

Parcerias Interorganizacionais como Indutoras de Empreendimentos Socioambientais de Natureza Coletiva: Três Casos Envolvendo o Artesanato

Angela Maria Maurer

Programa de Pós-Graduação em Administração – UFRGS – Brasil

Tânia Nunes da Silva

Programa de Pós-Graduação em Administração – UFRGS – Brasil

Resumo

Agentes identificados com o empreendedorismo de caráter coletivo distinguem-se pela busca de soluções que criem valor para uma coletividade. A materialização desse tipo de ação ocorre, geralmente, pela formação de organizações de economia solidária, cuja lógica guia-se por princípios sociais, culturais, ambientais e econômicos. Entretanto, tanto a formação quanto a manutenção dessas organizações apresenta uma série de desafios socioeconômicos. Uma das alternativas à qual se recorre é o estabelecimento de parcerias interorganizacionais. O objetivo do presente trabalho é investigar o modo pelo qual o estabelecimento de parcerias interorganizacionais interfere na promoção e no desenvolvimento do que ora se convencionou chamar de “empreendedorismo socioambiental de natureza coletiva”. Para tanto, realizaram-se três estudos de casos em organizações dedicadas à produção de artesanato com matéria-prima natural. A análise dos dados primários e secundários foi feita qualitativamente à luz das abordagens selecionadas: empreendedorismo coletivo, economia solidária e parcerias interorganizacionais. Verificou-se que os três casos tiveram como principal motivador organizações públicas com missão de apoio a empreendimentos de caráter socioambiental. Tais parcerias possibilitam a mitigação de desafios relacionados à comercialização, agregação de valor, gestão administrativa, formação em recursos humanos e conhecimentos tecnológicos, assim ampliando as possibilidades de os empreendimentos desenvolverem-se de forma mais sustentável.

Palavras-chave: empreendimentos de natureza coletiva; parcerias interorganizacionais; desafios socioeconômicos

Artigo convidado. Versão deste artigo foi apresentada no XII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA 2010), São Paulo, 29/11/2010 a 01/12/2010. Este artigo foi aceito após uma rodada de avaliação por um membro do conselho editorial e pelo editor-chefe.

Inter-organizational Relationships as a Vector for Socio-environmental, Collective Enterprises: Three Cases on Handcrafting

Angela Maria Maurer
PPGA - UFRGS - Brazil

Tânia Nunes da Silva
PPGA - UFRGS - Brazil

Abstract

Agents identified with collective entrepreneurship distinguish themselves by the development of solutions that create value for the collectivity. However, the formation and survival of such organizations face many socioeconomic challenges. One alternative to fulfill this gap is the establishment of inter-organizational partnerships. The objective of this paper is to explore how the establishment of inter-organizational partnerships interferes in the promotion and development of a “socio-environmental, collective entrepreneurship”. To achieve this, case studies were performed in three organizations that produce handcrafts with natural raw materials. Data collected through primary and secondary sources were framed within a combination of theoretical approaches: collective entrepreneurship, solidarity economy and inter-organizational partnerships. Results show that the three cases had as main motivator public organizations with the mission of supporting socio-environmental organizations. Those partnerships allow the mitigation of challenges related to commercialization, value added, administrative management, training in human resources, technological knowledge, thus expanding the organizations’ possibilities of developing themselves in a sustainable way.

Keywords: organizations of collective nature; inter-organizational partnerships; socio-economic challenges

1 Introdução

Tradicionalmente, a ação empreendedora é vista como um importante elemento para o desenvolvimento e crescimento de uma nação. Nessa visão, o agente empreendedor é responsável por “mover” a economia e criar oportunidades de geração de renda e trabalho. Porém, na esfera social, uma parcela da população ainda se encontra fora do mercado de trabalho ou, por outro lado, está insatisfeita com o que vem fazendo. É nesse contexto que emerge a alternativa de formação de empreendimentos de caráter coletivo, geralmente vinculados à economia solidária, tendo sua lógica guiada pela busca de maior equilíbrio entre os princípios de caráter social, econômico, ambiental, cultural e político.

Dessa forma, a ação ou ideal empreendedor que se materializa nesse tipo de organização tende a se diferenciar das formas tradicionais de empreendedorismo (como a capitalista) por buscarem satisfazer as necessidades de uma coletividade e por estimular uma gestão democrática com o intuito de realizar plenamente o seu potencial. O valor criado por tais organizações, então, é revertido para o coletivo, geralmente constituído por pessoas com baixa escolaridade e baixa renda, que, por força das relações sociais capitaneadas pelo mercado capitalista, acabam sendo excluídas da sociedade. Estas são algumas das razões pelas quais os empreendimentos de caráter coletivo apresentam dificuldades de se consolidar no mercado, gerando desafios – ainda maiores do que aqueles enfrentados pelas organizações tradicionais – à sua sustentabilidade. Os desafios estão relacionados, entre outros, ao tipo de gestão administrativa peculiar a esses empreendimentos, à busca de oportunidades de negociação e acesso a novos mercados, mas tentando escapar da lógica de exclusão imposta pelo mercado, e às dificuldades de toda ordem quanto à possibilidade de acesso a ferramentas de crédito.

Entre as alternativas à disposição dos agentes com vistas à superação dos desafios impostos à sustentabilidade dos empreendimentos de caráter coletivo, encontra-se a formação de parcerias interorganizacionais. Tais parcerias podem ser compreendidas como uma forma organizacional específica, dentro do campo das chamadas “organizações de tipo híbrido” (assim como as *joint ventures*, as alianças e as redes de empresas), dado que são constituídas por uma coletividade de atores, cujas relações de troca se repetem. A análise dessas configurações organizacionais, particularmente, é de grande importância para o campo de estudos sobre empreendedorismo, e tal importância advém, basicamente, da constatação de que os empreendedores são influenciados pelo conjunto das relações sociais nas quais estão imersos e pela rede de atores mais ampla (constituída tanto por indivíduos, quanto por organizações) com a qual interagem, também, em termos de trocas econômicas.

Os empreendedores e suas redes de relacionamentos são, frequentemente, analisados de acordo com três elementos fundamentais: a natureza do conteúdo que é trocado entre os atores que interagem na rede, os mecanismos de coordenação de tais relacionamentos, e a estrutura configuracional da rede que acaba sendo moldada em função da série de relacionamentos estabelecidos entre os atores em atividade no interior delas (Hoang & Antoncic, 2003). A estrutura de uma rede é, aqui, entendida como o seu tamanho, ou seja, o número de atores que interagem. Entretanto, tal estrutura pode apresentar diferentes níveis de análise, dependendo dos objetivos de cada pesquisa (Ritter & Gemünden, 2003).

Feitas as considerações preliminares sobre a temática do trabalho, ressalta-se que o objetivo da elaboração deste artigo foi a investigação consistente quanto ao modo pelo qual o estabelecimento de parcerias interorganizacionais interfere na promoção e no desenvolvimento do que ora se convencionou chamar de “empreendedorismo socioambiental de natureza coletiva”. Para tanto, realizou-se uma série de estudos de caso dirigidos a organizações que contivessem essa peculiaridade (isto é, o caráter coletivo da gestão compartilhada) e que produzissem peças de artesanato a partir de matéria-prima natural. As três organizações que serviram de objeto para a preparação do presente

artigo foram a Associação Tranças da Terra, a Cooperativa de Produção de Artesanato, Produtos Agrícolas e Coloniais de Timbó Grande (Cooperartg), e a Cooperativa Lã Pura. Além da especificidade quanto ao uso, basicamente, de matéria-prima natural para a confecção das peças, outro critério utilizado para a escolha desses empreendimentos como objeto de pesquisa foi a sua atuação em acordo com os princípios da economia solidária.

A fim de alcançar o objetivo proposto e expor o argumento do artigo de modo claro e coerente, organizou-se o texto da seguinte forma: na primeira seção, apresentam-se as diferentes formas de empreendedorismo encontradas na literatura, de modo a enfatizar as suas principais diferenças; na segunda, compete discutir a formação de empreendimentos de caráter coletivo na economia solidária, com destaque para o conjunto de os desafios à sua sustentabilidade; na terceira, exibem-se as diferentes possibilidades de estruturação de parcerias interorganizacionais como alternativa para suplantar os desafios impostos à sustentabilidade dos empreendimentos de caráter coletivo; na quarta, apresentam-se os procedimentos empíricos de pesquisa; na quinta, abordam-se as peculiaridades inerentes a cada um dos três casos de pesquisa, junto à análise dos resultados deles obtidos; e, por fim, procede-se às considerações finais.

2 Formas de Empreendedorismo

O empreendedorismo é um campo de pesquisa que recebe atenção de diversas disciplinas acadêmicas. Os economistas foram os primeiros a reconhecer a sua importância, quando identificaram indivíduos capazes de organizar negócios ou combinar recursos de modo inovador. A abordagem que enxerga os empreendedores como agentes inovadores tem sua origem em Joseph Schumpeter que, em 1934, descreve o papel dos empreendedores como agentes promotores de mudança, principalmente por serem responsáveis pelos processos de “destruição criadora” nas economias, ou seja, inovando constantemente, substituindo aquilo que, na dinâmica da economia capitalista, tornou-se obsoleto. Esses indivíduos estimulariam o progresso econômico das sociedades através de novas e melhores maneiras de fazer as coisas. Posteriormente, e com propósitos diferentes daqueles perseguidos por Schumpeter, os pesquisadores comportamentalistas (entre os quais, psicólogos e sociólogos) interessaram-se pelo empreendedorismo, concentrando seus estudos nos aspectos criativo e intuitivo dos agentes (Filion, 1999; Lévesque, 2004).

Filion (1999, p. 19) utiliza-se de argumentos pertencentes a ambas as vertentes do pensamento para estabelecer a sua própria definição de empreendedor:

[...] uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

O termo “empreendedor” geralmente se refere ao indivíduo que estabelece um novo negócio e que, por meio deste, cria valor (Dees, 2001). Tal geração de valor é tradicionalmente associada àquele de tipo econômico, o qual é responsável por legitimar as organizações em um dado mercado, caso estas apresentem lucratividade econômico-financeira. No entanto, de acordo com Peredo & McLean (2006) e Murphy & Coombes (2009), sobretudo a partir das últimas décadas, uma diferente forma de criação de valor vêm sendo apresentada como importante mecanismo de desenvolvimento para as sociedades. Tais estudos referem-se a uma distinta modalidade de valor – o social, que é gerado por meio dos empreendedores sociais.

Para Dees (2001), os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no tecido social e caracterizam-se por (1) adotar uma missão para criar e manter valor social para além da esfera privada, (2) reconhecer e perseguir novas oportunidades que podem auxiliar no alcance da missão, (3) engajar-se em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizado, (4) agir corajosamente, sem ser limitados pelos recursos disponíveis em uma determinada situação, e (5) desenvolver estratégias para obtenção de recursos a fim de fortalecer a missão social para a qual se dedicam. Na visão daquele autor, tais características são expressas de maneiras diferentes e em diferentes graus pelos indivíduos líderes das organizações sociais. Quanto mais relações com as características apontadas, mais próximo estarão do ideal de empreendedorismo social. Já para Lévesque (2004), os empreendedores sociais são aqueles agentes capazes de mobilizar uma completa gama recursos essenciais destinados à transformação de uma determinada aspiração de cunho social em realidade, sendo que seus principais interesses remetem ao alcance da justiça social.

O principal objetivo de uma iniciativa de cunho social é a transformação, para melhor, de uma realidade social deficitária. No caso das organizações envolvidas em atividades dessa natureza, caso exista alguma transação econômica de serviços ou produtos, o ganho auferido deve ser utilizado em prol de alguma finalidade social, e a busca do lucro não deve fazer parte dos objetivos primários da organização. Dessa forma, a definição de empreendedorismo social está relacionada, principalmente (mas não a ela limitada), com a atuação de organizações não-governamentais (ONGs), as quais complementariam o papel do Estado e das organizações privadas (Weerawardena & Mort, 2006), na busca de maior igualdade e liberdade entre as pessoas – o que, decididamente, não é passível de ser alcançado por meio da organização capitalista de mercado nem pela sociedade civil atual.

Por sua vez, Peredo & McLean (2006) apontam que as abordagens que adotam o papel do empreendedorismo social como foco de pesquisa podem ser classificadas em cinco categorias estabelecidas de acordo com a importância atribuída aos objetivos sociais e ao papel das transações comerciais nas organizações. A primeira categoria refere-se a empreendedores que constituem ONGs, cujas missões são sociais e arrecadam recursos por meio de subsídios públicos, doações ou transações econômicas convencionais, desde que sua atividade-fim não seja os processos mercantis. A segunda categoria inclui empreendedores de organizações especiais, como o Banco Grameen de microcrédito, sediado em Bangladesh, e que possuem somente objetivos sociais. O lucro econômico auferido por essas organizações é utilizado para o aumento da capacidade de empréstimos aos seus clientes. Já a terceira categoria contempla empreendedores de organizações como a Ciudad Salud, do Peru, que financia micro-empresas, cuja atividade é o recolhimento e reciclagem dos resíduos sólidos domésticos gerados pelos moradores de uma favela da cidade de Lima. Na quarta categoria, enquadram-se os idealizadores de organizações como a *Ben & Jerry's*, que desenvolve diversas ações relacionadas à responsabilidade socioambiental e oferece a possibilidade de ONGs abrirem suas franquias sem o pagamento de taxas. E a última categoria é formada por organizações que, por exemplo, aliam o valor das suas marcas a uma causa social. Cita-se o exemplo da Avon, que apóia as campanhas de prevenção ao câncer de mama.

Nesse esquema, Peredo & McLean (2006) sugerem que a atuação de empreendedores sociais pode perpassar todo o leque de organizações que perfazem um *continuum* entre o primeiro e quinto extremo das cinco categorias analíticas. Tal modalidade de empreendedorismo, para esses autores, é definida de forma similar a Dees (2001), mas os primeiros acrescentam a possibilidade de valor de forma exclusiva, ou pelo menos de alguma forma proeminente, conforme o *continuum* apresentado pelos pesquisadores; e o grau de risco acima da média que os empreendedores sociais enfrentam, tanto na criação quanto na disseminação de qualquer valor social.

Uma das formas de empreendedorismo que se aproxima da visão de Peredo & McLean (2006), mas que discute de maneira mais específica a emergência de organizações na economia social e

solidária, é a do empreendedorismo coletivo. A economia solidária se refere a organizações de produtores, consumidores, poupadores, entre outros, que estimulam a solidariedade entre os membros através da prática da autogestão e praticam solidariedade com a população em geral, com ações de ajuda aos mais desfavorecidos (Singer, 2004). De acordo com Mance (2006), a economia solidária destaca-se por relações de trabalho solidárias baseadas em valores culturais e privilegiando a autogestão, a justiça social, o cuidado com o meio-ambiente e a responsabilidade com as gerações futuras.

Sendo assim, os agentes identificados com o empreendedorismo de caráter coletivo partilham diversas características daqueles vinculados ao empreendedorismo social (Lévesque, 2004). Entretanto, o empreendedorismo coletivo agrega dois aspectos fundamentais que o distinguem das formas mais tradicionais: supõe o funcionamento democrático para realizar plenamente o seu potencial (autogestão) e a criação de uma estrutura de ação coletiva previamente constituída, ou seja, a existência de um grupo de pessoas que já atua de forma coletiva antes da constituição de uma organização empreendedora propriamente dita. E é por meio dessa associação prévia de pessoas, pois, que se erige um processo particular de aprendizado coletivo e que, invariavelmente, é anterior ao próprio funcionamento desse tipo de organização (Singer, 2000).

Na síntese proposta por Lévesque (2004), coexistem três formas básicas e distintas de empreendedorismo: a primeira é representada pelo empreendedor individual-capitalista, a segunda abarca a plêiade de empreendedores envolvidos em questões sociais, e a terceira contempla a forma de empreendedorismo coletivo. As principais diferenças entre as três categorias, com relação às características *racionalidade*, *tipo de risco normalmente assumido*, *projeto ou ideal* e *propósito da inovação*, são apresentadas na Figura 1.

Dimensão ou tipo	Indivíduo, coletivo ou comunidade	Racionalidade	Risco	Projeto	Inovação
Capitalista	Sobretudo indivíduo	Sobretudo formal	Financeiro	Sobretudo individual	Sentido schumpeteriano
Social	Indivíduo comunidade	Sobretudo em valor para uma comunidade	Financeiro e social (reputação diante da comunidade) + riscos menores	Sobretudo engajamento social	Desenvolvimento local Necessidades não satisfeitas + formas de organização
Coletiva	Indivíduo coletivo	Sobretudo em valor para o coletivo (membros)	Financeiro e social (reputação diante dos membros) + riscos menores	Sobretudo empreendedorismo coletivo	Necessidades não satisfeitas + formas de organização

Figura 1: Tipologias de empreendedorismo

Fonte: adaptado de Lévesque (2004).

A partir da diferenciação entre as três formas de empreendedorismo, apresenta-se, na próxima seção, uma seleção de aspectos essenciais relacionados ao surgimento dos empreendimentos de caráter coletivo. Além disso, discute-se, brevemente, o conjunto dos principais desafios impostos à sustentabilidade de empreendimentos dessa natureza.

3 Formação de Empreendimentos Socioambientais Coletivos e Desafios de Sustentabilidade

Nas últimas décadas, no Brasil, tem havido um considerável crescimento no número de empreendimentos de caráter coletivo que seguem a lógica da economia solidária. Aproximadamente 90% dos quase 22 mil empreendimentos coletivos atualmente operantes no País tiveram início após 1990 (Gaiger, 2007). A emergência de tais empreendimentos pode ocorrer de acordo com uma diversidade de estímulos, o que resulta na possibilidade de diversas formas de seu surgimento, dependendo de cada situação específica.

De acordo com Tauile & Rodrigues (2004), as principais formas de surgimento dos empreendimentos de natureza coletiva são: (1) criação de postos de trabalho e renda através da associação de trabalhadores, o que acaba levando-os a um processo de (re)inclusão social e econômica; (2) recriação de postos de trabalho e renda através de, por exemplo, organização autogestionária de trabalhadores com o intuito de arrendar (com tutela judicial) parques produtivos de empresas falidas; (3) assunção de empreendimentos econômicos em estágio pré-falimentar, nos quais estejam trabalhando, com o propósito de assumir a gestão da produção a partir de uma estrutura societária baseada na autogestão; (4) aquisição de empresas por parte de trabalhadores organizados em empreendimentos coletivos, a partir de estudos de viabilidade econômica e condições gerais de sustentabilidade das mesmas, contraindo crédito e assumindo comprometimento financeiro de longo prazo; e (5) reconversão para o modelo de autogestão de cooperativas ou associações de produtores.

Na mesma linha de raciocínio, França Filho & Laville (2004) adicionam outras formas organizacionais que podem compor o quadro daquelas vinculadas à economia solidária, a depender de especificidades regionais onde se desenvolvam. É evidente que essas formas não se limitam à formação de cooperativas e associações formais autogestionárias. Cita-se, como ilustração, que, na América Latina, organizações ligadas ao modelo solidário de economia costumam assumir a forma, por exemplo, de bancos populares ou clubes de troca. Por outro lado, na Europa, essas organizações tendem a tomar forma por meio de cooperativas sociais, sociedades cooperativas de interesse público, entre outras.

Independentemente da configuração organizacional adotada por um dado empreendimento de caráter coletivo, em estando vinculado à economia solidária, o mesmo tende a integrar os princípios fundamentais e ideais básicos de uma cooperativa de produção. Estes, de acordo com Singer (2000), podem ser sintetizados nos seguintes elementos: (1) posse coletiva dos meios de produção pelas pessoas que as utilizam com o intuito de produzir; (2) gestão democrática da empresa por meio de participação direta (quando o número de cooperados não é demasiado grande) ou por representação, nos demais casos; (3) repartição da receita líquida entre os cooperados por critérios aprovados após discussões e negociações entre todos; e (4) destinação do excedente anual (denominado “sobras”) também por critérios acertados entre todos os cooperados.

Mesmo assim, a sustentabilidade dos empreendimentos de caráter coletivo é constantemente ameaçada por uma série de questões relativas às esferas sociais, econômicas e políticas (Tauile & Rodrigues, 2005; Singer, 2000) e um dos principais desafios às organizações geridas de modo coletivo refere-se, justamente, à dificuldade de gestão administrativa que lhes é peculiar. Conforme Singer (2000), os empreendimentos econômicos solidários geralmente são criados por trabalhadores de baixa escolaridade, que mal dominam um ou outro processo produtivo rudimentar de uma organização. Dessa forma, esses agentes geralmente não detêm qualquer conhecimento específico, não estando preparados para empreender pesquisas de mercados em busca de novas oportunidades de negócio, tampouco estão aptos a acompanhar a evolução das tecnologias relevantes aos processos produtivos.

Rutkowski & Lianza (2004) corroboram com o pensamento de Singer (2000) ao apontar que os empreendimentos da economia solidária enfrentam dificuldades quanto à simples gestão de ações

cotidianas, como os processos relativos à comercialização, o acesso a recursos provenientes de instituições financeiras formais e os avanços em termos de conhecimento tecnológico. A consolidação dessas idéias, no cenário nacional, vem de um trabalho desenvolvido por Gaiger (2007), no qual se afirma que os empreendimentos da economia solidária de fato exibem uma série de fraquezas que foram identificadas por meio do *Mapeamento Nacional da Economia Solidária no Brasil*; e essas fragilidades dizem principalmente respeito à falta de investimentos em formação de recursos humanos dotados de algum tipo de conhecimento ou habilidade diferente, à dificuldade de obtenção de crédito financeiro oficial para investimentos de toda ordem, e à carência de uma melhor estrutura de suporte à comercialização de bens e serviços na economia formal.

Um novo estudo de Gaiger (2008) diz respeito à dificuldade que essas organizações têm quanto à agregação de valor em suas mercadorias. Por não conseguirem obter diferenciação em relação aos concorrentes, entrando em disputas acirradas por preço, esses agentes também econômicos vêem suas possibilidades de ganho ser solapadas pelas forças inerentes ao mercado capitalista.

Na esteira dessas informações, o relatório do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES), vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego, apresenta alguns dados interessantes. De acordo com o documento, cerca de 60% dos empreendimentos associados à economia solidária apresenta algum tipo de dificuldade envolvendo a comercialização de bens ou serviços produzidos de modo coletivo. Por conta disso, a maioria desses empreendimentos não conseguiu dar conta de encontrar uma quantidade de clientes suficiente para absorver a sua oferta no mercado (MTE, 2010). Pelo lado relativo ao acesso a instrumentos de crédito, mais de 40% dos empreendimentos analisados enfrentam sérias dificuldades para obtê-lo, e a principal razão para que isso aconteça é que os empreendimentos não possuem a completude da documentação exigida pelos agentes financeiros (MTE, 2010).

Ainda com relação aos problemas de comercialização, Rutkowski & Lianza (2004) postulam que os empreendimentos inseridos na lógica da economia solidária são, na verdade, pouco solidários entre si. Em outras palavras, esse ideal ainda flerta de maneira muito forte com um sonho utópico. Na visão dos autores, ainda não se desenvolveu uma rede de relações estável e confiável entre os empreendimentos vinculados ao modelo, de sorte que as tão faladas trocas de conhecimento de gestão, as compras conjuntas de matérias-primas, ou o pleno estabelecimento de redes de comercialização, ainda passam longe da realidade encontrada no campo da economia solidária.

Para contornar os desafios e dificuldades supracitados, aproximadamente 70% dos empreendimentos de caráter coletivo pesquisados pelo SIES estabelecem parcerias com outras organizações. Com o intuito de esclarecer o modo pelo qual essas parcerias ocorrem e se desenvolvem, constituiu-se a próxima seção, que apresenta mais detalhes sobre as parcerias interorganizacionais e explora as diferenças entre suas formas de análise.

4 Parcerias Interorganizacionais para a Superação dos Desafios Impostos à Sustentabilidade dos Empreendimentos Socioambientais de Caráter Coletivo

Qualquer organização, seja ela instituída por um empreendedor capitalista, social ou organizado de forma coletiva, invariavelmente relaciona-se com outras organizações e, assim, passa a estabelecer parcerias interorganizacionais, mesmo que de modo informal. Tais parcerias referem-se ao relacionamento que sucede entre duas ou mais organizações, sendo geralmente analisadas de acordo com o referencial erguido no campo teórico das redes interorganizacionais (Provan *et al.*, 2007). Para Brass *et al.* (2004, p. 795), uma rede organizacional representa “um conjunto de nós e um conjunto de laços representando algum relacionamento, ou a falta de relacionamento, entre estes nós”. As redes, de forma geral, passaram a representar uma área de pesquisa em vasta expansão nas ciências

sociais aplicadas, sobretudo a partir dos anos 1990 (Ritter & Gemünden, 2003). O foco de análise passou da organização individual para um conjunto de organizações em interação. Tal fenômeno ocorreu devido a diversas mudanças no cenário mundial, como o acirramento da concorrência empresarial e a possibilidade de criação de vantagens competitivas, justamente a partir do estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais.

Para Podolny & Page (1998), as redes, enquanto formas organizacionais distintas, são constituídas por intermédio de uma coletividade de atores que se estruturam a partir do envolvimento em repetidas relações de troca, ao mesmo tempo em que não possuem uma autoridade organizacional legítima e acima dos pares dirigida à resolução de disputas que podem surgir no desenrolar dos processos dinâmicos que envolvem essas trocas. De acordo com aqueles autores, as redes interorganizacionais seriam, então, uma variedade particular dentre tantas formas de cooperação, que podem incluir *joint ventures*, alianças estratégicas, grupos de negócios, contratos relacionais, consórcios e também parcerias interorganizacionais de todo tipo. Essa visão das redes exclui os contratos de curta duração entre organizações, as relações de empregabilidade e as relações pontuais de mercado, como trocas e transações infrequentes.

A análise de redes constitui importante referência para o campo do empreendedorismo (Jack, 2010), dada a constatação de que os empreendedores são influenciados tanto pelas relações sociais nas quais constantemente encontram-se envolvidos, quanto pela rede de atores (indivíduos e organizações) com a qual interagem. Dessa forma, uma gama de pesquisadores passou a analisar as causas e consequências do fenômeno da imersão social (*embeddedness*) no processo empreendedor (Hoang & Antoncic, 2003).

Sobre a questão da imersão, de acordo com Dacin *et al.* (1999), foi Karl Polanyi o primeiro a introduzir o termo *embeddedness* para se referir ao fenômeno. Entretanto, foi Granovetter (1985) quem mais se dedicou a explorá-lo, ao tentar expor uma justificativa para a ação econômica dos atores baseada nas chamadas visão supersocializada e subsocializada, sendo esta última desenvolvida inicialmente por Wrong (1961). Nesse esquema, a visão supersocializada considera que os indivíduos são sensíveis à opinião dos outros e obedientes às diretrizes ditadas pelos sistemas mais amplos de normas e valores nos quais estão imersos. A dinâmica das relações de troca, segundo essa visão, orienta-se pela confiança que os indivíduos depositam nas instituições. Já a visão subsocializada tende a rejeitar a hipótese das restrições comportamentais impostas pelas estruturas e demais relações sociais sobre a produção, a distribuição e consumo de bens e serviços. O mecanismo de confiança estaria, então, no mercado e nos sistemas de preços.

No argumento de Granovetter (1985), as relações pessoais concretas e as estruturas ou redes que perpassam essas relações são as principais responsáveis pela produção de confiança e pelo desencorajamento de potenciais condutas relacionadas à má-fé no funcionamento da vida econômica. O autor afirma que “a preferência dominante em fazer transações com indivíduos de reputação conhecida implica que poucos estão realmente dispostos a confiar na moralidade generalizada ou nos dispositivos institucionais para evitar problemas” (p. 490). Dessa forma, as informações que, porventura, provêm de algum informante confiável, influenciam na tomada de decisão econômica de um indivíduo.

Hoang & Antoncic (2003), ao revisarem os principais estudos sobre a temática de empreendedorismo e redes, apontam que, para que se possa analisar corretamente as causas e consequências das relações interpessoais e interorganizacionais no campo do empreendedorismo, os pesquisadores devem utilizar três elementos-chave: (1) a natureza do conteúdo que é trocado entre os atores, (2) os mecanismos que governam os relacionamentos, e (3) a estrutura da rede criada pela série de relacionamentos entre os atores. Quanto ao conteúdo dos relacionamentos interpessoais e interorganizacionais, o mesmo é visto como um meio para os atores obterem acesso a uma variedade

de recursos que são de posse de outros atores, como informações importantes, capital, etc. Já os mecanismos de governança referem-se aos mecanismos de coordenação presentes em uma rede de trocas. A confiança entre os parceiros é uma das características críticas de uma rede, possibilitando um melhor fluxo de informações. A confiança mútua é a crença de que cada parceiro irá cumprir com suas obrigações em uma dada troca, criando vantagens em termos de custo quando comparada a mecanismos de coordenação de mercado ou burocráticos. Por fim, o último elemento foca na dinâmica das estruturas sociais e seus impactos sobre o empreendedor. A estrutura de uma rede é definida como o padrão de laços diretos e indiretos recorrentes entre os atores. Dessa forma, uma das formas mais utilizadas para se analisar a estrutura de uma rede é quanto ao seu tamanho, ou seja, o número de laços diretos de um ator focal para com outros atores. Outro modo de analisar a estrutura da rede é por meio da centralidade, que inclui a habilidade de um ator em acessar (ou controlar) recursos através da frequência de seus laços diretos e indiretos (Hoang & Antoncic, 2003).

Ritter & Gemünden (2003), por sua vez, discorrem sobre os possíveis níveis analíticos de uma rede (Figura 2). De certa forma, os níveis relacionam-se com os elementos da estrutura de uma rede, mas, a partir deles, ampliam-se as possibilidades de compreensão sobre o tema. Em termos de análise interorganizacional, os autores apontam quatro níveis: (1) interação/episódio, dado por uma troca única, por um incidente ou por uma interação individual; (2) díade/relacionamento individual, que é o agregado de episódios entre dois atores; (3) portfólio de relacionamentos similares estabelecidos ou mantidos por uma organização focal; e (4) totalidade de relacionamentos de um ator (ou rede de atores) e rede enquanto indústria ou mercado, sendo analisada a estrutura de uma indústria completa ou de um mercado.

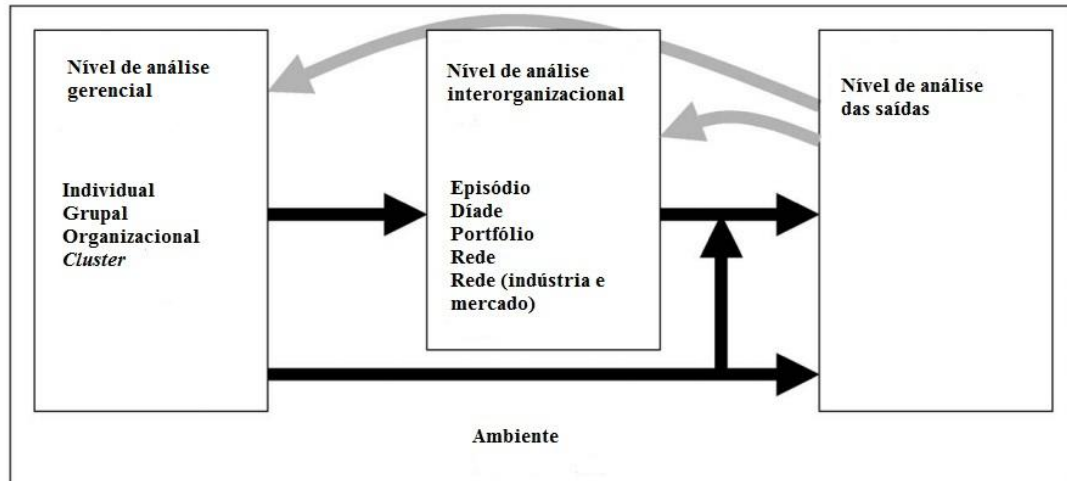


Figura 2: Construtos e níveis analíticos para análise de redes, relacionamentos e suas interações
Fonte: Ritter & Gemünden (2003, p. 695).

O segundo nível para análise de redes e de relacionamentos refere-se às opções em termos de gestão, ou seja, a dimensão humana de análise, visto serem as pessoas que, de fato, interagem em dada rede. No entender de Ritter & Gemünden (2003), a dimensão humana da análise deve ser estratificada em quatro camadas: (1) individual, identificando o papel e o impacto de um indivíduo na organização; (2) grupo ou equipe de indivíduos; (3) organização, ou seja, um grupo de atores agindo de acordo com os interesses das organizações onde atuam; e (4) *clusters* de organizações. Independentemente do nível de análise, todas as interações, relacionamentos e redes se influenciam mutuamente. A Figura 2 inclui, também, o nível de análise das saídas. De acordo com os autores, o

retângulo das saídas está incompleto porque depende dos níveis de análise escolhidos para a realização de cada pesquisa em particular. De qualquer forma, este último nível realimenta as interações tanto em termos organizacionais quanto interorganizacionais (setas acinzentadas) e, caso o resultado seja satisfatório, poderá gerar um maior nível de confiança entre os atores, consolidando os relacionamentos já estabelecidos ou em processo de consolidação.

5 Procedimentos Metodológicos

Na elaboração do presente artigo, adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Na concepção de Yin (2005), o estudo de caso é um tipo de investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, que está dentro de um contexto conhecido, mas em que não se distinguem claramente os limites entre fenômeno e contexto. De acordo com Mitchell (1983), por meio de estudos de caso é possível organizar dados sociais complexos sem, no entanto, violar as peculiaridades unívocas de uma conjuntura, assim conservando as características unitárias do fenômeno social.

Para Yin (2005), uma investigação do tipo estudo de caso deve se basear em diversas fontes de evidências, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que conduzem a uma adequada coleta e análise dos dados. A modalidade de estudo de casos múltiplos fornece maior robustez a um dado estudo, sendo seus resultados considerados mais convincentes. Por conta disso, optou-se, aqui, por tal modalidade.

Os empreendimentos selecionados para a realização dos estudos foram: a Associação Tranças da Terra, a Cooperativa de Produção de Artesanato, Produtos Agrícolas e Coloniais de Timbó Grande (Cooperartg) e a Cooperativa Lã Pura. As duas primeiras têm sede localizada em Santa Catarina e, a última, no Rio Grande do Sul. Os critérios para escolha desses empreendimentos valeram-se do tipo de matéria-prima utilizada (natural) e da atuação de acordo com os princípios da economia solidária.

Para analisar as parcerias interorganizacionais estabelecidas entre estes empreendimentos de caráter coletivo, optou-se por dois elementos de Hoang & Antoncic (2003) apresentados na revisão de literatura: a natureza do conteúdo que é trocada entre os atores, e os mecanismos de governança inerentes aos relacionamentos. A estrutura da rede, que seria o terceiro elemento de análise, foi analisada de acordo com o modelo de Ritter & Gemünden (2003). Dentre as opções analíticas da Figura 2, optou-se pelo nível organizacional, em termos de gestão e pela análise do portfólio de relacionamentos interorganizacionais de cada empreendimento analisado. Conforme explicitam os autores, em tal nível analítico, devem ser averiguados os relacionamentos similares que, neste caso, são constituídos por parcerias interorganizacionais que possam interferir na promoção e no desenvolvimento do empreendedorismo de caráter coletivo, auxiliando os empreendedores a superarem as dificuldades impostas à sustentabilidade de seus empreendimentos.

A coleta de dados da pesquisa contou com dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos por meio de *websites* e documentos fornecidos pelos empreendimentos. Já os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com as suas líderes que participam dos empreendimentos desde a sua formação inicial. De acordo com Gil (2008), tal tipo de entrevista possui certo grau de estruturação e se guia por pontos de interesse que o pesquisador vai explorando ao longo do curso.

Segue o perfil das entrevistadas: *Entrevistada 01*, 40 anos, terceiro grau incompleto, artesã, ex-presidente e tesoureira da associação Tranças da Terra; *Entrevistada 02*, 47 anos, curso técnico, artesã e coordenadora da Cooperartg; *Entrevistada 03*, 65 anos, ensino fundamental incompleto, artesã e presidente da cooperativa Lã Pura. Foram realizadas duas entrevistas com cada uma dessas artesãs, entre os meses de junho e julho de 2010, tendo cada entrevista a duração média de 30 minutos. A *Entrevistada 04*, 38 anos, curso técnico, responsável pelo administrativo/financeiro da cooperativa Lã

Pura, ao contrário das demais, participou da entrevista em uma única oportunidade. O conteúdo das entrevistas foi gravado com recursos de áudio, tendo sido feitas anotações complementares na caderneta de campo. Os dados coletados foram alocados em macrocategorias estabelecidas previamente a partir da revisão de literatura: forma de surgimento dos empreendimentos socioambientais e princípios de sua gestão e parcerias interorganizacionais estabelecidas. Já a análise desses dados foi feita à luz das opções teóricas que foram desdobradas na etapa de revisão de literatura: empreendedorismo coletivo, dificuldades impostas à sustentabilidade dos empreendimentos de caráter coletivo, e características e elementos de análise das parcerias interorganizacionais.

6 Resultados

A apresentação dos resultados obtidos pela pesquisa que originou o presente artigo encontra-se dividida em duas subseções: a formação dos empreendimentos socioambientais de caráter coletivo pesquisados e seus princípios organizativos, e as parcerias interorganizacionais, seus elementos e relações com os desafios impostos à sustentabilidade dos empreendimentos socioambientais de caráter coletivo.

6.1 Formação e Princípios Organizativos de Empreendimentos Socioambientais Coletivos

A formação dos três empreendimentos estudados apresenta um aspecto em comum: nos três casos, a constituição das organizações somente teve início por conta da operacionalização de políticas públicas federais ou estaduais ou pela combinação de esforços entre universidade e empresas privadas geridas com recursos públicos e com o propósito de fomentar ações de desenvolvimento social local. Tais iniciativas foram responsáveis tanto pela formação dos empreendimentos ora pesquisados, quanto pela promoção de práticas empreendedoras socioambientais de caráter coletivo, nos termos de Lévesque (2004). Os empreendimentos oferecem trabalho e renda às artesãs e suas famílias, geram valor social para a coletividade onde estão imersas (Dees, 2001; Peredo & McLean, 2006), além de contribuir para a preservação do meio ambiente por utilizarem matérias-primas naturais como principais insumos.

No primeiro caso – Tranças da Terra –, a Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) foi a idealizadora do projeto que visava ao resgate de uma técnica típica da região: o trançado em palha de trigo. Essa universidade apresentou o projeto ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) – empresa privada gerida com recursos públicos – que, por sua vez, estabeleceu parcerias com as prefeituras dos seguintes municípios: Água Doce, Luverna, Joaçaba, Ouro, Capinzal, Catanduvas e Lucerdópolis. Cada parceiro investiu certa quantidade de recursos financeiros que seriam utilizados no decorrer do projeto. O SEBRAE, então, mobilizou as artesãs da região e, após alguns encontros, a associação Tranças da Terra foi formalizada, no ano de 2005, enquadrando-se na primeira forma de surgimento de empreendimentos na economia solidária (associação de trabalhadores), segundo Tauile & Rodrigues (2004). A associação é atualmente composta por 35 artesãs que desenvolvem peças de modo totalmente artesanal, como cestas, bolsas, chapéus, trilhos de mesa, marcadores de livros, entre outras, feitas basicamente a partir da palha de trigo, com uma produção mensal de, aproximadamente, 300 peças.

A formação da Cooperativa de Produção de Artesanato, Produtos Agrícolas e Coloniais de Timbó Grande (Cooperartg), localizada na cidade de Timbó Grande, oeste de Santa Catarina, é fruto de uma política pública de desenvolvimento do Governo Estadual de Santa Catarina. Por meio dessa política, recursos econômicos foram repassados à Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural

de Santa Catarina (Epagri), que é uma empresa de economia mista, integrante da administração indireta do Estado de Santa Catarina. A Epagri mobilizou um grupo de famílias proveniente, principalmente, do meio rural para a formação da cooperativa. Em 2007, a Coopeartg foi fundada e, atualmente, envolve mais de 70 famílias no projeto. Os cooperados da Cooperartg desenvolvem 51 variedades de peças de artesanato para fins decorativos e utilitários (quadros, toalhas, enfeites, vasos, chapéus, etc.), sendo muitas feitas a partir de matérias-primas naturais, como as folhas e as raízes do capim-imbuia. A produção mensal varia de 370 a 550 peças, dependendo da quantidade de feiras e exposições de que a cooperativa participa. Desta forma, a Cooperartg também se enquadra na primeira forma de surgimento de organização social, segundo Tauile & Rodrigues (2004).

Já a cooperativa Lã Pura foi formada a partir dos desdobramentos de uma política pública do Ministério de Desenvolvimento Agrário – mais especificamente, pelo programa Talentos do Brasil, o qual visa a promover a geração de trabalho e renda e valorizar a produção de grupos artesanais rurais (MDA, 2010). Os agentes desse Ministério incumbiram o SEBRAE da região de Uruguaiana – RS e a Associação Rio-Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), uma empresa gerida com recursos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, com a missão de executar o projeto naquela região. Após um período de treinamentos e capacitação de pessoal, em 2005, fundou-se a Lã Pura, que atualmente é constituída por 39 cooperadas espalhadas em dois municípios gaúchos: São Borja e Uruguaiana. As artesãs da Lã Pura produzem peças artesanais, como: cachecóis, colares, blusões, etc., em lã natural, lã tingida naturalmente (por meio de folhas e ervas da região) e lã tingida artificialmente. A produção mensal da Lã Pura varia de 50 a 300 peças por mês, de acordo com os pedidos dos clientes. Essa cooperativa surgiu, basicamente, através da associação de seus próprios trabalhadores (Tauile & Rodrigues, 2004).

Os princípios organizacionais dos empreendimentos pesquisados vão ao encontro do que é postulado por Singer (2000), isto é, uma forma de tomada de decisão baseada em princípios democráticos, fundamentada na propriedade coletiva dos bens de produção, na repartição da receita líquida e do excedente anual, sempre obedecendo aos critérios estabelecidos pela coletividade. Os agentes envolvidos nos empreendimentos analisados realizam reuniões periódicas para a discussão dos rumos dos negócios.

6.2 Parcerias Interorganizacionais, Elementos e Relações com os Desafios Impostos à Sustentabilidade dos Empreendimentos Socioambientais Coletivos

A presença de parcerias interorganizacionais foi uma constante nos empreendimentos sob análise. Em todos os casos, as parcerias estabelecidas durante a mobilização das artesãs permanecem operantes, oferecendo diferentes contribuições aos empreendimentos. Tais relacionamentos foram analisados de acordo com a estrutura do seu conteúdo, com os mecanismos de governança e com o portfólio de relações subjacente a cada empreendimento (Hoang & Antoncic, 2003; Ritter & Gemünden, 2003).

O portfólio das principais organizações que são parceiras da associação Tranças da Terra é composto pelas seguintes instituições: SEBRAE, Epagri, RBS TV, UNOESC, prefeituras dos seis municípios onde residem as artesãs da associação, e Secretaria Regional do Estado. Em termos de conteúdo de cada parceria, o SEBRAE oferece capacitações gerenciais e técnicas às equipes de artesãs. Tais capacitações estão associadas a um eixo temático que envolve elementos de custos, formas de precificação, finanças, planilhas de controle gerencial, treinamentos de como atender clientes, cursos com *designers*, entre outros. Além disso, o SEBRAE é o gestor financeiro dos recursos repassados pelas prefeituras e pela Secretaria Regional do Estado, ou seja, é responsável por alocar os recursos em diferentes ações, conforme necessidades da associação, como, por exemplo, a participação em feiras.

O relacionamento com a Epagri não beneficia a associação de forma direta, dado que esta parceria visa a “acompanhar a produção do trigo na lavoura, para se ter uma matéria-prima de maior qualidade” (Entrevistada 01). Entretanto, ao se produzirem peças com maior qualidade, a comercialização acaba sendo facilitada. A relação com a RBS TV Meio-Oeste auxilia a Tranças da Terra a divulgar o trabalho do processo de produção das peças, assim como os próprios produtos, por meio da veiculação de um vídeo institucional da associação. Já a UNOESC atualmente oferece espaços gratuitos para realização de reuniões e divulga o trabalho da associação na universidade, por meio de publicações e outras mídias.

O mecanismo de governança de todas as parcerias estabelecidas pela Tranças da Terra é o convênio. Em contrapartida, além de os parceiros acreditarem no potencial das artesãs, a associação divulga as parceiras nas quais está inserida em seu material institucional e promocional. Desta forma, as parcerias com as instituições supracitadas são mitigadoras de dificuldades em termos de gestão administrativa (Singer, 2000), formação de recursos humanos (Gaiger, 2007), comercialização (MTE, 2010; Rutkowski & Lianza, 2004), conhecimentos tecnológicos (Rutkowski & Lianza, 2004; Singer, 2000) e agregação de valor (Gaiger, 2008).

O segundo caso analisado - Cooperartg - tem, em seu portfólio de parceiros, as instituições Governo Estadual de Santa Catarina, Epagri, e prefeitura municipal. Conforme exposto, os recursos econômicos para a formação da cooperativa provêm do Governo Estadual, que continua sendo um parceiro indireto do empreendimento, repassando recursos à Epagri, gestora do projeto. Em termos de conteúdo, o relacionamento com a prefeitura municipal de Timbó Grande propicia a comercialização dos artefatos produzidos em um terminal público, além da capacitação dos artesãos em termos de aperfeiçoamento e aprendizado de novas técnicas. Como a maioria dos cooperados da Cooperartg reside na área rural, a Epagri também se torna uma parceira ao proporcionar cursos de capacitação e acompanhamento, do plantio à colheita, aos agricultores envolvidos.

Além dos parceiros citados, a Cooperartg enaltece alguns casos em que as parcerias não são tão frequentes, mas que auxiliam no andamento das atividades da cooperativa. Tais casos referem-se a empresas locais que doam recursos econômicos para participação em feiras, assim como o Ministério de Desenvolvimento Agrário, que, por meio do Programa de Infra-Estrutura, concedeu um caminhão à cooperativa, a fim de transportar a produção para as diversas exposições e feiras das quais seus cooperados participam.

As parcerias interorganizacionais estabelecidas pela Cooperartg não possuem nenhum mecanismo de governança formal. Os parceiros acreditam na proposta desenvolvida pela cooperativa, confiando em suas ações. A confiança passa a ser, então, um importante mecanismo, conforme Hoang & Antoncic (2003). Desta forma, é notável a importância das parcerias interorganizacionais para a mitigação de dificuldades como a baixa agregação de valor (Gaiger, 2008), a falta de maiores conhecimentos tecnológicos (Rutkowski & Lianza, 2004; Singer, 2000) e problemas gerais em termos de comercialização (MTE, 2010; Rutkowski & Lianza, 2004).

A cooperativa Lã Pura, terceiro caso pesquisado, possui, em seu portfólio de parcerias interorganizacionais, as instituições que se envolveram em sua formação (Ministério do Desenvolvimento Agrário, SEBRAE e EMATER) e a prefeitura de São Borja. O SEBRAE, juntamente com o Ministério de Desenvolvimento Agrário, estabelece, anualmente, o plano de ações da cooperativa e, de acordo com este, aloca os recursos econômicos provenientes de ambas as instituições, como, por exemplo, a contratação de *designers* para o desenvolvimento de novas coleções, sempre acompanhando a moda. Da mesma forma como exposto pela Tranças da Terra, o SEBRAE capacita as artesãs em termos gerenciais. À EMATER cabe a assistência técnica, ou seja, a realização de pesquisa e desenvolvimento com relação à lã natural. Além disso, tal entidade apóia em deslocamentos, dado que algumas cooperadas residem no meio rural. A prefeitura de São Borja se

encarrega do pagamento do aluguel da sede onde se realiza a produção e comercialização das peças. Há, também, alguns casos em que as ações de parceria são pontuais, isto é, alguns empresários das cidades onde as artesãs estão localizadas fazem doações de recursos financeiros ou máquinas.

O mecanismo de governança das parcerias da Lã Pura é o mesmo adotado pela Cooperartg: confiança, e, assim como nos dois primeiros casos analisados, as parcerias interorganizacionais da cooperativa Lã Pura possibilitam aprendizado, capacitação e recursos econômicos, mitigando dificuldades relacionadas à gestão administrativa (Singer, 2000), formação de recursos humanos (Gaiger, 2007), comercialização (MTE, 2010; Rutkowski & Lianza, 2004), conhecimentos tecnológicos (Rutkowski & Lianza, 2004; Singer, 2000) e agregação de valor (Gaiger, 2008).

Por mais que, na prática, os benefícios das parcerias interorganizacionais estabelecidas pelos empreendimentos pesquisados possam influenciar em mais de um desafio mitigado, recorre-se, em termos analíticos, ao conteúdo exibido na Figura 3, que apresenta as principais relações entre os teores das parcerias e os referidos desafios.

Ressalta-se que, neste estudo, não foram identificadas parcerias que visassem ao estímulo à formação de redes de relações entre empreendimentos que seguem a lógica da economia solidária, seja para trocas de conhecimento de gestão, compras de matérias-primas ou redes de comercialização (Rutkowski & Lianza, 2004), ou, ainda, para melhorar o acesso a fontes de microcrédito (Gaiger, 2007; MTE, 2010).

Desafio(s) mitigado(s)	Parceria(s)	Conteúdo da(s) parceria(s)	Empreendimento
Gestão administrativa e formação em recursos humanos	SEBRAE	Capacitações em termos de custos, precificação, planilhas de controle, finanças	Tranças da Terra Lã Pura
Comercialização	Prefeituras Municipais	Terminal público para comercialização	Cooperartg
		Pagamento do aluguel da sede	Lã Pura
	SEBRAE	Treinamentos sobre como atender clientes	Tranças da Terra Lã Pura
	Ministério do Desenvolvimento Agrário e SEBRAE	Recursos para participação em feiras e exposições	Lã Pura
	Prefeituras, Secretaria Regional do Estado e SEBRAE	Recursos para participação em feiras e exposições	Tranças da Terra
UNOESC	Publicações e vias informais		
Agregação de valor	Ministério do Desenvolvimento Agrário	Contratação de <i>designers</i> para o desenvolvimento de coleções	Lã Pura
	Prefeituras, Secretaria Regional do Estado e SEBRAE		Tranças da Terra
Conhecimento tecnológico	Epagri	Acompanhamento do plantio que resulta em matéria-prima de melhor qualidade	Cooperartg Tranças da Terra
	Emater	Pesquisa e desenvolvimento com relação à lã ovina	Lã Pura
	Prefeitura de Timbó Grande	Capacitação técnica dos cooperados	Cooperartg

Figura 3: Desafios, parcerias e empreendimentos

7 Considerações Finais

O presente artigo se propôs a investigar o modo pelo qual o estabelecimento de parcerias interorganizacionais interfere na promoção e no desenvolvimento do empreendedorismo socioambiental de natureza coletiva. Para tanto, desenvolveram-se três estudos de caso em organizações que produzem artesanato com matéria-prima natural.

Constatou-se a importância das iniciativas originadas a partir de políticas públicas federais e estaduais, além de parcerias entre universidades e empresas privadas geridas com recursos públicos para a formação dos empreendimentos sob análise. Sem tais ações, provavelmente os diversos artesãos não constituiriam organizações coletivas para desenvolverem seus trabalhos. Portanto, infere-se que, nestes casos, os verdadeiros empreendedores são os órgãos de fomento às parcerias.

Com relação aos empreendimentos de caráter coletivo, verificou-se que os principais desafios mitigados dizem respeito à comercialização, agregação de valor nas peças, capacitação em termos administrativos, formação em recursos humanos e conhecimentos tecnológicos. Não foram identificadas parcerias que estimulassem a formação de redes entre empreendimentos da economia solidária nem para a melhoria do acesso ao microcrédito. Tanto a formação de redes quanto o acesso ao microcrédito poderiam ser mais bem explorados por meio de estudos futuros e da formulação de políticas públicas específicas.

O estudo ora empreendido contribui para o entendimento das relações interorganizacionais estabelecidas pelos empreendimentos da economia solidária, e sugerem-se novas pesquisas que contenham o aprofundamento das características de cada relação, explorando seus laços. Além disso, cabe aprofundar a análise da dependência estabelecida pelos empreendimentos em seus parceiros visto que as políticas públicas podem sofrer mudanças ao longo do tempo, podendo impactar a sustentabilidade dos empreendimentos analisados.

Referências

- Brass, D.; Galaskiewicz, J.; Greve, H.; Tsai, W. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47, 2004.
- Dacin, M.; Ventresca, M.; Beal, B. The embeddedness of organizations: Dialogue and directions. *Journal of Management*, 25, 1999.
- Dees, J. *The meaning of social entrepreneurship*. 2001. http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf.
- Filion, L. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34, 1999.
- França Filho, G.; Laville, J. *Economia solidária uma abordagem internacional*. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- Gaiger, L. A dimensão empreendedora da economia solidária: Notas para um debate necessário. *Otra Economía*, 2, 2008.
- Gaiger, L. A outra racionalidade da economia solidária: Conclusões do primeiro mapeamento nacional no Brasil. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 79, 2007.
- Gil, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.
- Granovetter, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 1985.
- Hoang, H.; Antoncic, B. Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18, 2003.
- Jack, S. Approaches to studying networks: Implications and outcomes. *Journal of Business Venturing*, 25, 2010.
- Lévesque, B. Empreendedor coletivo e economia social: Outra forma de empreender. *Revista Virtual de Gestão de Iniciativas Sociais*, 1, 2004.
- Mance, E. *Redes de colaboração solidária*. Petrópolis: Vozes, 2006.
- MDA. *Talentos do Brasil*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2010. <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/talentosdobrasil>
- Mitchell, J. Case and situation analysis. *The Sociological Review*, 3, 1983.
- MTE. *O que é economia solidária*. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2010. <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies.asp>.
- Murphy, P.; Coombes, S. A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87, 2009.
- Peredo, A.; McLean, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 2006.
- Podolny, J.; Page, K. Networks forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 1998.
- Provan, K.; Fish, A.; Sydow, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33, 2007.
- Ritter, T.; Gemünden, H. Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research*, 56, 2003.
- Rutkowski, J.; Lianza, S. Sustentabilidade de empreendimentos solidários: Que papel espera-se da tecnologia? In: Fundação Banco do Brasil; Finep; Petrobras (orgs.). *Tecnologia social: Estratégia para desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, Finep e Petrobras, 2004.
- Singer, P. Economia solidária: Um modo de produção e distribuição. In: Singer, P.; Souza, A. (orgs.). *A Economia solidária no Brasil: A autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.
- Singer, P. Economia solidária. In: Cattani, A. (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2004.
- Tauile, J.; Rodrigues, H. Economia solidária e autogestão: Trabalho e renda. IPEA, notas técnicas, 2004.
- Tauile, J.; Rodrigues, H. Economia solidária e autogestão no Brasil: Síntese de uma pesquisa. IPEA, notas técnicas, 2005.

Weerawardena, J.; Mort, G. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41, 2006.

Wrong, D. The over-socialized conception of man in modern sociology. *American Sociological Review*, 26, 1961.

Yin, R. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.



Angela Maria Maurer é bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração pela UFRGS. Temas de interesse: Inovação Social, Redes Sociais e Empreendedorismo Coletivo.

Mais informações curriculares em: <http://lattes.cnpq.br/9710989537966610>

Contato: maurer.angelamaria@gmail.com



Tania Nunes da Silva é doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP). Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Temas de interesse: inovação social, cooperação, sustentabilidade, agronegócios, empreendedorismo coletivo, estratégia.

Mais informações curriculares em: <http://lattes.cnpq.br/4693674427102054>

Contato: tnsilva@ea.ufrgs.br