de conduzir a organização e gerir os fatores produtivos, humanos e materiais dessas organizações, com o objetivo à realização das suas metas e valores.

Gaiger (2008) afirma que a simbiose entre os benefícios econômicos e os benefícios sociais é a lógica dos empreendimentos associativos/cooperativos, refletindo um misto de racionalidade instrumental e substantiva na lógica organizativa dos empreendimentos (Ramos, 1989). Para resolver problemas econômicos é necessário, portanto, uma compreensão e uma condução do negócio como um todo e o ambiente no qual estão inseridos. Ainda segundo Gaiger (2008), a dimensão empreendedora é indissociável da dimensão solidária dos empreendimentos. Para o autor, essa capacidade empreendedora não é inata e cada vez menos tem sido possível adquiri-la espontaneamente, apenas pela prática. Tais empreendimentos alternativos necessitam, portanto, inovar no campo econômico, através de um estilo de empreendedorismo próprio, de caráter participativo e democrático.

Segundo Ramos (1989), para compreender uma forma de organização administrativa orientada por valores, é necessário utilizar abordagens críticas da Administração, observando-se tanto a racionalidade das ações sob um ponto de vista instrumental quanto substantivo, a fim de se aproximar de tal compreensão. A modelagem Canvas surge então, como modelo de negócios aplicável a tais empreendimentos associativos/cooperativos, como uma ferramenta instrumental, que, contudo, pode ser adaptada às características substantivas que os empreendimentos do terceiro setor apresentam. Capaz de introduzir uma gestão criativa e inovadora, indo além do preestabelecido, significa que a união e a inteligência coletiva dos trabalhadores são mobilizadas como recursos fundamentais para que os empreendimentos lidem com a realidade e aumente seus resultados, gerando benefícios às pessoas neles implicadas (Gaiger, 2008).

Para Scott & Goboy (2015), as mudanças no comportamento do mercado despertam essas necessidades, permitindo a adoção de novos processos e ferramentas de gestão de modo a torná-las mais competitivas e sustentáveis dentro do campo econômico. Por meio da modelagem Canvas é possível pensar o negócio associativo/cooperativo, devido à urgência de aplicar as informações e conhecimentos sobre o funcionamento da empresa, em seus diversos aspectos internos e sobre o mercado em que opera, para que se tenha certa capacidade de previsão do futuro, indispensável ao planejamento de médio e longo prazo e necessário para que se faça correções de rota provocadas por circunstâncias favoráveis ou adversas. Ao aplicar ação e gestão conjunta, cooperativa e solidária, presentes internamente nessas unidades econômicas, para que seja possível efeitos concretos sobre o resultado da operação econômica (Gaiger, 2008).

3 Metodologia da Pesquisa

A abordagem metodológica do problema de pesquisa, quanto à sua natureza é qualitativa, nas etapas de coleta e análise de dados, conforme proposto por Creswell (2007) e Ramos (1989). Quanto aos objetivos, o estudo pode ser caracterizado como exploratório e interpretativo, com a utilização de procedimentos qualitativos sob o enfoque da história oral temática (Meihy, 2002). A perspectiva adotada para as etapas de coleta e análise dos dados é a da história oral, especialmente sob o enfoque da nova história, através de entrevista e observação. Para Godoi, Bandeira de Mello e Silva (2006, p.182), a história oral privilegia vozes esquecidas, ou invisibilizadas, de sujeitos “iletrados, minorias, as mulheres, os camponeses, os operários”. Para os autores, a partir dessa perspectiva do que está na periferia, é possível registrar “reivindicações, angústias, sugestões, críticas e apreender seus pontos de vista” que podem contribuir para a compreensão da vida organizacional contemporânea. Portanto, trata-se de uma busca por representatividade de outras formas de organização por meio da alteridade (Meihy e Ribeiro, 2011). Conquanto na Administração a história oral ainda

caminhe seus primeiros passos, o uso de tal abordagem enriquece a pesquisa organizacional, especialmente sob o enfoque da Nova História, onde há uma preocupação com os movimentos coletivos, as ações individuais, tendências e acontecimentos (Curado, 2001). Nesse sentido, a preocupação com as experiências das pessoas comuns e suas demandas por mudança social refletem uma “história vista de baixo”, alinhando-se com a perspectiva pós-colonial dos estudos organizacionais (Curado, 2001, p.3).

Os sujeitos de pesquisa, considerados colaboradores da pesquisa, conforme a visão da história oral, são trabalhadores da Associação de Artesãos e Artistas de Camocim [AAAC], da cidade de Camocim, um município do noroeste cearense. A escolha do sujeito de pesquisa deve-se ao desenvolvimento de estudos de competitividade e inovação fomentados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico [CNPq] e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo [SESCOOP] no interior cearense. Para a entrevista inicial foi escolhida a presidente em exercício da AAAC, que também é uma das fundadoras do empreendimento, e também artesã, Sra. Helena Silva¹. O instrumento de coleta foi baseado em um roteiro de entrevista a partir de três questões principais (categorias de análise): (i) o que é o negócio associativo/cooperativo; (ii) para quem é esse negócio associativo/cooperativo; e (iii) como funciona esse negócio associativo/cooperativo; (iv) quanto movimenta esse negócio associativo/cooperativo. Os dados foram analisados a partir da perspectiva da história oral temática, sob uma abordagem pós-colonialista da Administração (Ramos, 1989).

A opção pela história oral temática, segundo Meihy (2002), permite uma maior objetividade, pois, a partir de um tema específico preestabelecido, busca-se a perspectiva do entrevistado sobre o assunto tratado. Nesse sentido, a escolha do entrevistado é baseada no nível de conhecimento do colaborador sobre o tema, pois se exige, segundo Meihy (2002), um nível de qualificação de quem se entrevista. Segundo Creswell (2007), a entrevista semiestruturada é uma forma de coleta de dados que apresenta maior flexibilidade para trabalhar com grupos específicos de atores. A entrevista semiestruturada pode adquirir um aspecto ideal para se trabalhar em condições específicas diante do fato deste tipo de entrevista não ser inteiramente focalizado e, deste modo, menos cansativo. Para o autor, a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Para Meihy e Ribeiro (2011) a importância da história oral também reside como base para elaboração de políticas públicas adequadas à realidade das demandas sociais, especialmente pelo seu caráter de participação social. As políticas públicas surgem como resultado de projetos dimensionados a partir de lutas coletivas, institucionalizando as lutas por um lugar social na ordem social. Segundo Meihy e Ribeiro (2011, p.40), a luta pela implementação da cidadania é uma luta por participação em espaços decisórios, nesse sentido, o papel da história oral seria contribuir para a “transformação do padrão participativo das comunidades que sempre se constroem”, exibindo as inconformidades e necessidades de afirmação social.

4 Análise e discussão dos resultados

Um dos desafios do entendimento e da pesquisa sobre os modelos de negócios está no desenvolvimento da interação entre a abordagem teórica e a observação empírica (Teixeira & Lopes, 2006). Tomando como base os conceitos a respeito do modelo de negócios, procurou-se relacionar o negócio associativo da AAAC com os nove blocos da modelagem Canvas. Por meio de entrevista com os trabalhadores da AAAC, foi possível analisar o empreendimento

¹ Nome fictício criado para a pesquisa a fim de resguardar as informações da colaboradora entrevistada.

associativo a partir da metodologia da modelagem de negócio Canvas, e sintetizar seus principais componentes. Em um primeiro momento foi abordado o que a entrevistada colaboradora compreendia ser a proposta de valor do negócio, a associada responde que:

[...] o nosso negócio aqui do artesanato foi pensando nas pessoas que não tem emprego, e que as mulheres que tem alguma prenda doméstica que sabe fazer algum tipo de trabalho que já vão fazer esse tipo de trabalho pra gerar uma renda para ajudar suas famílias (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019).

A resposta da entrevistada demonstra que o negócio do empreendimento está intimamente relacionado à necessidade de subsistência de uma comunidade, partindo dos saberes que as mulheres acumulam. Logo a própria proposta de valor do negócio necessita abranger a necessidade dos indivíduos que estão associados para produzir e comercializar. Não há, em um primeiro momento, uma preocupação em identificar uma proposta de valor que relacione as ações ao mercado, mas sim, à necessidade dos próprios associados. Logo, uma proposta de valor de um negócio dessa natureza deve abranger a preocupação com os trabalhadores que coletivamente se reúnem para produzir e comercializar. O negócio associativo/cooperativo apresenta uma característica importante que o difere de outros empreendimentos, como afirma Gaiger (2008), os clientes de tais negócios são tantos os clientes externos, que adquirem os produtos e/ou serviços, quanto os próprios sócios, que necessitam estar satisfeitos e engajados com os objetivos dos empreendimentos. Segundo Tauile e Rodrigues (2004), somente assim esse tipo de empreendimento pode ser sustentável ao longo do tempo, promovendo o desenvolvimento econômico e social.

Perguntada sobre quais os clientes do negócio de artesanato, a entrevistada colaboradora informa que os principais clientes são os turistas, principalmente da região, que visitam a cidade. Segundo a colaboradora entrevistada, localmente, os produtos não são tão consumidos, justificando que a comunidade local não reconhece o trabalho do artesanato. Perguntada sobre como o empreendimento seleciona os associados, a entrevistada colaboradora responde que a visibilidade do negócio, após a inauguração da loja com o apoio da prefeitura, permitiu a ampliação de associados:

Eles que vem procurar a gente, depois que loja foi aberta, aí eles começaram a saber, eles que procuram a gente e perguntam se pode entrar, e a gente seleciona assim, porque se a gente for pegar todo mundo que quiser entrar aqui, não vai ter espaço pra ninguém, não adianta colocar um monte de gente aqui e depois ficar doido pra poder organizar o negócio, tem que deixar as pessoa ver se realmente dá certo, como já tem alguns que a gente já tá querendo fazer uma seleção pra tirar, porque chegaram com muita sede ao pote, a gente vai fazer essa seleção pra colocar realmente só as que querem trabalhar (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019).

A seleção de associados dependerá, contudo, do alinhamento dos indivíduos aos objetivos do empreendimento, bem como de uma decisão coletiva pela inserção dos novos membros. O não engajamento dos atores é visto como prejudicial, de fato, segundo Dal Ri (2012) e Pinheiro e Paula (2014), no contexto da autogestão, o não engajamento é o maior problema enfrentado pelos empreendimentos do terceiro setor. Ao definir o perfil do associado, o empreendimento também seleciona, segmentando, que perfil de associado melhor adere às necessidades do grupo. No segmento de clientes existem os que compram lembranças para a família e os compram por atacado. Para melhorar o processo, são realizadas oficinas de produção, onde os associados ensinam, uns aos outros, determinada técnica de

produção, o que permitiu a melhoria dos prazos de entrega de pedidos em maior quantidade, pois mais sócios conseguem fazer o mesmo tipo de trabalho.

[...] é entre a gente as oficinas ainda não foram pro pessoal de fora da associação, é pro pessoal da associação. Eu te ensino o que sei, tu me ensina o que tu sabe. E também chega uma pessoa e quer mil peças daquele trabalho que você sabe fazer, como é que você vai fazer mil peças pra aquela pessoa em tempo recorde ali, não pode. Já houve essa experiência agora na nossa associação, chegou uma pessoa a gente tinha feito uma oficina só de pesos de porta de boneca, aí uma mulher chegou lá na loja “estão tão lindas essas bonecas, vocês não fazem em quantidade?”, fazemos. Porque eu queria 100 bonecas dessas. Chamei o grupo, pessoal que participou da oficina tem uma encomenda, com tantas peças pra um, tantas peças pra outro. Vamos reunir o grupo, todo mundo trabalhou junto, todo mundo ganhou. Porque foi dividido pra todo mundo (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019).

As organizações necessitam de retornos econômicos para manterem-se viáveis e sustentáveis, nesse sentido, é importante saber qual é o negócio em que empreende, ou seja, compreender sua missão, visão e estratégia, e, a partir daí, estruturar os seus recursos e processos (Cabrita, 2016). No âmbito das organizações do terceiro setor, é necessário identificar o valor social que o empreendimento oferece ao mercado, bem como a oportunidade de geração de renda para os sócios, tornando a cooperação produtiva e sua articulação, alavancas que imprimem um sentido e uma possibilidade emancipatória aos seus atores (Gaiger, 2004). Segundo (Cabrita, 2016), a proposta de valor tende a ser uma ideia que transmite ao cliente um benefício, contudo, no negócio social, tal proposta de valor também deve estar relacionada ao bem estar dos associados, identificando-se o equilíbrio entre o que o cliente externo deseja e o que os associados esperam por seus esforços. Por exemplo, para o cliente do artesanato, a exclusividade da peça, o design único, a lembrança do artesanato local, exprimem as características de valor. Para a artesã, quando o cliente percebe o valor cultural e exclusivo da peça, ele acaba comprando mais produtos, assim a proposta de valor consegue ser entregue ao cliente.

[...] Porque hoje em dia o pessoal já vê o artesão como realmente um profissional, nós somos um profissional como qualquer outra pessoa. Porque é a gente que produz o nosso trabalho, a gente que faz, porque uma arte manual é até mais que uma arte, que alguma coisa que é feita em máquina. Porque é manual, é uma coisa minuciosa, é uma peça única, que você faz uma e não faz outra igual, embora que seja parecida, mas se você for fazer, não faz mais igual, então é uma peça exclusiva, só gosta de artesanato, quem aprecia realmente a arte, quem conhece quem sabe o que é a arte, que valoriza o trabalho [...] (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019)

A artesã explica que o trabalho do artesanato vai além do manual, conta que é preciso ter estratégias de vendas, através da proposta de valor, que são a autenticidade e qualidade do produto, portanto, os processos de transmissão de valor o cliente ocorrem especialmente no momento da comercialização, quando o artesão explica o processo de manufatura do produto. Para a artesã o sucesso da venda é feito a partir do bom atendimento no momento da venda, que ocorre nos espaços de feiras, na loja da associação, e nas lojas pessoais dos associados, além de eventos em que são convidados a participar no município, que também funciona como um canal de venda.

A gente tem a nossa feirinha na pracinha do amor, aos sábados, todo sábado a noite a partir das 19h, e a gente vende aqui na loja, temos algumas outras lojinhas espalhadas na cidade e a gente já tem participado de eventos e vamos continuar, sempre que as pessoas chamarem a gente, a gente estará

participando (...) A estratégia é sempre o bom atendimento, o cliente chegar, ser bem atendido, os descontos promocionais, se ele pedir um desconto a gente vê como é que faz, mas nunca deixar o cliente sair sem comprar (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019).

Ainda que os associados compreendam a importância do processo de venda, percebe-se a necessidade em repensar o negócio de forma a adequar os produtos às necessidades do segmento de cliente com o qual trabalham, que são em sua maioria turistas. A percepção sobre o segmento de cliente do empreendimento não considera as necessidades de tais turistas ou suas limitações como, por exemplo, o tamanho dos artesanatos no momento do embarque de bagagens. Existe uma necessidade de pensar os produtos conforme a demanda dos clientes, e, ao mesmo tempo, adequar a produção a essas necessidades, tal dinâmica poderia ser adotada a partir de uma pesquisa com os clientes, no momento do atendimento, para futura análise do grupo de associados. Não existe pela associação um meio de relacionamento depois da compra ou de divulgação anterior, a respeito disso a colaboradora fala, que o relacionamento se dá por meio de conversa no momento da compra.

[...] às vezes chega um cliente aí olha, nem todos, mas há exceções né, “ ah, mais isso é muito caro”. Mas aí você vai com sua inteligência chega e diz, olha meu amigo, aqui é arte manual. Aqui é gasto o trabalho da gente, é feito com carinho, mas também deu trabalho da gente, que é todo aqui colocado nessa peça pra que saia um trabalho perfeito, com qualidade uma peça única. Você conquista o cliente e às vezes ele leva bem mais do que aquilo (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019)

A pesquisa de demanda junto aos clientes resultaria em um aprimoramento do produto, e adequação às reais demandas, resultando em um processo de aprendizagem coletiva sobre o que é o negócio do artesanato, que, como todo negócio, muda constantemente. Devido à dinâmica da autogestão, tais processos de mudança na forma de produzir, devem ser acordadas pelo grupo, e parte de uma necessidade de tornar o negócio competitivo, mantendo, ao mesmo tempo, a satisfação dos associados. Quanto ao atendimento às expectativas dos sócios, a associação oferece oficinas de produção todos os dias para os associados, segundo a colaboradora entrevistada isso garante um melhor relacionamento no grupo, fez com que melhorasse o processo de produção. Segundo ela, o convívio diário e a localização da loja da AAAC, possibilitaram uma melhora na qualidade do trabalho e de vida.

[...] toda semana a gente se reúne toda semana pra fazer as oficinas, a ideia das oficinas foi justamente isso, pra não haver tanto problema na associação a gente trabalha em grupo a semana toda, troca ideia, compartilha saberes né?! Isso tem ajudado muito e a gente não tem tido quase problema. Contato diário, não tem problema pra ser resolvido, só as coisas diárias mesmo mensais que é o pagamento da associação né, que alguma coisa que a gente vai fazer durante o mês a gente discute pra saber as ideias de cada um né?! Aí então, todo mundo decide (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019).

Perguntada sobre quais os produtos principais, recursos principais e parcerias, a entrevistada colaboradora informa que:

Aqui tem de tudo um pouco, porque aqui várias pessoas trabalham em vários tipos de tipologia, mas o que mais identifica a gente são os trabalhos em concha, que é feito com concha e biscuit, que é as lembrancinhas, que é um souvenirzinho, que é as lembrancinhas, aqueles peixinhos, aquelas coisinhas

feito tudo de concha (...) Os recursos é assim, a gente não tem recurso de nem um canto, o recurso, é recurso próprio, cada qual investe seu dinheirinho, e faz os seus produtos e coloca aqui pra vender (...) Não no momento não tem (parcerias), a única parceria que apareceu no momento foi da secretaria de turismo que cedeu o espaço aqui pra gente colocar a loja. Mas outra parceria não temos (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019).

A partir da fala da associada, percebe-se que compreensão da variedade de produtos e recursos principais necessita ser desenvolvida a fim de buscar mais parcerias, seja junto ao poder público municipal seja junto aos negócios locais, especialmente os negócios relacionados à alimentação, que também estão localizados na orla da cidade e podem ser parceiros do negócio da associação. A deficiência em formar parcerias pode estar aliada ao desconhecimento sobre os recursos e atividades do negócio, bem como aos processos de inserção no mercado. Quanto aos recursos que os artesãos dispõem, a entrevistada conta que é necessário o investimento próprio para iniciar o negócio, e, com o tempo, é realizado o reinvestimento no empreendimento.

Os recursos é assim, a gente não tem recurso de nem um canto, o recurso, é recurso próprio, cada qual investe seu dinheirinho, e faz os seus produtos e coloca aqui pra vender, a gente tem uma taxa de reserva, mas é só pra cobrir alguma necessidade de produção do dia a dia (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019).

Considerando que em um negócio social, o recurso principal é humano, é imprescindível a participação e engajamento do grupo, visto que as dinâmicas de gestão ocorrem coletivamente. A própria decisão sobre o uso dos recursos comuns é realizada em grupo, a artesã relata que com as mensalidades da associação, foi possível a compra de máquinas de costuras essenciais para algumas artesãs, e aparelho de som para ser utilizados nos eventos. Contudo, o lucro é repartido conforme o trabalho realizado, cada artesão retira o lucro do seu artesanato e realiza sua própria contabilidade, cabendo à associação a administração da taxa de reserva e de bens comuns aos associados.

Cada artesão, utiliza seu recurso como pode né, ele tira o que ele gastou de material e o lucro é pra ele, pra ele pro benefício dele né, ele tá sempre trabalhando com o capital de giro dele (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019)

As fontes de receitas surgem através da venda dos produtos artesanais, a precificação é feita individualmente por cada artesão sobre sua peça. Percebe-se uma necessidade de compreender a forma de precificar o produto. Os associados não têm a compreensão de quanto de recurso entra e sai, no geral, da produção e comercialização dos artesanatos, o que limita a compreensão da estrutura de custos do negócio. O artesanato produzido na AAAC é diversificado, os produtos vão desde trabalhos em vestuário, pintura, cerâmica até produtos feitos de palha, couro e material reciclado. Os associados apresentam uma capacidade importante de utilização e reutilização de recursos de forma que reciclam diversos tipos de materiais, por exemplo, trabalham com os refugos de uma grande empresa de calçados instalada na cidade. Durante observação em uma das oficinas ministradas entre os associadas, percebe-se a grande capacidade para inovar ao reutilizar materiais e combinar o uso desses materiais na manufatura do artesanato, por exemplo, unir couro e crochê. No entanto, cada local possui sua identidade própria, que é reproduzida através do artesanato, sobre isso a entrevistada informa, sobre as atividades principais do negócio associativo. No tocante aos parceiros principais, a AAAC conta com o apoio do governo municipal, que disponibiliza o espaço para a comercialização dos produtos e realiza a manutenção quando necessárias. Os

custos da associação são com pagamento de um segurança para a loja da associação, outros custos de manutenção do espaço e para desenvolver as atividades coletivas. Sobre a gestão da associação, a colaboradora entrevistada informou que todas as decisões são tomadas em grupo, em reuniões mensais na sede da AAAC, ela aponta que as oficinas de produção possibilitaram um maior estreitamento das relações entre os sócios, com o aumento da convivência, aprimorando o relacionamento e o processo de resolução de conflitos.

[...] Todo mundo tá ali em busca da mesma causa, lutando pelos mesmos objetivos né?! E é isso que acontece é muito bom esse grupo porque mostra que além do talento que a gente tem, tem também a humanidade, de compartilhar com os outros sócios as dificuldades do dia-a-dia mostrar que a gente tem sim que lutar, procurar melhorar a cada dia mais não só como artistas mas como seres humanos também né?! Compreender uns aos outros, porque nesse mundo que a gente tá aqui é tão difícil assim, amizades sinceras, raras mesmo hoje em dia né? A gente tá trabalhando junto, e aquilo faz a gente ser mais unido (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019).

Para participar do negócio é imprescindível que o sócio se mantenha constante dentro da associação, envolvendo-se em todos os processos de gestão, além do pagamento mensal da taxa para despesas, a participação nas reuniões, na produção e na comercialização das peças parecem ser requisitos importantes. Segundo Tauile e Rodrigues (2004), uma das dificuldades dessas empresas, é o trabalhador não conseguir pertencer ao negócio social, sentir-se empreendedor, dono e responsável pelo negócio, que, neste caso, é coletivo. Ainda segundo os autores, se os elementos de gestão participativa e cooperação na produção, forem devidamente desenvolvidos, articulados e incorporados pelo grupo, a viabilidade e sustentabilidade do negócio tornam-se efetivas. Percebe-se que o compartilhamento dos saberes entre os associados possibilita uma melhor qualidade dos seus produtos, além da entrega mais rápida de pedidos. Tais observações demonstram o caráter empreendedor e inovador do negócio associativo, que busca ser mais competitivo no mercado. De acordo com a fala da colaboradora associada, os atores envolvidos entendem que devem buscar diferentes formas de conhecimento para melhorar o desempenho econômico da organização, adquirindo outras formas de conhecimento sobre a manufatura do artesanato. Buscando promover o aumento de vendas, a partir do desenvolvimento de melhores produtos, a entrevistada conta que a associação participa de cursos de capacitação promovidos por instituições de fomento.

(...) a gente participa de cursos né, de empreendedorismo de como vender, como receber o cliente né. Já fizemos vários e vários cursos pelo Sebrae e outros órgãos que sempre estão oferecendo curso a gente tá dentro, eu sempre reúno o grupo de digo pessoal vamos fazer, porque a gente precisa se qualificar temos que aprender a atender o cliente a qualificar o produto. E pra isso as oficinas são ótimos, mas são pra gente qualificar nosso produto em arte manual, em fazer o trabalho bem feito. Mas que existe as outras coisas que a gente tem que aprender pra agregar valores ao nosso trabalho (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019).

A entrevistada compreende que os artesãos são especialistas nas atividades fins, contudo, necessitam de aprimoramento nas atividades meio, relativas ao desenvolvimento de estratégias de venda, de conhecimento do cliente, de desenvolvimento do produto, entre outras. Contudo, observou-se uma grande capacidade de aprendizagem por parte do grupo, ao longo das observações que se seguiram por três meses, em reuniões e oficinas e processos de produção e comercialização. A partir desse processo de aprendizagem coletiva, percebeu-se a uma grande capacidade para inovar, especialmente em termos de processos, devido à

orientação comum dos associados para o bem da associação, ao sistema de comunicação horizontal, próprio da autogestão, e às relações estabelecidas entre os atores.

5 Considerações finais

Ao utilizar ferramentas corporativas de gestão em negócios do terceiro setor, é necessário adequá-las às especificidades das dinâmicas de tais negócios. A percepção do negócio a partir da modelagem *BMC* permite aos associados uma compreensão do negócio como um todo, não apenas sobre o processo de produção, mas sobre o processo de comercialização e gestão do negócio. No entanto, para auxiliar estes empreendimentos, é necessário compreender o contexto suas dinâmicas de organização e adequar a ferramenta *BMC* às dinâmicas do terceiro setor, que mesmo que não se apresente um consenso entre a teoria e a prática, se configura como um campo aberto de crescimento em termos de pesquisa e prática (Gaiger, 2011). O estudo do tema do empreendedorismo social no terceiro setor, em termos de utilização de ferramentas de modelagem de negócio ainda é reduzido, contudo, é amplo e diverso, e abrange diversas áreas para além da Administração, como Ciência Social Aplicada. A própria compreensão da prática da autogestão molda um outro de tipo de organização de negócios, que muda a percepção, por exemplo, de quem é o segmento de cliente. A pesquisa permitiu avaliar que ao trabalhar a modelagem de negócios *BMC* no terceiro setor, é necessário considerar o próprio associado/cooperado como um cliente a ser satisfeito, e que deve ser incluído na proposta de valor do negócio.

O objetivo do estudo foi compreender como os associados compreendem o empreendimento como um negócio a partir da voz dos próprios atores, utilizando como base o *BMC*. O estudo a partir da visão dos atores do terceiro setor nos fornece algumas tendências importantes: a forma de organização descentralizada de trabalho, a valorização do cuidado com o outro, a gestão de conflitos coletiva, horários flexíveis de trabalho, entre outras lições. Observou-se uma orientação para a aprendizagem coletiva que permite ampliar a capacidade para a inovação no uso dos materiais, ou seja, nos processos de produção e sustentabilidade. O estudo aponta também uma necessidade destes empreendimentos se capacitarem para exercer atividades além da produção e comercialização, relativas à área meio, principalmente visando a captação de recursos e formação de novas parcerias para além dos governos municipais. A modelagem *Canvas* adequada ao terceiro setor é uma proposta relevante para a compreensão, por parte dos atores e da academia, do negócio do artesanato como um todo.

Para além da modelagem, o empreendimento ambientado no terceiro setor apresenta capacidade de inovação relevante, especialmente em termos de processos de sustentabilidade na produção. Tal capacidade parte dos próprios processos de autogestão, dinâmicas organizativas horizontais, desburocratização das ações e aprendizagem coletiva. Kotler e Lee (2010) refletem que as iniciativas do terceiro setor podem fornecer alternativas para uma economia mais inclusiva, portanto, a pesquisa sobre o modelo de negócio destes empreendimentos nos fornece tendências que podem auxiliar no aprimoramento das organizações. O debate atual sobre o terceiro setor enfatiza a necessidade de estratégias de fortalecimento desses empreendimentos, em termos de acesso ao mercado, tornando-os mais competitivos a partir da proposta de valor e impacto social que apresentam (Bessant & Tidd, 2009; Pinheiro e Paula, 2014). Logo, também o terceiro setor pode aprender com as técnicas de gestão do mercado convencional, adequando-as à sua realidade e contexto da autogestão (Fiorini e Zampar, 2015; Gaiger, 2011).

6 Referências

- Alberti, V. (2005). *Manual de história oral*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, (a). v. 1.
- Bessant, J.; Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Carrasco, Luiz C. ; Silva, Rogério A.; Nunes, Mario A.S.; Cerqueira, Carlos E. M.; Rosas, Tânia M. C. (2014). Uma análise da aplicação do business model canvas - bmc a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio - uma experiência da incubadora de empresas e projetos do inatel. In: *XXIV Seminário nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. XXII Anprotec 2014*, Belém. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%20164.pdf>> Acesso em: 20 de junho de 2019.
- Cabrita, Francisco António A. S. (2016). Proposta de Abordagem para Modelação de Negócios Baseada na Dinâmica de Sistemas e Business Model Canvas. In: *Repositório da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Escola de Ciências Económicas e das Organizações. Dissertação de mestrado*. Lisboa. Disponível em: <<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/7648/BMC-DS-FranciscoCabrita-%20final.pdf?sequence=1>> Acesso em: 20 de junho de 2019.
- Costa, Lucimar M. (2015). *Empreendedorismo social e economia solidária: um estudo sobre uma associação de artesanato*. São Luís, 2015.
- Curado, I. (2001). Pesquisa historiográfica em administração: uma proposta mercadológica. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pósgraduação em Administração*, 25, 2001, Campinas. Anais. Campinas: ANPAD.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre. Editora: Artmed. 2ª Edição.
- Dal Ri, Neusa Maria. (2010). Trabalho associado, economia solidária e mudança social na América Latina / (organizadora); Associação das Universidades Grupo Montevideu. São Paulo. Editorial PROCOAS. 276 p.
- Dornelas, José Carlos Assis. (2012). *Empreendedorismo*. Transformando ideias em Negócios. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dowbor, L. (2006). *O que acontece com o Trabalho?* Editora SENAC 3 ed. São Paulo.
- Ferreira- Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107).
- Fiorini, C. G.; Zampar, A. C. (2015). *Cooperativismo e empreendedorismo*. Carapicuíba, São Paulo: Pandorga Editora e Produtora.
- Gaiger, Luiz (2008). A dimensão empreendedora da economia solidária: Notas para um debate necessário. In: *Otra Economía* . vol.2, n.3, pp.58-72.
- Godoi, Christiane K.; Bandeira-de-Mello, Rodrigo.; Silva, Anielson Barbosa. (Orgs.). (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Kallás, D. (2012). Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 52(6), 704-705.
- Kotler, P.; Lee, N. R. (2010). *Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGs, empresa e governos*. Tradução: Sônia Augusto. Revisão técnica: Cassio Grinberg. Porto Alegre: Bookman. 320p.
- Laville, J.- L. (2009). Economia plural. In Cattani, A. D. et. al.(Orgs). *Dicionário Internacional da outra economia*. Coimbra-São Paulo: Editora Almedina.
- Lechat, N. M. P. (2009). Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata? In: *Civitas*. Revista de Ciências Sociais, Ano 2, nº1, junho.

- Leonello, João C. (2010). O associativismo como alternativa de desenvolvimento na dinâmica da economia solidária. Tese de Doutorado. Universidade Estadual Paulista.
- Martins, Humberto Falcão & Marini, Caio (2015). Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. In: *Revista do TCU*, mai/ago, nr. 130.
- Martins, Humberto Falcão; Salgado, Valéria & Graef, Aldino (2010). Formas de asociación entre el poder público y la sociedad civil organizada en el Brasil. In: *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 48, Oct. 2010, pp. 175-204, ISSN 1315-2378.
- Meihy, J.C.S.B. (2002). *Manual de história oral*. São Paulo: Loyola. 246p.
- Meihy, José Carlos Sebe Bom; Holanda, Fabíola. (2007). *História oral: como fazer, como pensar*. São Paulo: Contexto.
- Meihy, José Carlos Sebe Bom; Ribeiro, Suzana Lopes Salgado. (2011). *Guia prático de história oral: para empresas, universidades, comunidades, famílias*. São Paulo: Contexto.
- Oliveira, E. D. (2018). Os processos estratégicos da gestão cooperativa. In: *Revista Eletrônica Científica*. 28. Ensino Interdisciplinar: Mossoró, v. 4, n. 10, pp. 26-39.
- Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB] (2018). *Agenda institucional do cooperativismo*: Edição 2018. Disponível em: <<http://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/1/agenda-institucional-do-cooperativismo>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2019.
- Osterwalder, Alexander; Pigncur, Yves. (2011). *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro, RJ : Alta Books.
- Pinheiro, D. C.; Paula, A.P.P. (2014). A mitologia da ineficiência nas organizações solidárias: em busca da resignificação de um conceito. In: *Desenvolvimento em questão*, vol. 12, n. 27, jul-sep, p.42-65.
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Rosalem, V.; Silva, E. A.; Silva, F. F.; Alcântara, V. C. (2009). Gestão de Cooperativas: um estudo sob o olhar do cooperado. In: *Administração Pública e Gestão Social - APGS*. 2009.
- Santos, M. B.; Duarte, T. L.; Piveta, M. N.; Scherer, F. L.; Madruga, L.R. R. G. (2017). As características dos empreendimentos sociais atuantes na economia solidária em diferentes países da América Latina. In: *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC*. Santa Maria, RS.
- Scott, Carla Rosane da C.; Godoy, Leoni P. (2015). O controle interno como ferramenta da gestão para cooperativas do Rio Grande do Sul: um estudo de caso. In: *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC*. Santa Maria: RS.
- Schneider, José O. (2012). A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. In: *Cadernos Gestão Social*, v.3, n.2, p.251-273, jul./dez.
- Scherer, Patricia C. (2014). *Entendendo os negócios com impacto social : uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Silva, E. E.; Pereira, A. C. C.; Pereira, J. R. (2014). Roteiro bibliográfico do cooperativismo no Brasil (1966 a 2009). In: *Otra Economía*, vol. 8, n. 14, enero-junio.
- Singer, P. I. (2008). *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.
- Souza, André R. (2011) Um exame da economia solidária. In: *Otra Economía*. vol. 5, n.9, pp. 173-184, julio-diciembre.
- Spivak, G. C. (2010). *Pode o Subalterno Falar?* Editora UFMG, Belo Horizonte.

Silva, E. E.; Pereira, A. C. C.; Pereira, J. R. (2014). Roteiro bibliográfico do cooperativismo no Brasil (1966 a 2009). In: *Otra Economía*, vol. 8, n. 14, enero-junio.

Tauile, J. R., & Rodrigues, H. (2004). Economia Solidária e Autogestão: a criação e recriação de trabalho e renda. In: *NOVA TECNICA*, 35-43.

Teixeira, Lucas C. M.; Lopes, Humberto E. G.(2016). Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. In: *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v.16, n. 2, pp. 73-99, mai-ago.

Varella, Marcelo D.; Platiau, Ana F. (2003). Estímulo ao associativismo no Brasil: algumas propostas de políticas públicas. Brasília a. 40 n. 159 jul./set.

Verardo, Luigi. 2003. *Economia Solidária e Autogestão*. n. 98. Set/Nov.

Vieta, M. (2015). Autogestión: Prefigurando el nuevo cooperativismo y eltrabajo como unbiencomún. In: *V EncuentroInternacional “La Economía de Trabajadores y Trabajadoras*. Anais. Paranaguá, Venezuela, Julio 22-26, 2015.

Yunus, M. (2010). *Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2010) The business model: theoretical roots, recent developments and future research. *Journal of Management*.