

AUTOGESTÃO DE EMPREENDIMENTOS COOPERATIVOS INCUBADOS PELOS PROJETOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

Beatriz Negrelli da Silva ¹

Marguit Neumann ²

RESUMO

O presente estudo aborda o caso de um empreendimento que recebe apoio do Núcleo/Incubadora Unitrabalho da Universidade Estadual de Maringá (UEM) que desenvolve ações com o intuito de gerar renda e inclusão social de modo que os empreendimentos incubados alcancem a sua autogestão, a qual muitas vezes é desconhecida pelos seus participantes, porém crucial em sua continuidade. Assim, o objetivo do estudo consiste em propor um modelo de gestão para um empreendimento incubado de modo a organizar o processo de produção e comercialização. A pesquisa foi desenvolvida ao longo dos anos de 2013 e de 2014. Quanto aos procedimentos metodológicos o estudo enquadra-se como: exploratória; pesquisa de campo; estudo de caso; aplicada; com abordagem qualitativa. Os resultados revelam que é possível que um empreendimento se torne autogerido se houver confiança e comprometimento entre os cooperados, dependendo assim da mobilização dos seus membros em apoderar-se da gestão dele para a continuidade do empreendimento após o término da incubação. Além disso, o estudo denota que a implantação de um sistema de gestão deve levar em conta as especificidades da organização cooperativa e do grupo atendido

Palavras-chave: Empreendimentos cooperativos. Autogestão. Extensão Universitária.

ABSTRACT

This study deals with the case of a venture that is supported by Núcleo/Incubadora Unitrabalho (UEM), that develops actions aiming the ventures achieve the self-management, that is crucial in its continuing. So, the aim of the study is to propose a management model for the venture incubated in order to organize the production and commercialization process. This study was developed over the years 2013 and 2014. As for the methodological procedures the study fits as exploratory; field research; case study; applied; with a qualitative approach. The results show that it is possible the venture to become self-managed if there is trust and commitment among the members after the end of incubation. Besides, the implementation of a management system must take into account the specificities of the cooperative organization and the group served.

Keywords: Cooperative ventures. Self-Management. University Extension.

¹ Av. Colombo, 5790 – Jardim Universitário – CEP 87.020-900 – Maringá/PR, Brasil – Universidade Estadual de Maringá- Telefone: (44) 3011-4910 - E-mail: beatriznegrelli@hotmail.com

² Av. Colombo, 5790 – Jardim Universitário – CEP 87.020-900 – Maringá/PR, Brasil – Universidade Estadual de Maringá - Telefone: (44) 3011-4910 - E-mail: marguitn26@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo foi uma forma encontrada para ajudar a superar as dificuldades econômicas e sociais, que segundo Culti et al (2010) surgiu no século XIX, em decorrência da Revolução Industrial, sendo uma tentativa de construir outra economia, por meio do trabalho associativo e melhor distribuição de renda.

No Brasil, a partir da década de 1990 foi criado um sistema de apoio a esses empreendimentos cooperativos. Esse sistema envolve um processo de incubação que é realizado pelas Universidades por meio de projetos de extensão universitária. O trabalho desenvolvido visa a geração de renda e a inclusão social de modo que estes empreendimentos alcancem a sua autogestão (CULTI, 2011).

Para tanto, as cooperativas têm a necessidade de ter uma boa gestão, pois o seu êxito exige muito mais do que apenas produzir e vender. Isso demonstra o quanto é importante um modelo de gestão dentro de uma cooperativa, no qual se estabelecem planos estratégicos e gerenciais, a fim de direcionar e organizar o processo produtivo e comercial. Além disso, um modelo de gestão, adequado as necessidades e especificidades do setor cooperativo, visa incentivar a autonomia e a independência, buscando desenvolver a capacidade de autogestão.

Diante disso, a questão de pesquisa que norteia o presente estudo é: como desenvolver e implantar um sistema de gestão eficaz, que possibilite a geração de informações de qualidade que contribuam para o controle interno, crescimento, desenvolvimento e continuidade da cooperativa?

A partir do questionamento estabelecido, o objeto do estudo consiste em propor um modelo de gestão para a Cooperativa dos Agricultores Familiares do Vale do Ivai - Cooperivaí de modo a organizar o processo de produção e comercialização levando em conta as especificidades do sistema cooperativista.

Este trabalho está organizado em 4 seções além desta introdução. A segunda seção aborda a revisão de literatura para fundamentar o caso analisado. A terceira seção apresenta a metodologia do trabalho, com vistas a deixar clara a forma como foi realizada a pesquisa. A

quarta seção apresenta os resultados da pesquisa e suas análises. Por fim, apresenta as considerações finais do estudo, de forma a responder a problemática e ao objetivo proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O cooperativismo no Brasil

Segundo Souza et al (2007) o cooperativismo surgiu num pequeno município chamado Rochdale, na Inglaterra, quando em 1844 um grupo de 28 tecelões uniram-se na busca de meios alternativos de subsistência, dando início à primeira cooperativa de consumo. Segundo os mesmos autores, com essa organização formal chamada cooperativa, seria possível superar as dificuldades, havendo regras a ser praticadas, normas, princípios próprios e que todos fossem respeitados como seres humanos.

No Brasil, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2013), relata que a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa. Esse processo emergiu no Movimento Cooperativista Brasileiro surgido no final do século XIX, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades da época.

A primeira cooperativa registrada no Brasil, segundo a OCB (2013), foi uma cooperativa de consumo, na área urbana de Ouro Preto, Estado de Minas Gerais, em 1889. Depois as cooperativas expandiram-se e espalharam-se em outras regiões do país.

A partir de 1969, o movimento cooperativista brasileiro foi ganhando maiores proporções e maior apoio institucional com a criação da primeira instituição representante das cooperativas, denominada Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). A OCB é a única representante e defensora dos interesses do cooperativismo nacional, é uma sociedade civil e sem fins lucrativos, com neutralidade política e religiosa (OCB, 2013).

Segundo a Secretaria Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) (2011), o Brasil apresenta 6.586 cooperativas distribuídas em diversos ramos e regiões, somando um total de 10.008.835 cooperados.

Pode-se observar que ao longo do tempo as cooperativas foram ganhando força e sendo cada vez mais disseminada. Nesse contexto, vale ressaltar que a partir da década de 1990, houve uma proliferação de iniciativas produtivas, vinculados a economia solidária, incluindo cooperativas e associações de produtores, empresas autogestionárias, entre outras (CULTI, 2011). Esse será o foco da próxima subseção.

2.2 Economia solidária: incubação e extensão universitária

A economia solidária é um modo de organização da produção, comercialização e finanças visando alcançar a autogestão. Seus empreendimentos se baseiam em organizações urbanas ou rurais, sendo a cooperativa a forma clássica de um empreendimento da economia solidária (CULTI et al, 2010).

Nos projetos de lei com enfoque nessa área, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego-MTE (2005), a economia solidária é tratada como um conjunto de iniciativas da Sociedade Civil, visando uma gestão democrática, a distribuição igual das riquezas produzidas coletivamente, a autogestão, o equilíbrio dos ecossistemas, a valorização do ser humano, o trabalho e as relações de gênero. Portanto, ainda segundo o MTE (2005), os Empreendimentos de Economia Solidária são instituições autogestionárias, nas quais todos os sócios trabalham e participam da gestão.

Nesse contexto, foi na década de 1990, segundo Culti (2011), que as universidades começaram a interagir nesse meio, cujo intuito era ajudar aqueles que de alguma forma foram excluídos da sociedade, e assim as universidades são chamadas para acompanhar esse processo mais de perto e refletir sobre as mudanças sociais que foram ocorrendo, sendo que sua atuação se dá por meio de projetos de extensão e incubação. Então, as universidades buscam com o tripé de ensino, pesquisa e extensão, contribuir para a construção de uma sociedade justa e igualitária, já que a forma produtiva e de prestação de serviço são desafiantes, denotando-se assim a importância das universidades na incubação desses Empreendimentos da Economia Solidária (EES), dando apoio, assessoria e fomento.

Desse modo, em busca de desenvolver soluções para os problemas sociais que atingem os trabalhadores brasileiros, foi fundada em 1996 a Unitrabalho, como fundação de direito

privado sem fins lucrativos. A Unitrabalho é uma rede nacional universitária e congrega dezenas de instituições de ensino superior públicas e comunitárias em todo o país, com objetivo de apoiar os trabalhadores por melhores condições de trabalho, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, sendo um exemplo de incubadora (UNITRABALHO, 2014).

Além disso, as incubadoras no âmbito das universidades têm papel fundamental na articulação de ações de melhoria nos processos técnicos produtivos, fortalecendo os EES, conciliando o saber acadêmico com o popular, e desse modo construir ou recriar um conhecimento possível (CULTI, 2011).

Os EES são predominantes nas atividades agrícolas por meio da agricultura familiar e dentre esses também os assentados da Reforma Agrária, sendo beneficiados com esses empreendimentos especialmente os que foram excluídos do mercado formal de trabalho que se encontravam sem meio de geração de renda e sem-terra para poder trabalhar.

Desse modo, denota-se a importância da agricultura familiar dentro desses EES, visto que, segundo Culti (2011), os produtos provenientes da agricultura familiar são responsáveis por mais de 70% dos alimentos consumido pelos brasileiros, entretanto, estes produtores têm dificuldades para organizar sua produção e principalmente comercializar seus produtos, e a alternativa encontrada para minimizar esse problema consiste na formação dos EES, a fim de buscar melhores condições de trabalho e renda.

2.3 Modelo de gestão

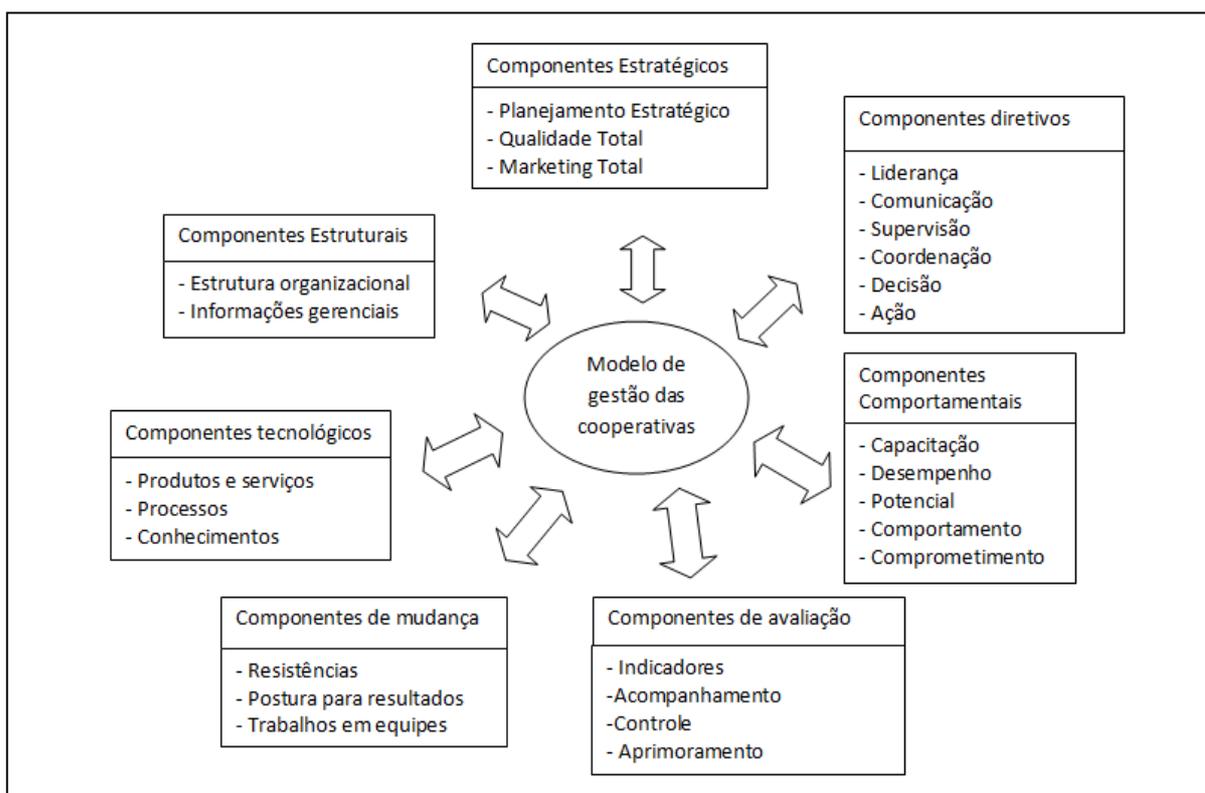
Muitas são as dificuldades encontradas para a gestão, pois envolve aspectos econômicos, sociais, direito e gestão operacional e controles. Outra dificuldade encontrada na gestão é a conciliação dos princípios cooperativistas com o modelo de gestão, pois a cooperativa é uma instituição autogestionária, na qual, segundo Barbieri e Rufino (2007), todos os cooperados devem decidir em conjunto questões referentes a políticas, a estratégicas e a produção, sendo importante sua competitividade, a eficiência e a qualidade de seus produtos para se ter auto sustentação no mercado.

Esse processo poderia ser auxiliado por um modelo de gestão, que segundo Oliveira (2012, p.42), pode ser conceituado como: “O processo estruturado, interativo e consolidado

de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa”.

Nesse sentido, a figura 1 apresenta a estruturação de um modelo de gestão das cooperativas proposta por Oliveira (2012).

Figura 1 - Modelo de gestão das cooperativas



Fonte: Oliveira, 2012, p. 42.

Para Oliveira (2012), os componentes apresentados na Figura 1 atuam de forma interligada e interativa. Os componentes estratégicos contêm: o planejamento estratégico, que estabelece uma direção a ser seguida visando o grau de interação com os fatores externos; a qualidade total, que consiste na capacidade de um produto satisfazer às necessidades e expectativas dos clientes; o marketing total, que é o processo interativo das atividades organizacionais da cooperativa, das expectativas e necessidades dos cooperados e dos mercados atuais e potenciais.

Já os componentes estruturais se baseiam na estrutura organizacional e no sistema de informações gerenciais. O primeiro visa à organização das relações e das funções de cada

parte para com as demais e a cooperativa toda, enquanto que o segundo tem o intuito de transformar os dados em informação para a estrutura decisória da empresa e otimizar os resultados.

Os componentes diretivos visam a liderança para alcançar as metas e objetivos da cooperativa; a comunicação, para buscar o entendimento e operacionalização da mensagem entre o emissor e receptor; a supervisão, para estabelecer a orientação e catalisação em direção das metas; a coordenação, para integrar com método e ordem; a decisão, para escolher as melhores opções para atingir os resultados; e a ação, para tomar e implementar as decisões e otimizar os recursos disponíveis, alcançando o resultado esperado.

Os componentes tecnológicos, nos quais se têm o produto ou serviço oferecido, considerando a interação dos cooperados e o mercado em geral; o processo, que corresponde a um conjunto de atividades sequenciais, a fim de atender as necessidades internas e externas; e o conhecimento, que é a capacidade de entender o assunto em pauta, bem como sua aplicação, correspondendo também sua conceituação à amplitude de maior tecnologia.

Os componentes comportamentais visam a capacitação na habilidade de identificar e aplicar o conhecimento à aprendizagem gradativa; o desempenho, que é o resultado efetivo em relação as atividades e funções; o potencial, sendo o conjunto de conhecimentos que se tem para desempenhar; o comportamento, o qual visa as atitudes que a pessoa representa em seu ambiente de atuação; e o comprometimento, que consolida a responsabilidade dos resultados esperados pela cooperativa e seus cooperados.

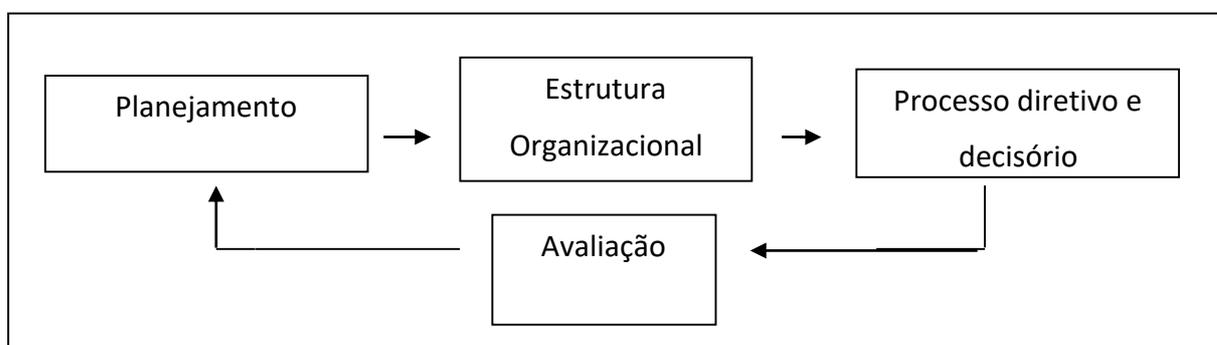
Nos componentes de mudança são considerados a administração de resistências, a fim de reverter situações contrárias aos processos evolutivos de mudança, por meio de treinamentos e orientações; a postura para resultados, que é orientar e direcionar os recursos para o alcance e melhoria dos resultados; e o trabalho em equipe, que tem como principal objetivo melhorar o conhecimento dos cooperados e a qualidade da cooperativa.

E por fim, os componentes de avaliação, nos quais são abordados os indicadores de desempenho, os quais irão permitir a verificação da evolução ou processo da cooperativa; o acompanhamento, que é a verificação da evolução e realização das atividades e processos; o

controle (ou avaliação), que é a função do processo administrativo, com o intuito de medir, controlar o desempenho e resultados estratégicos e assim realimentar as tomadas de decisões, de maneira que possa corrigí-la ou reforçá-la, assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e por último, o aprimoramento, que é um processo evolutivo, para a melhoria contínua do modelo de gestão e os seus resultados.

Em suma, um modelo de gestão, segundo Oliveira (2012), terá que haver a interação apresentada na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de gestão



Fonte: Oliveira, 2012, p.60

Para Oliveira (2012), o modelo apresentado é flexível, podendo ser aplicado em diferentes situações e de acordo com a necessidade. Entretanto, para a aplicabilidade do modelo, segundo Oliveira (2012), os cooperados devem ter o conhecimento do modelo e começar operacionalizar, consolidar e sustentar o modelo de gestão pelos seus sistemas e instrumentos, tendo uma constante busca pela qualidade total, e sempre pensando em servir e cooperar.

Tauile e Debaco (2002) corrobora, que a autogestão traz uma série de vantagens e protege o negócio de certos riscos que empresas convencionais teriam. Sendo assim, uma empresa autogerida, irá garantir sua sobrevivência pela capacidade dos proprietários reunirem um conjunto de informações e fazerem delas sentido segundo seu interesse.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia possui um papel relevante na pesquisa científica, pois funciona como instrumento direcionador estabelecendo critérios a fim de estruturar as atividades e delimitar a pesquisa quanto ao tipo, coleta de dados e análise das informações junto à amostra definida (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

No que se diz respeito aos objetivos foi uma pesquisa exploratória, a qual, segundo Gil (2002), tem como objetivo criar maior familiaridade com o problema, sendo que o presente estudo tem por objetivo estudar e propor um modelo de gestão que se adapte à Feira Permanente da Reforma Agrária – Cooperivaí. Quanto aos meios foi uma pesquisa de campo, tendo como procedimento de coleta um estudo de caso, que segundo Beuren (2010), caracteriza-se principalmente por ser concentrado em um único caso e é realizada no local em que ocorre ou ocorreu o fenômeno, no caso coletando-se informações decorrentes do funcionamento e gestão da Feira Permanente- Cooperivaí entre os anos de 2013 e 2014.

Quanto aos fins, foi uma pesquisa aplicada, sendo, segundo Vergara (2007), motivada a resolver problemas concretos, sendo propor um modelo de gestão. E com relação a abordagem do problema, foi utilizada a abordagem qualitativa, que segundo Beuren (2010), nesse tipo de pesquisa fazem-se análises mais profundas em relação ao que está se estudando, e na presente pesquisa compreende a proposição de um modelo de gestão e como organizá-lo na Feira Permanente- Cooperivaí, de modo que contribua para continuidade, crescimento e alcance a autogestão.

Ressalta-se que todas as informações coletadas foram obtidas por meio de visitas periódicas que se fazia ao empreendimento durante esses anos, acompanhando-se todo seu processo de gestão bem como os cooperados e suas respectivas dificuldades na produção e na comercialização dos produtos produzidos.

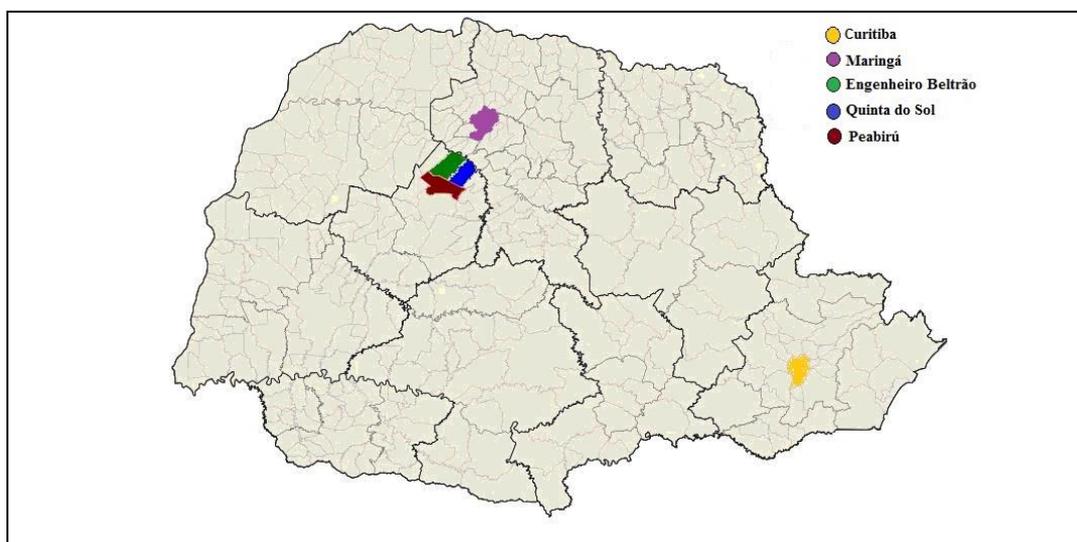
4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Apresentação da cooperativa Cooperivaí

A Cooperativa dos Agricultores Familiares do Vale do Ivaí – Cooperivaí, foi criada no ano 2010 com o intuito de fortalecer os agricultores que haviam como atividade principal a produção leiteira. A cooperativa abrange os municípios de Quinta de Sol, Engenheiro Beltrão e Peabirú (Estado do Paraná – Brasil), onde se encontram os assentamentos da Reforma Agrária o Monte Alto e o Santa Rita (em Peabirú), e os assentamentos Roncador e Marajó (em Quinta do Sol), além de pequenos produtores familiares, que têm sua propriedade na região.

A figura 3 mostra a localização da Cooperivaí na região Noroeste do Estado do Paraná, assim como o município de Maringá, o qual se localiza a Universidade Estadual de Maringá (UEM), e a capital do Estado, Curitiba.

Figura 3: Localização dos municípios de Peabirú, Quinta do Sol e Engenheiro Beltrão, que compõe a Cooperivaí.



Fonte: Elaborado pelas autoras

Entretanto, a atividade leiteira não atendeu os resultados idealizados inicialmente pelos associados. Nesse momento, muitos produziam hortaliças, artesanatos, entre outros produtos, sugeriram a ideia de abrir um centro de comercialização, ao fim de vender esses produtos, e gerar uma fonte de renda, tendo como base os princípios cooperativistas. A partir

desta situação os associados junto com a equipe da Unitrabalho/UEM passaram a discutir a viabilidade de implementar uma feira permanente de produtos por eles cultivados e produzidos. Nesse mesmo período, encontrando-se um modelo de centro de comercialização semelhante ao idealizado, criado pela Cooperativa das Agroindústrias Familiares do Oeste do Paraná (Cooperafa), localizada no município de Nova Aurora – PR.

Desse modo foi acompanhado os passos que a Cooperafa fez para a constituição do centro de comercialização e as políticas adotadas inicialmente, sendo ela o principal exemplo a seguir para a implantação da Feira Permanente. Assim, teve o início em maio de 2012 a “Feira Permanente da Reforma Agrária - Cooperivaí”, no município de Quinta do Sol, como uma extensão da Cooperivaí.

Os produtos produzidos pelos próprios cooperados são vendidos na Feira Permanente – Cooperivaí e cada produtor recebe individualmente por aquilo que vendeu depois de descontado um percentual por eles definido o qual fica para cobrir as despesas decorrentes do espaço físico e do funcionamento da Feira. Esse percentual inicialmente era de 18% e foi alterado para 20% em dezembro de 2012.

A Cooperivaí iniciou-se com 109 cooperados, porém, atualmente, conta com 93 associados, dos quais efetivamente 23 produzem e entregam na Feira Permanente - Cooperivaí. Para auxiliar o empreendimento, são desenvolvidos projetos, que são subsidiados por instituições governamentais, como a Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI), o Ministério da Educação (MEC), que apoiam programas e projetos de extensão que contribuem para implantação de políticas públicas, e colocados em prática por meio da Núcleo/Incubadora Unitrabalho-UEM.

Nesse caso, o presente estudo faz parte de uma das metas que integram o projeto que apoia a Cooperivaí. Este projeto intitulado “Orientação, difusão tecnológica e fomento ao desenvolvimento sustentável no empreendimento econômico solidário - Cooperativa dos Agricultores Familiares de Vale do Ivaí (COOPERIVAÍ), da região Noroeste do Estado do Paraná” tem como principais objetivos: auxiliar os cooperados na gestão do empreendimento (COOPERIVAÍ) e na gestão produtiva (propriedade); formar e conscientizar os produtores da Economia Solidária sobre práticas de gestão empresarial, gestão de qualidade na produção e

responsabilidade ambiental na agricultura familiar; orientar os produtores na melhoria dos processos produtivos de forma sustentável; e incentivar a cultura da gestão da qualidade nos procedimentos em campo, na Cooperativa e na feira de comercialização.

4.2 Proposição de um modelo de gestão apropriado a Cooperivaí

Propor um modelo gestor a uma cooperativa representa um desafio, pois, por um lado, o mesmo deve levar em conta a complexidade de uma cooperativa e ser adequado as suas especificidades e por outro lado precisa ser acessível ao entendimento dos cooperados.

A autogestão, muitas vezes desconhecido pelos produtores cooperados, é crucial para a continuidade da cooperativa. Os projetos desenvolvidos e apoiados pelos órgãos públicos apresentam um cronograma e orçamento para normalmente o período de um ano. Após esse período, caso não seja renovado ou proposto e aprovado outro projeto, o trabalho realizado pelo Núcleo/Incubadora Unitrabalho/UEM tende a terminar. Isso significa que a autogestão, ou seja, a autonomia deve ser fomentada durante todo o processo de incubação.

Tendo como base o modelo de gestão proposto por Oliveira (2012) apresentado na seção 2.3, figura 1, deste estudo, buscou-se propor e implementar o modelo considerando as especificidades da cooperativa Cooperivaí e seu centro de comercialização: Feira Permanente da Reforma Agrária - Cooperivaí. Para tanto, apresentam-se nos quadros 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, os componentes de gestão, apresentando, inicialmente, a situação atual e seguida as sugestões do que deve ser melhorado.

Quadro 1: Elementos dos componentes estratégicos.

Componentes Estratégicos		
Componentes	Situação atual	Sugestão proposta
Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Não existe um planejamento estratégico definido. - Constam na ata de constituição e no regimento interno da Feira Permanete, as funções e direitos que deve exercer o cooperado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de um planejamento estratégico. - Aspectos relevantes a serem definidos: organização da produção e comercialização.
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Há preocupação com a qualidade do produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para obtenção de maior qualidade dos produtos em épocas sazonais ou em estações

	<ul style="list-style-type: none"> - Não utilizam agrotóxicos na maioria dos produtos. - Abastecimento da Feira Permanente com produtos frescos e embalados. 	<p>mais frias: construção de estufas para garantir maior produção (especialmente de produtos mais sensíveis), promovendo menores perdas e até cultivo de novos produtos.</p>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Não existe estratégia específica de marketing. - Os produtos atraem consumidores por apresentarem preços mais acessíveis e serem direto do produtor. - Existem iniciativas de produção de sacolas retornáveis, feitas a partir de banners, usadas como brindes para os clientes que compram acima de determinado valor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir uma estratégia de marketing que considerem a capacidade de produção dos produtores para oferecer maior variedade de produtos e satisfação do cliente. - Implementação de novas formas de pagamentos (cartões de crédito, por exemplo).

Fonte: a pesquisa (2013-2014)

A partir do Quadro 1 observar-se a importância da elaboração do planejamento estratégico para orientar os cooperados a quais passos e direções seguir, para alcançar os objetivos idealizados na constituição e no decorrer da Cooperativa. Sendo que os aspectos mais relevantes consistem na organização da produção para garantir a qualidade do produto e o abastecimento da Feira Permanente - Cooperivai, e assim atender as expectativas dos clientes e a organização da comercialização a fim de controlar entrada e saídas dos produtos e de recursos financeiros.

Quadro 2: Elementos dos componentes diretivos.

Componentes Diretivos		
Componentes	Situação atual	Sugestão proposta
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Há pouco espírito de liderança entre os cooperados, considerando as condições de trabalho que tinha anteriormente, o que gera certa insegurança. - As decisões só são tomadas conjuntamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a autonomia da cooperativa, para ficarem cada vez menos dependentes de terceiros. - Incentivar a participação mais ativa dos cooperados para terem uma visão própria sobre o empreendimento.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Há comunicação entre os cooperados, principalmente para 	<ul style="list-style-type: none"> - É necessário melhorar a autonomia da cooperativa o que

	decisões referentes aos produtos e preços.	lhes dará maior poder de decisão e segurança para opinar.
Supervisão	- Os cooperados estão cientes do processo de abastecimento dos produtos, sendo que estão em constante contato com a atendente da Feira para verificar o melhor dia para entrega.	- A sintonia entre o fornecimento dos produtos é de suma importância. Para isso devem ser observados constantemente a demanda e a qualidade dos produtos.
Coordenação	- Os cooperados entregam os produtos periodicamente, e tentam coincidir a produção com a entrega, porém, por vezes não conseguem conciliar.	- Devem programar com mais antecedência a produção para garantir o fornecimento dos produtos e a diversidade dos mesmos.
Decisão	- Estão desenvolvendo passo a passo sua autonomia, sendo que as principais decisões são tomadas e direcionadas pelos cooperados.	- A liderança é fundamental para a continuidade do empreendimento. Ela precisa ser estimulada constantemente no grupo.
Ação	- Os associados reúnem-se em esporadicamente para discutir sobre a Feira Permanete - Cooperivaí e se atualizarem de sua situação, evolução e como continuar desenvolvendo a cooperativa.	- Como citado anteriormente, com um direcionamento e desenvolvida a autonomia, as decisões serão tomadas com mais facilidade, assim a prática (ação) será a consequência.

Fonte: a pesquisa (2013-2014).

Como visto no Quadro 2, os componentes diretivos são de suma importância, pois abordam elementos essenciais para direcionar as ações da cooperativa, a tomada de decisões e a otimização dos seus resultados. Para isso a liderança deve ser estimulada no grupo para manter a organização do empreendimento, facilitar a elaboração de metas, como também seu cumprimento e coordenar as ações com mais propriedade para tomada de decisão.

Quadro 3: Elementos dos componentes comportamentais.

Componentes Comportamentais		
Componentes	Situação atual	Sugestão proposta
Capacitação	- Existem conhecimentos sobre os processos produtivos, porém seu acesso a outras tecnologias (informática) é mais limitado.	- São necessários cursos, treinamentos e capacitações nas diversas áreas do conhecimento.

Fonte: a pesquisa (2013-2014)

Desempenho	- As principais funções consistem no abastecimento da Feira. Como a produção e a entrega são ordenadas de acordo com a demanda e o regimento interno	- Deve procurar manter um bom desempenho das atividades, tendo o intuito de manter sempre os produtos com qualidade e obter bons resultados, otimizando as vendas.
Potencial	- Os cooperados apresentam um vasto conhecimento sobre o processo produtivo. Além disso, há outros projetos que os auxiliam no trabalho agropecuário.	- O potencial tem que estar em constante desenvolvimento, sempre buscar explorar e desenvolver algo novo, de modo que melhore o trabalho do cooperado.
Comportamento	- Embora apresentarem menor articulação para lidar com o público externo, eles procuram sempre melhorar e manter-se atualizado sobre a aceitação do seu produto.	- O comportamento no trabalho diz muito sobre a personalidade e receptividade da pessoa. Dessa forma, deve-se observar qual melhor função designar à ela.
Comprometimento	- Os produtores são comprometidos com o empreendimento, uns mais que outro, mas em geral todos cumprem com suas responsabilidades. - Há uma escala semanal dos produtores para ajudar na Feira Permanente e acompanhar a comercialização.	- O comprometimento é outro ponto essencial, pois um cooperado comprometido produz mais em todos os aspectos. Por isso é importante e tem que haver a atribuições de responsabilidades. Sem comprometimento não tem como persistir e obter os resultados esperados.

Pode-se observar no Quadro 3, que se não houver comprometimento fica difícil desenvolver os demais componentes. Tendo compromisso, o cooperado apresentará um maior potencial naquilo que desenvolver e o comportamento leva a desenvolver uma postura para lidar com diversas situações. Além disso, se não houver o comprometimento há a possibilidade de se desistir na primeira dificuldade imposta.

Quadro 4: Elementos dos componentes de avaliação.

Componentes de Avaliação		
Componentes	Situação atual	Sugestão proposta
Indicadores	- Existem as planilhas do <i>excel</i> , nas quais podem-se obter os totais de vendas, despesas e venda por produtor. Também há uma planilha de entrada e saída de produtos, podendo assim ser	- Sempre buscar aprimorar os indicadores de acordo com a necessidade e crescimento do empreendimento, para assim poder obter informações mais

	avaliado, por meio de todas as planilhas, a evolução das vendas, o crescimento da Feira, a quantidade de produto vendidos e descartados.	precisa, com qualidade e rapidez.
Acompanhamento	- Todo mês é apresentado as principais informações e resultados da Feira Permanete, como as vendas mensais, total destinado aos produtores e também as despesas, a fim de verificar sua evolução.	- O acompanhamento das ações decorrentes da Feira, tem que ser algo constante, pois é de suma importância ter o conhecimento do que acontece dentro do empreendimento. A participação dos cooperados é imprescindível.
Controle	- Por meio dos indicadores citados, são disponibilizadas informações relevantes para estabelecer estratégias e/ou tomar alguma decisão.	- Ter um maior conhecimento sobre os indicadores, para dessa forma apresentarem mais autonomia e ter mais conhecimento para reforçar e tomar decisões
Aprimoramento	- Sempre é procurado aprimorar todo processo dentro da Feira, tanto produtivo quanto gestor. O sistema de código de barras que esta sendo implantado é um exemplo de aprimoramento.	- Buscar constante desenvolvimento, a fim de sempre melhorar e otimizar seus resultados.

Fonte: a pesquisa (2013-2014)

É visto no Quadro 4 que os componentes de avaliação são importantes para o desenvolvimento do empreendimento, pois a partir deles é que se obtém a situação do empreendimento, se é rentável ou não, onde é consumida a receita e dessa forma poder acompanhar por meio desses indicadores a evolução do empreendimento ao longo do tempo. Além de poder direcionar os recursos e tomar as decisões com mais segurança. Todavia, para um controle mais eficaz, é necessário sempre buscar a melhoria desses indicadores.

Quadro 5: Elementos dos componentes de mudança.

Componentes de Mudança		
Componentes	Situação atual	Sugestão proposta
Resistências	- Desde o início da Cooperativa e após a criação da Feira Permanente da cooperativa, os cooperados foram persistentes.	- Sempre ter alternativas e persistência, para dar continuidade e não desistir nas primeiras dificuldades.

	Mesmo com as dificuldades, principalmente financeiras, o que contribuiu para o fortalecimento e crescimento do empreendimento.	
Postura para resultados	- Os cooperados apresentam personalidades bem distintas. No entanto todos conseguem entrar num consenso para direcionar ações para melhor desempenho do empreendimento.	- Nunca tomar decisões precipitadas, sempre conversando e decidindo a melhor alternativa em conjunto.
Trabalhos em equipe	- Há trabalho em equipe. Visto que muitos cultivam os mesmos produtos, assim há comunicação entre eles, além de uma escala semanal de entregas, a fim de evitar conflitos.	- Incentivar a interação entre os cooperados e o trabalho em equipe são essenciais dentro do empreendimento, pois é a essência do cooperativismo um ajudar ao outro.

Fonte: a pesquisa (2013-2014)

Vale ressaltar no Quadro 5, que sem trabalhar em equipe e sem persistir naquilo que foi idealizado, o trabalho se torna mais árduo. Nos dias atuais, um empreendimento tem que estar suscetível a mudanças, por isso tem que haver postura para diversos resultados, cujo intuito é não desistir, buscando direcionar melhor suas decisões, sempre se baseando nos princípios cooperativista.

Quadro 6: Elementos dos componentes tecnológicos.

Componentes Tecnológicos		
Componentes	Situação atual	Sugestão proposta
Produtos e serviços	- Os produtos disponibilizados na Feira atende aos objetivos iniciais de sua constituição, e também a maioria de seus clientes. - Um estudo de mercado feito na cidade de Quinta de Sol, aponta que deve haver, principalmente, mais variedades de produtos.	- Sempre ficar atentos a satisfação do cliente e buscar uma produção e produtos de qualidade e também variedades, para assim ter uma posição mais competitiva no mercado.
Processos	- Cada produto apresenta uma etiqueta, identificando o produto, produtor e preço, e partir disso é feito a contagem de vendas por produtor. No entanto, as etiquetas são contadas manualmente, está sendo	- Aprimorar os processos de informações, entrada e saída de produtos e vendas, e dos demais processos que envolva o funcionamento da Cooperativa.

	desenvolvido e implantado um sistema de código de barras por meio do <i>excel</i> (mais simples do que os comuns de mercado) para assim, facilitar todo o processo de venda, além de gerar informações mais rápidas.	
Conhecimentos	- Os produtores cooperados, em sua maioria, não apresentam muita familiaridade com relação à informática, tendo um pouco mais de dificuldade de exercer certas funções.	- É necessário um aprendizado constante, e sempre se atualizar quanto às tecnologias e desse modo poderem otimizar seu processo de trabalho e renda.

Fonte: a pesquisa (2013-2014)

A tecnologia, atualmente, está presente constantemente em nosso meio. Visto isso, no Quadro 6, pode-se dizer que depreende-se a necessidade do cooperado adquirir mais conhecimento sobre atualidades, partindo do pressuposto que “conhecimento nunca é demais”, é importante, tanto para desenvolver melhores processos dentro do empreendimento quanto tecnologias que também envolva a otimização de seus produtos e produção. Pois o cliente além da qualidade do produto, também zela por um bom atendimento, ou seja, praticidade e qualidade, por isso os componentes tecnológicos são, também, importantes em todo processo de gestão.

Quadro 7: Elementos dos componentes estruturais.

Componentes Estruturais		
Componentes	Situação atual	Sugestão proposta
Estrutura organizacional	- A Cooperativa possui um Regimento Interno especial para a Feira Permanente. Enquadrando as funções de cada associado além do seu próprio trabalho na produção, as políticas e regras internas de funcionamento.	- Tem que haver um estrutura organizacional e mantê-la, pois esta irá definir o funcionamento da cooperativa. Sem uma organização fica é mais fácil se “perder”, havendo desencontro de informações, compatibilidade e direcionamento de trabalho.
Informações gerenciais	- A Feira Permanente tem um sistema de informação que até o momento, pela sua estrutura, atende as expectativas. Como as planilhas citadas nos quadros anteriores, as quais pode-se obter	- O sistema de informação é muito importante dentro do empreendimento, pois quanto mais informações forem obtidas, maior conhecimento terá e maior capacidade e precisão para

	informações necessárias ao desenvolvimento do empreendimento.	tomadas de decisões. Os cooperados sempre devem acompanhar todos os processos de gestão, afinal as informações gerenciais é essencial para a estrutura e continuidade do empreendimento.
--	---	--

Fonte: a pesquisa (2013-2014)

Os componentes estruturais, como visto no Quadro 7, são de grande relevância para o empreendimento, afinal, se uma empresa não tiver uma boa estrutura não é capaz de suportar os resultados futuros, bons ou ruins, ou se manter no mercado. Além disso, os controles internos se tornam fundamentais, pois a partir deles é que vai obter as informações gerenciais necessárias que irá guiar a tomada de decisões e mostrar a situação atual do empreendimento. Logo, havendo organização interna e um bom suporte gerencial, o empreendimento pode se estruturar e trabalhar de forma mais segura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Cooperivaí, quando constituída, tinha como objetivo inicial a produção de leite. No entanto, como esse objetivo idealizado não correspondeu às expectativas, devido principalmente à fatores econômicos, surgiu a ideia da implantação de um centro de comercialização da Cooperativa: a Feira Permanente da Reforma Agrária- Cooperivaí, para àqueles que além de gado de leite, também trabalhavam com outros produtos, e desse modo poderem comercializá-los e complementar sua renda.

Assim observa-se, no decorrer da pesquisa, a importância das cooperativas nos EES e que a organização e a gestão de um empreendimento são primordiais para seu funcionamento e cumprimento de suas metas, sempre levando em consideração as suas especificidades. Além da importância de conciliar a gestão produtiva à comercialização, a fim de otimizar as vendas e conseqüentemente a renda do cooperado, visto que quanto mais produtos disponíveis e com qualidade, maiores vendas e maior satisfação do cliente.

Percebe-se ainda, no decorrer do tempo, que o mais difícil não é constituir um empreendimento e sim se estabelecer no mercado, conquistando auto sustentação financeira

e conseguir competir em um mercado concorrido, visto que a Feira Permanente – Cooperivaí se encontra em um pequeno município. Entretanto, não se pode descartar o crescimento da Feira Permanente - Cooperivaí, observando-se desde o início da sua constituição até os dias atuais.

Além disso, conclui-se que para um empreendimento ter sucesso, ele deve se manter em constante evolução, sempre melhorando sua capacidade produtiva e organizacional, superando as dificuldades impostas e estabelecendo metas e planos, ou seja, incorporando um modelo de gestão e adotando uma postura mais pró-ativa por parte dos cooperados, e não deixando também de observar as sugestões propostas, de modo a continuar o trabalho iniciado, alcançando assim a autogestão.

Desse modo, a Feira Permanente da Reforma Agrária – Cooperivaí, assim como a Cooperativa em geral, tem um grande potencial, porém precisa ser constantemente trabalhado, como visto no decorrer do estudo. Então se houver sempre a participação por parte dos produtores cooperados e a união de trabalho para continuar em crescimento, alcançar todos objetivos idealizados inicialmente e também os almejados no decorrer do tempo, a continuidade do empreendimento será dada de forma espontânea, assim como o alcance da autogestão.

Referências

BARBIERI, Luciana; RUFINO, Sandra. A gestão da autogestão nas cooperativas. In: INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. (Org.). **A gestão da autogestão na economia solidária: contribuições iniciais**. Porto Alegre: Calábria; São Paulo: ITCP-USP, 2007.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CULTI, Maria Nezilda. **Incubadora Universitária de Empreendimentos Econômicos Solidários: aspectos conceituais e a práxis do processo de incubação**. São Paulo: Todos os Bichos, 2011.

CULTI, Maria Nezilda; KOYAMA, MittiAyako H.; TRINDADE, Marcelo. **Economia Solidário no Brasil: tipologia dos empreendimentos econômicos solidários**. Maringá: Caiuás, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Edição. Maringá: Caiuás, 2010.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo**. Disponível em: www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp.. Acesso em jan.2013

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem pratica**- 6.edição. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, Adriano Maicon; RIBEIRO, Carlos Eduardo N.R.; VIUDES, Sérgio F.; PARRA, Isabella T. **A Evolução Histórica do Cooperativismo**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 4, n.1, - p.35-42, jan./jun. 2007.

SESCOOP – Secretaria Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Relatório da gerência de monitoramento**: panorama do cooperativismo brasileiro – ano 2011. 2011.

TAUILE, José Ricardo; DEBACO, Eduardo Scotti. **Autogestão no Brasil**: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores. In: VII ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, Curitiba, Anais... 2002

UNITRABALHO. 2014. Disponível em: <<http://www.unitrabalho.org.br/spip.php?sommaire/>>. Acesso em janeiro, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 9. Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

Data recebimento do artigo:23/08/2016

Data do aceite de publicação:03/10/2016