



**Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado**

**ANÁLISE DE BENEFÍCIOS OBTIDOS POR EMPRESAS QUE
TRABALHAM DE FORMA COOPERATIVA: UM ESTUDO DE CASO
NA COOPNATURAL**

NATÁLIA DE ALMEIDA FERRAZ

Campina Grande – 2009

NATÁLIA DE ALMEIDA FERRAZ

**ANÁLISE DE BENEFÍCIOS OBTIDOS POR EMPRESAS QUE
TRABALHAM DE FORMA COOPERATIVA: UM ESTUDO DE CASO
NA COOPNATURAL**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre.

Campina Grande – PB
2009

NATÁLIA DE ALMEIDA FERRAZ

**ANÁLISE DE BENEFÍCIOS OBTIDOS POR EMPRESAS QUE
TRABALHAM DE FORMA COOPERATIVA: UM ESTUDO DE CASO
NA COOPNATURAL**

Relatório aprovado em _____ de _____ de 2009

Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre
Orientador

Lúcia Santana de Freitas, Doutora
Examinadora

Maria de Fátima Martins
Examinadora

Campina Grande - PB
2009

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Natália de Almeida Ferraz
Aluna

Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre
Professora Orientadora

Eliane Martins de Paiva, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB
2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me iluminou e me fez vencer desafios e dificuldades que surgiram a cada instante. Aos meus pais, Marcos e Vera, que me deram a vida com amor e me educaram e que são pessoas que sempre me foram exemplo de coragem, amor, determinação, retidão e perseverança. Agradeço-lhes pelos ensinamentos, pela dedicação, pelo incentivo, apoio, compreensão e por tudo que proporcionaram à minha vida. E as minhas irmãs Nadja e Mariana, pessoas que representam, pra mim, a união em todos os momentos. Ao meu querido e amado avô, Antônio Bernardino (in memória). Aos meus colegas de curso, em especial as minhas amigas Jenifer, Leissa, Agerlane, Layse, Fernanda, Samara e Livia que compartilharam comigo os momentos de tristezas e alegrias, nesta etapa vencida. A todos que fazem parte da Coopnatural, em especial à Ana Maria Ferreira dos Santos, Alan Robson de Oliveira e Marina Medeiros Guimarães pela sua colaboração, dedicação e disponibilidade no auxílio à coleta de dados dessa pesquisa. Agradeço a Marina Medeiros Guimarães e à Maysa Gadelha pela oportunidade de atuar como estagiária no grupo Coopnatural, que sem dúvidas contribuiu não só para meu desenvolvimento profissional como também para meu engrandecimento como pessoa. Agradeço também a todos os cooperados da Coopnatural por todos os dados fornecidos para a pesquisa e pela atenção prestada para a concretização deste trabalho. Aos meus mestres, pelos ensinamentos e pelas experiências que esses me transmitiram durante a graduação. A minha orientadora Prof.^a Adriana Salete Dantas de Farias, que mais que uma professora, é uma amiga. Agradeço pela atenção e dedicação prestada no decorrer desse trabalho e pela motivação, que me estimula sempre a crescer científico, ético, profissional e pessoalmente. Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para o meu engrandecimento tanto profissional quanto pessoal nesses últimos anos.

*“... Posso, Tudo posso
Naquele me fortalece,
nada e ninguém no mundo vai me fazer desistir.
Quero, tudo quero
sem medo entregar meus projetos
deixar-me guiar nos caminhos
que Deus desejou pra mim
e ali está..” Pe. Fábio de Melo.*

FERRAZ, N. A. **Análise dos Benefícios Obtidos por Empresas que Trabalham de Forma Cooperativa: um Estudo de Caso na Coopnatural.** 77 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

Resumo

Este relatório trata de uma pesquisa realizada em um grupo de empresas do setor de confecções de Campina Grande que prestam serviços à Cooperativa de Produtos Têxteis e Afins do Algodão Colorido do Estado da Paraíba - a Coopnatural- cujos proprietários são membros cooperados. A Coopnatural trabalha exclusivamente com o algodão naturalmente colorido, matéria-prima de grande reconhecimento no mercado principalmente por seu valor sócio-ambiental. A pesquisa teve como objetivo geral analisar os benefícios obtidos pelas empresas de confecções que produzem de forma cooperada as peças comercializadas sob a marca Natural Fashion, desenvolvida pela Cooperativa. Para viabilizar essa análise, uma revisão de literatura foi realizada observando temas voltados à competição e cooperação no mercado, como também em torno da estrutura do cooperativismo. Assim, a metodologia da pesquisa indica seu caráter exploratório e descritivo, utilizando-se de um estudo de caso como meio para realização desse estudo. Foram utilizados dados secundários para caracterizar o setor de confecções e dados primários obtidos com a aplicação do instrumento de pesquisa, seja, um questionário semi-estruturado. Foram pesquisadas nove empresas de confecções, todas prestadoras de serviços para a cooperativa. Como forma de tratamento dos dados, utilizou-se uma abordagem quali-quantitativa tendo em vista que as respostas objetivas foram agrupadas quantitativamente para indicar sua importância relativa e, as questões abertas receberam tratamento qualitativo, suportado pela teoria referenciada. Os resultados indicam que a cooperativa consegue obter muitos dos benefícios indicados na literatura, a exemplo de melhores condições de acesso à matéria-prima. Em relação aos benefícios obtidos individualmente pelas empresas de confecções, nem sempre os benefícios coletivamente obtidos pela cooperativa são diretamente repassados para seus cooperados, a exemplo do uso da marca, que só é permitido aos produtos comercializados pela cooperativa e não pode ser colocado nas demais linhas produzidas pelas empresas de confecções que prestam serviços a cooperativa. Outros benefícios são diretamente percebidos pelas empresas, a exemplo de capacitação profissional e suporte técnico. As análises feitas indicam que há um alto nível de convergência entre os benefícios propostos pela cooperativa e os benefícios percebidos pelas empresas de confecções, confirmando que, nesse caso, o trabalho cooperado mostra-se vantajoso para as empresas estudadas. Outro aspecto é o reconhecimento de que a forma de coordenação da Coopnatural tem garantido um bom desempenho da empresa, que é traduzido na sua contribuição para a geração de emprego e renda no mercado local e regional.

Palavras-chave: Cooperativismo; Setor de Confecções; Benefícios da Cooperação.

FERRAZ, N. A. **Análise dos Benefícios Obtidos por Empresas que Trabalham de Forma Cooperativa: um Estudo de Caso na Coopnatural.** 77 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

Abstract

This report is a survey of a group of companies in the clothing of Campina Grande providing services to the Cooperative Textile and Allied Cotton Color of the State of Paraíba - the Coopnatural-whose owners are members of cooperatives. The Coopnatural works exclusively with naturally colored cotton, the raw material from the world market mainly for its social and environmental value. The research was aimed at analyzing the benefits gained by companies that produce clothing in a cooperative way parts marketed under the brand name Natural Fashion, developed by the Cooperative. To facilitate this analysis, a literature review was performed taking subjects geared to competition and cooperation in the market, but also around the structure of the cooperative. Thus, the methodology of research indicates their exploratory and descriptive, using a case study as a means to conduct this study. Secondary data were used to characterize the apparel sector and primary data obtained through the application of this instrument, that is, a semi-structured questionnaire. We surveyed nine companies of clothing, all providing services to the cooperative. As a way of processing the data, we used a qualitative approach Quaint given that the objective responses were combined quantitatively to indicate their relative importance, and the open questions were treated qualitatively, supported by the theory referenced. The results indicate that the cooperative can obtain many of the benefits listed in the literature, like better access to raw materials. Regarding the benefits obtained by individual companies in clothing, not always the benefits collectively achieved by the cooperative are transferred directly to their members, such as the use of the mark, which is only allowed for products marketed by the cooperative and can not be placed in other lines produced by clothing companies that provide services to the cooperative. Other benefits are directly perceived by companies, like job training and technical support. The analysis carried out indicate that there is a high level of convergence between the benefits offered by the cooperative and the perceived benefits of clothing companies, confirming that in this case, the cooperative work seems advantageous for the companies studied. Another aspect is the recognition that the form of coordination of Coopnatural has guaranteed a good performance of the company, which is translated in its contribution to employment generation and income in local and regional market.

Keywords: Cooperatives; Clothing Sector; Benefits of Cooperation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Percentual e frequências dos benefícios percebidos pelos cooperados.....	63
Tabela 2	Benefícios considerados mais importantes para os cooperados e suas respectivas empresas.....	64
Tabela 3	Relação dos benefícios mais desejados pelas empresas	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Principais diferenças entre cooperativas e empresas privadas.....	30
Quadro 02 – Benefícios da Pesquisa.....	39
Quadro 03 – Número de funcionários total e número de funcionários no setor produtivo.....	50
Quadro 04 – Relação das atividades exercidas pelas empresas.....	51
Quadro 05 – Relação dos principais produtos manufaturados.....	51
Quadro 06 – Tempo de atuação das empresas na Cooperativa.....	52
Quadro 07 – Serviços fornecidos, volume de produção destinada à Coopnatural e volume de produção destinado ao mercado.....	53
Quadro 08 – Proporção do volume de unidades provenientes de serviços prestados pelos cooperados x proporção do volume de unidades produzidas por outros.....	54
Quadro 09 – N° de Empresas que perceberam a melhor condição de acesso à matéria-prima como um benefício auferido.....	58
Quadro 10 – N° de Empresas que perceberam a redução de custos como um benefício auferido.....	58
Quadro 11 - N° de Empresas que perceberam as orientações e suportes técnicos, etc. como um benefício auferido.....	59
Quadro 12 – N° de Empresas que perceberam a melhoria na gestão como um benefício auferido.....	59
Quadro 13 – N° de Empresas que perceberam a melhoria na competitividade como um benefício auferido.....	59
Quadro 14 – N° de Empresas que perceberam o aumento do volume de produção como um benefício auferido.....	60
Quadro 15 – N° de Empresas que perceberam a melhoria no fluxo de caixa como um benefício auferido.....	60
Quadro 16 – N° de Empresas que perceberam os menores preços na compra de insumos como um benefício auferido.....	60

Quadro 17 – N° de Empresas que perceberam o uso da marca Natural Fashion como um benefício auferido.....	61
Quadro 18 – N° de Empresas que perceberam a venda de seus produtos para novos mercados como um benefício auferido.....	61
Quadro 19 – N° de Empresas que perceberam a entrada de seus produtos no mercado externo como um benefício auferido.....	62
Quadro 20 – N° de Empresas que a entrada de seus produtos no mercado externo como um benefício auferido.....	62
Quadro 21 – Perspectiva futura dos cooperados em permanecer na cooperativa.	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 A ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL CONTEMPORÂNEA	18
2.2 AS REDES DE EMPRESAS.....	24
2.3. O COOPERATIVISMO.....	27
2.3.1 O Cooperativismo no Brasil	29
2.3.2 Benefícios e Vantagens das cooperativas	31
2.3.3 Principais problemas na gestão de cooperativas	33
3. METODOLOGIA	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	36
3.2 AMBIENTE DE PESQUISA	36
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	36
3.4 COLETA DE DADOS	37
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	39
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1 ASPECTOS DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES	41
4.2 A COOPERATIVA	43
4.2.1 A Coopnatural – origem e desenvolvimento	43
4.2.2 O trabalho da Cooperativa	45
4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS QUE COMPÕEM A COOPNATURAL	49
4.3.1. Tempo de atuação no mercado.....	49
4.3.2. Número de funcionários	49
4.3.3. Principais segmentos	50
4.3.4. Principais tipos de produtos fabricados	51
4.4 RELAÇÃO ENTRE COOPERADO E COOPERATIVA	51
4.4.1 - A forma de ingresso e o tempo de atuação na Cooperativa	51
4.4.2 - Volume de produção destinado à Cooperativa e volume de produção destinado ao mercado	51

4.4.3 - Proporção do volume de unidades provenientes de serviços prestados pelos cooperados x proporção do volume de unidades produzidas por outros.	53
4.5 DIAGNÓSTICO DOS BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS AOS COOPERADOS SEGUNDO A COOPERATIVA.....	53
4.6 BENEFÍCIOS ADQUIRIDOS ATRAVÉS DA COOPERATIVA SEGUNDO OS COOPERADOS	56
4.7 PERSPECTIVAS DOS COOPERADOS EM PERMANECER NA COOPERATIVA.....	63
4.8 PRINCIPAIS SUGESTÕES DOS COOPERADOS PARA A MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DA COOPERATIVA.....	64
4.9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
6. REFERÊNCIAS.....	73

CAPÍTULO I

Introdução

1. INTRODUÇÃO

Devido às conseqüências provenientes do processo de globalização, o mercado competitivo vem tornando-se cada vez mais acirrado, caracterizando um ambiente dotado de incertezas e imprevisibilidade, onde as mudanças ocorrem a cada segundo. Assim, para acompanhar as grandes mudanças que emergem nesse contexto, se faz necessário adaptar-se às exigências do mercado.

Como resposta aos desafios impostos pelo mercado, as organizações têm adotado uma série de mudanças em sua gestão, estrutura, operações e também no que diz respeito ao seu relacionamento com outras organizações, mesmo sendo estas do mesmo setor de atuação. Tais mudanças tentam reduzir os impactos da grande competição existente no setor, ao mesmo tempo em que propicia vantagem competitiva às mesmas.

Tratando-se de alcançar competitividade nesse ambiente, surgem dificuldades para muitas empresas conseguir e manter uma posição almejada, principalmente, considerando o caso das micro e pequenas empresas. Haja vista que, na grande maioria das vezes estas acabam sendo suplantadas pelas grandes empresas que dominam o mercado.

Em meio à esse contexto, a formação de parcerias na forma de redes de empresas são possibilidades nas quais as micro e pequenas empresas conseguem superar os impactos da grande concorrência presente no mercado. De acordo com Porter (1989) as redes de empresas podem ser definidas como um método organizacional de atividades econômicas através da coordenação ou cooperação entre firmas. Assim, elas podem ser vistas como uma alternativa para que qualquer empresa possa competir de forma mais igualitária, adquirindo um maior poder de penetração e barganha no mercado.

Nas redes de empresas existe a maior propensão a cooperação mútua a fim de alcançar resultados positivos para todos os envolvidos. Existem várias formas organizacionais que podem caracterizar uma rede de empresa. Uma delas é a formação de cooperativas. Dentro desse contexto, as cooperativas podem ser consideradas como um tipo de organização em que os participantes definem entre si uma forma de divisão democrática do trabalho conjunto, que favoreça a obtenção de benefícios para os cooperados e para o mercado.

As cooperativas têm sido cada vez mais freqüentes em variados setores da economia e surgindo num ritmo crescente em nosso País (NINAUT e MATOS, 2008) e podem oferecer diferentes tipos de benefícios, a exemplo de melhorias na gestão, redução de custos e melhorias na competitividade, entre outros. Todavia, o trabalho cooperado não pode ser considerado fácil, tendo em vista os objetivos individuais e as dificuldades de acordo em

algumas decisões, dadas as diferenças entre as pessoas e as instituições. Por isso é importante, no caso das cooperativas, que a gestão desse tipo de empresa se preocupe em conhecer as demandas de seus cooperados e, dentro de suas possibilidades, procure coordenar a busca de objetivos individuais e coletivos em função de uma perspectiva maior da organização.

Tomando como referencia a cidade de Campina Grande, onde umas das atividades econômicas desenvolvidas é a produção de confecções, tem-se uma empresa cooperada que trabalha com a produção de peças produzidas a partir do algodão naturalmente colorido: a Cooperativa de Produtos Têxteis e Afins do Algodão Colorido do Estado da Paraíba – Coopnatural.

Uma das características dessa cooperativa é que reúne cooperados que são pequenos empresários do setor de confecções. Esses cooperados, na maioria, já possuíam suas empresas antes de entrarem para a cooperativa. A formação da cooperativa se deu exatamente para alavancar a produção de confecções feitas a partir do algodão naturalmente colorido.

Além de trabalhar com um recurso diferenciado por suas características ecológicas, a forma de atuar em cooperativa também representa a possibilidade de obter outros benefícios. A grande dificuldade é exatamente coordenar um grupo de empresas com níveis diferentes de capacidade produtiva, experiência de mercado e, principalmente, diferentes objetivos individuais para atingir resultados coletivos que sejam percebidos na forma de benefícios para todos os envolvidos.

Nesse contexto, a questão proposta para investigação através desse estudo é a seguinte: quais os benefícios obtidos nesse trabalho cooperado para as empresas de confecções que produzem para a Coopnatural?

Para responder essa questão os seguintes objetivos foram propostos:

Objetivo geral: Verificar que benefícios são obtidos pelas empresas de confecções que produzem para a Coopnatural segundo as percepções da cooperativa e dos cooperados.

Objetivos específicos:

- Identificar, do ponto de vista da cooperativa, que benefícios são oferecidos às empresas de confecções que produzem para a Coopnatural;
- Identificar, do ponto de vista das empresas de confecções, que benefícios são obtidos com o trabalho para a cooperativa;
- Verificar possíveis divergências entre benefícios fornecidos e obtidos pelos envolvidos nesse trabalho cooperado, sejam a Coopnatural e as empresas de confecções, respectivamente.

A partir destes objetivos espera-se, com os resultados obtidos, contribuir para uma melhor compreensão da forma de trabalho cooperado e também, fornecer informações importantes para a coordenação da cooperativa visando orientar e suportar ações que ampliem o tipo e a qualidade dos benefícios já alcançados pelos seus participantes e para a própria cooperativa.

Além desta parte introdutória, o presente estudo apresenta o referencial teórico que aborda em evidência as temáticas da Cooperação, Competição, redes de empresas e Cooperativismo. Em seguida, são detalhados os procedimentos metodológicos do estudo. Na seqüência, são apresentados e analisados os resultados alcançados e, por fim, têm-se as conclusões do trabalho.

CAPÍTULO II

Fundamentação Teórica

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo refere-se à exposição das principais temáticas necessárias ao desenvolvimento deste estudo, objetivando proporcionar uma melhor compreensão a respeito dos fatores que motivam à formação de cooperativas e os benefícios que estas proporcionam aos envolvidos. Este capítulo inicia com uma breve contextualização sobre o processo de formação da empresa moderna, em seguida, apresentam-se as novas tendências de estruturas organizacionais por meio das redes de empresas. Por último, segue um detalhamento do sistema de cooperação e dos mecanismos de organização e funcionamento das cooperativas, encerrando-se com apresentação das principais vantagens das mesmas, principalmente para as pequenas empresas

2.1 A organização industrial contemporânea

Sempre existiram formas de trabalho organizadas e gerenciadas. Entretanto, as empresas desenvolveram-se de forma lenta até tornarem-se como as empresas atuais. Da antiguidade até 1780, o trabalho da sociedade era realizado em pequenas oficinas domésticas pelos artesões, a mão-de-obra era intensiva e a comercialização dos produtos dava-se por meio das trocas locais. O artesanato caracterizava-se pela produção independente na qual o produtor era o possuidor das instalações, ferramentas e matérias-primas necessárias para a realização de todas as etapas da produção. Além do artesanato, a economia da época tinha a agricultura como sistema de produção e como um meio de subsistência em muitos países (WIKIPÉDIA, 2009).

A partir de 1780, houve a transição do artesanato para a manufatura devido a ampliação do consumo, que levou o artesão a aumentar sua produção enquanto o comerciante passou a dedicar-se à produção industrial. O empresário distribuía a matéria-prima e o artesão trabalhava em suas dependências em troca de um pagamento pelo esforço despendido. Através desta relação de trabalho entre manufactureiro e artesão surgiram as primeiras fábricas, com assalariados, mas ainda sem controle sobre os resultados de seu trabalho. A partir de então houve a transição da manufatura para a maquinofatura, estando o trabalhador subordinado ao regime de funcionamento das máquinas e ao rígido controle do empresário (ARRUDA & PILETT, 2007).

A partir desta etapa consolidou-se a revolução industrial na qual as empresas passaram a ter uma maior predominância de máquinas ligadas ao processo de industrialização, obtendo então uma maior produtividade. Entretanto, a falta de uma infra-estrutura moderna ainda limitava a atividade econômica, pois as empresas ainda eram pequenas e organizadas informalmente. Ademais, a tecnologia limitada e a infra-estrutura dos transportes impediam que a produção se expandisse além dos mercados locais. Por volta de 1910 as práticas e as estruturas organizacionais se apresentavam mais semelhantes às atuais. A infra-estrutura econômica possibilitou que as empresas expandissem suas atividades para outros mercados, as tecnologias permitiram um maior volume e padronização da produção, e os sistemas ferroviários proporcionaram uma distribuição confiável dos produtos manufaturados (BESANKO *et al.*, 2005).

No Brasil, o processo de industrialização ocorreu por volta de 1930 no Governo de Getúlio Vargas quando ele adotou uma política industrializante, substituindo a mão-de-obra imigrante pela nacional e investindo fortemente na criação da infra-estrutura industrial: indústria de base e energia. Outro fator que contribuiu para o desenvolvimento industrial brasileiro foi a redução das importações em função da crise mundial do petróleo e da 2ª Guerra Mundial, que favoreceu o desenvolvimento industrial, livre de concorrência estrangeira (KOSHIBA, 2000).

Em esfera global, todas as mudanças na infra-estrutura industrial passaram a permitir a produção em larga escala ao mesmo tempo em que as empresas atingiram maiores proporções podendo atuar em âmbito internacional e multinacional. A partir deste contexto, emerge a figura da grande empresa verticalizada que controlava ao mesmo tempo todas as atividades desde a produção até a distribuição dos produtos acabados.

Entretanto, apesar da globalização do mercado ter proporcionado melhorias nos transportes, nas comunicações, e na própria estrutura industrial, por outro lado, aumentou a concorrência, onde as empresas tiveram que adquirir rapidez e flexibilidade para responder as mudanças da demanda no mercado, estando agora submetidas a uma concorrência globalizada. As conseqüências provenientes do processo de globalização pressionam às empresas à necessidade de acompanhar os avanços tecnológicos e inovar ao máximo em produtos ou serviços conformes as tendências emergentes. Assim, a grande empresa verticalizada passa a ter mais dificuldades para operar nesse novo contexto (BESANKO *et al.*, 2005).

Segundo Amato Neto (2005), a dinâmica do mercado das últimas décadas tem modificado a forma como as empresas relacionam-se entre si, tornando as mais dependentes

uma das outras. De um lado a concorrência global e do outro a necessidade de tornarem-se mais competitivas, levam as empresas a buscarem novas formas de aumento da produtividade, uma maior e melhor utilização de seus ativos e uma maior rentabilidade em seus investimentos a fim de garantir o atendimento da demanda em termos de qualidade, preço e flexibilidade. Cabe também destacar que, a produção massificada também passou a representar altos custos para estas empresas e para obter economias de custos muitas delas se reorganizaram, tornando-se mais integradas horizontalmente (BESANKO *et al.*, 2005).

De fato, a primeira metade do século XX foi marcada pela grande empresa hierárquica, mas nas três seguintes décadas as empresas tornaram-se menores e mais horizontalizadas, e até mesmo virtuais. Pois, com a concorrência tornando-se a cada dia mais acirrada, num contexto onde as mudanças ocorrem em instantes, levam às empresas a buscar novas formas de concorrer com as demais.

Amato Neto (2005) afirma que as empresas necessitam ultrapassar as fronteiras das competências internas passando a interagir juntamente com outros agentes, tais como clientes e fornecedores, entre outros. O relacionamento entre estes agentes cria maior proximidade e interdependência que impulsionam o desenvolvimento de mecanismos de cooperação e ao mesmo tempo em que reduzem o acirramento da competição entre os mesmos.

Competir significa concorrer na busca de um objetivo; rivalizar; competir com os mais fortes (FEREIRA, 2009). O ato de competir sempre se fez presente na espécie humana desde os tempos mais remotos. Sempre que um recurso encontrava-se escasso na natureza o ser humano buscava meios para que fosse possível a apropriação deste, seja ele alimento, moradia, ou qualquer outro recurso necessário a sua sobrevivência ou apenas do seu interesse (FARIAS e RAMOS, 2008).

Para Deutsche *apud* Palmieri *et al.* (2004) a competição poderia caracterizar-se por uma busca de objetivos mutuamente excludentes, na qual impossibilita um indivíduo de alcançar seu objetivo quando o outro já o tenha alcançado. É por esse motivo que, segundo Farias e Ramos (2008), diversos conflitos foram presenciados em nossa sociedade, os quais desencadearam uma série de confrontos militares entre diferentes povos na busca por um objetivo, sendo ainda mais presentes entre os povos da antiguidade e também no século passado. Entretanto, este fenômeno continua a persistir nos dias atuais, pois sempre quando houver luta pela apropriação de um recurso escasso a competição existirá em nossa sociedade.

Cooperar significa trabalhar em comum, ou seja, colaborar. Numa perspectiva sociológica (MONTEIRO *apud* THIOLENTT, 2008) a cooperação é um ato de interação entre pessoas ou grupos dispostos a ajudar uns aos outros, através da troca ou

compartilhamento de recursos e por meio de um esforço conjunto entre os envolvidos a fim de alcançar um objetivo de igual interesse. Conforme Marinho (2005), tal atitude pode ser mais facilmente observada em relações derivadas do grau de parentesco ou à simples convivência, mas por outro lado, há casos em que a cooperação ocorre sem que haja uma noção previa entre os envolvidos, podendo citar como exemplo situações de socorro prestado em virtude de desastres naturais ou em qualquer outro tipo de fatalidade.

Pode-se dizer que o ser humano age de maneira situacional no que diz respeito ao ato de cooperar e a maioria das vezes que age de tal forma, ele visa o atendimento de algum interesse, mesmo que este muitas vezes se demonstre inconscientemente. O ser humano vislumbra um benefício que pode ser auferido mais facilmente aliando-se a outros indivíduos, quando seria muito mais difícil, ou até mesmo impossível obter-lo isoladamente. Dessa forma, ao perceber que ao competir existe um fator “risco” elevado e em quando ao cooperar os “ganhos” serão maiores, ele irá optar por cooperar à competir.

No que se refere a competição voltada para o mundo dos negócios, Nalebuff & Brandenburger (1996) destacam variados termos que refletem a competição nele existente, tais como: combater marcas, derrubar fornecedores, prender consumidores, entres outras. Esses autores complementam essa idéia através da afirmação do escritor Gore Vidal por meio de uma visão de um mundo dividido entre vencedores e vencidos: “Não basta ser bem sucedido, é preciso que outros fracassem”. Por essa razão, deve-se a existência de batalhas fervorosas entre concorrentes pela conquista de uma cota de mercado, brigas constantes com fornecedores para obtenção de menores custos e conflitos com fregueses por causa de preços.

A busca pela conquista de uma melhor posição no mercado e por uma maior carteira de clientes, também são fatores levam as empresas a competirem entre si, algumas vezes de forma até antiética. Os consumidores, por outro lado, passam a ter uma maior exigência em termos de preço e qualidade, o que faz com que as empresas sejam mais dependentes destes e assim sendo, quanto maior o número de clientes por ela alcançado mais capacidade competitiva passa a ter. O mesmo pode ser verificado na relação empresa-fornecedor, visto que a empresa é um cliente para o fornecedor, e este, certas vezes, necessita se adequar para atendê-la, pois pode a qualquer momento ser substituído por qualquer outra empresa que forneça o mesmo tipo de suprimento. São estas características que aumentam a competição entre as empresas e dão origem a um aspecto de “guerra” no ambiente de negócios.

Nalebuff & Brandenburger (1996) afirmam que as empresas necessitam criar uma maior aproximação e formar parcerias com clientes, concorrentes e fornecedores, pois, muitas vezes o sucesso de uma empresa só é obtido por meio do sucesso dos demais agentes

envolvidos. Por isso, a busca por uma forma na qual todos saiam ganhando pode ser uma nova forma de encarar a competição, mas também sem desprezar seu auto-interesse. Isso significa dizer que é possível competir sem “destruir” a oposição. Portanto, as empresas podem cooperar entre si visando obter e otimizar benefícios, por meio do esforço mútuo, que possam ajudá-las a enfrentar as ameaças externas.

Essa possibilidade de cooperação denota que a visão da empresa como uma unidade de produção isolada das demais, sendo ela um agente passivo num mercado de concorrência perfeita, tem sido substituída pela visão da empresa voltada não mais para o seu interior, como nas muitas teorias administrativas, mas de uma empresa que se inter-relaciona com variados elementos externos, como o mercado e a concorrência, podendo ela afetar ou ser por eles afetada (CARVALHO, 2000).

Entretanto, o nível inter-relacionamento depende e provem da estrutura de mercado, que pode ser definida por vários aspectos como por exemplo: pelo número de concorrentes ou pelas características do produto, ou conforme seu caráter estrutural que incluem aspectos como a concentração do mercado, a substituição de produtos e a barreiras à entrada de concorrentes potenciais. Entretanto, a estrutura de mercado tem adquirido um sentido mais dinâmico, visto que esta evolui de acordo com as condições de concorrência de mercado, seja ela efetiva ou potencial, acarretando transformações na própria estrutura, a exemplo a vinculação cada vez maior com outras indústrias e com a economia como um todo (CARVALHO, 2000).

Esta complexidade característica do mercado cria um contexto que permite as empresas aliarem-se para superar os desafios existentes no mercado e para que consigam sobreviver e prosperar num ambiente de extrema competição, principalmente no que se refere as pequenas empresas que podem ser facilmente vencidas pelas grandes empresas dominantes no mercado. Ademais, a cooperação, além de unir forças e proporcionar certa capacidade competitiva às empresas também contribui para a redução dos “custos de transação”, cujo impacto interfere negativamente nas rotinas de atividades e no relacionamento de uma empresa com os demais agentes envolvidos.

Pedroso & Pereira (2006) afirmam que o comportamento humano é regido por um esforço calculado para enganar, trapacear, dissimular ou confundir, o que se torna uma força motivacional que rege as decisões humanas. As transações são relações contratuais formais e informais, baseadas em relacionamentos de confiança e em outras formas de atuação, e que também podem ser comumente ligadas ao contexto da organizacional. A relação de uma

empresa com seus variados fornecedores são exemplos básicos de transações (Williamson *apud* Pedroso & Pereira, 2006).

As transações ocorrentes em condições de baixa cooperação e confiança, geralmente possuem custos elevados (FARINA e ZYLBERSZTAJN *apud* BAIARDI E LANIADO, 2000) que podem ser conseqüência da falta de conhecimento e proximidade entre os agentes relacionados. Havendo cooperação entre as empresas, os custos de transação tendem a ser diminuídos e como conseqüência as condições operacionais das empresas envolvidas tendem a ser simplificadas e ao mesmo tempo proporciona ganhos de rentabilidade (FARIAS & RAMOS, 2008).

Portanto, devido a complexidade característica do ambiente empresarial e devido ao impacto dos agentes externos (*stakeholders*) sobre os negócios, as empresas necessitam saber competir e cooperar simultaneamente. Nesse sentido, visando fornecer um melhor entendimento sobre este tema, Nalebuff & Brandenburger (1996), destaca o termo “co-opetição” como a combinação entre os termos cooperação e competição a fim demonstrar o equilíbrio dinâmico que as empresas devem ter entre estes atos ao atuar no mercado. Segundo estes autores, há situações que são mais vulneráveis a competição, enquanto há outras em que a melhor alternativa para as empresas é cooperar. Assim, os autores recomendam que as empresas adotem uma postura que lhe permita avaliar as respectivas conseqüências, ou seja, as vantagens e desvantagens em si cooperar, principalmente em termos financeiros e de mercado.

A compreensão sobre as circunstâncias que favorecem ora a competição, ora a cooperação tem permitido às empresas uma maior flexibilidade na sua atuação com o mercado e seus respectivos agentes envolvidos, tornado-a mais dinâmica e mais horizontalizada. Entretanto, é importante destacar que o mercado ainda admite várias formas organizacionais, inclusive a grande empresa verticalizada, haja vista que em certos setores, tanto a nível nacional como a nível global, ainda há uma grande concentração deste tipo de organização.

Tem sido cada vez mais forte a tendência das empresas em firmar parcerias umas com as outras, criando uma maior proximidade e interdependência que impulsionam o desenvolvimento de mecanismos de cooperação através da transferência de conhecimentos, complementaridade e exploração de sinergias que buscam ampliar a competitividade de cada empresa através do aumento da competitividade de toda a cadeia produtiva (AMATO NETO, 2005). Por sua vez, esse trabalho compartilhado, a partir de acordos formais ou informais caracteriza a atuação de uma empresa na forma de “rede”.

2.2 As redes de empresas

O conceito de redes de empresas assume diversas formas na literatura. Termos como: “organização rede”, “formas redes de organizações”, “redes inter-empresas”, “redes inteorganizacionais”, “especialização flexível”, “redes de cooperação” ou “quase empresas” são utilizados com frequência para referir-se a coordenação e a colaboração estabelecidas entre empresas.

Conforme Gulati *apud* Nakano (2005), as redes de empresas ou redes inter-empresariais podem ser definidas como a organização das atividades econômicas de um grupo de empresas interligadas por meio de ações de coordenação e cooperação, não necessariamente baseadas em contratos formais. Amato Neto (2005) corrobora quando afirma que redes inter-empresariais constitui-se numa alternativa no que se refere à forma de organizar a produção de bens ou serviços, através de um compartilhamento de recursos ou esforços, visando uma melhor posição competitiva no mercado.

Verifica-se que, no caso de empresas associadas em forma de rede, o sucesso e o campo de suas decisões abrange e se condicionam pelos outros agentes os quais ela interage. Nesse sentido, segundo Kosonen *apud* Souza & Leite (2004), as principais vantagens das redes de empresas é que elas facilitam o acesso à informação, recursos, mercados e tecnologias, além do próprio aprendizado. As redes também permitem as empresas alcançar seus objetivos estratégicos, reduzindo ou compartilhando risco ou custos com as demais.

Candido (2002) corrobora com essa visão quando afirma que, conforme o atual ambiente corporativo favorece a formação de alianças, parcerias e colaboração externa entre empresas por meio de redes de cooperação, haja vista que , através de redes cada vez mais flexíveis e adaptáveis as empresas terão mais chances de ampliar seus campos de atuação. Pois, segundo Zarifian *apud* Thiollent (1993), surge uma empresa do tipo C, cuja principal característica é a sua capacidade de cooperar com as demais, mesmo que se tratem de empresas concorrentes do mesmo setor.

Outra importante razão para a formação de uma rede de empresas é o alto nível existente de compatibilidade ou complementaridade técnica entre os agentes envolvidos e as atividades por eles realizadas, principalmente quando estas atuam no mesmo setor, o que favorece as interações entre as mesmas (FARIAS & RAMOS, 2008). Ademais, Powell *et al. apud* Souza & Leite (2004), uma rede apoiada em relações colaborativas e cooperativas pode mudar as percepções de extrema competição. Por meio da colaboração mútua, as empresas

participantes de uma rede passam a encarar as demais como parceiros e não mais como concorrentes.

Em suma, as redes de empresas, portanto, são as variadas formas nas quais as empresas se relacionam umas com as outras, mediante o esforço mútuo, a colaboração e a cooperação entre elas, a fim de garantir uma maior competitividade num ambiente volátil onde a atuação isolada limita o alcance de objetivos almejados.

Para uma melhor compreensão acerca de como as organizações podem relacionar-se através de redes, Grandori e Soda *apud* Olave e Amato Neto (1995) classificam as redes interempresariais segundo seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, assim, as redes empresariais podem se apresentar como: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias e estas ainda subdividem-se em simétricas e assimétricas (Ver Figura 1).

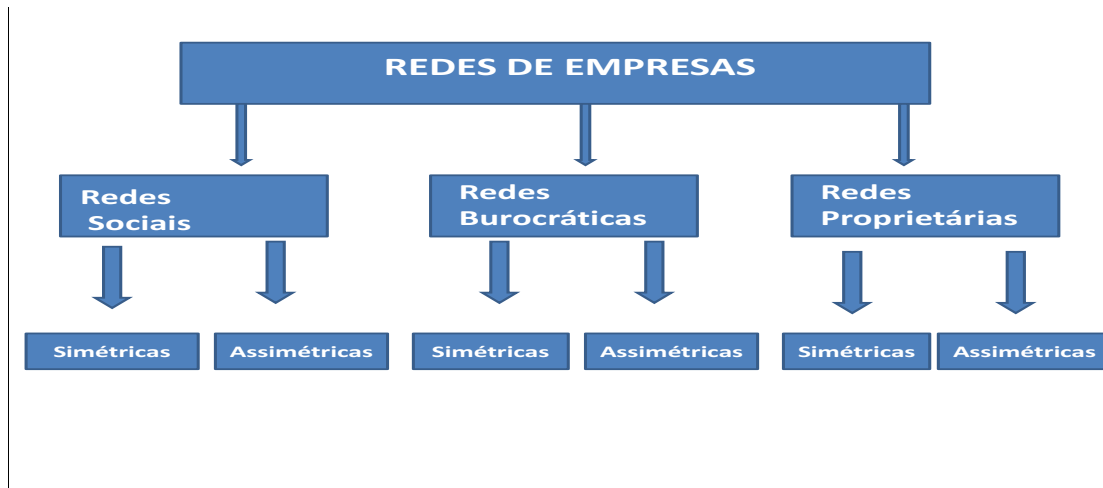


Figura 1 – Classificação das redes de empresas.

Fonte: Olave e Amato Neto *apud* Grandoni e Soda (1995).

As redes sociais são redes nas quais os relacionamentos entre os participantes não é baseado em um contrato formal. Nas redes sociais simétricas são aquelas nas quais todos os participantes têm a mesma capacidade de influência. Pólos e distritos industriais de alta tecnologia são exemplos deste tipo de rede. Já as redes sociais assimétricas, caracterizam-se pela presença de um agente central, nas quais, freqüentemente há um contrato formal entre as firmas deste tipo de arranjo, mas que não se referem a organização do relacionamento entre as empresas.

As redes burocráticas caracterizam-se pela existência de um contrato formal que se destina a regular a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. As redes burocráticas simétricas podem ser bem exemplificadas através das

associações comerciais, que auxiliam o desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre diversas firmas dos mesmos setores, sem privilegiar interesses particulares. Já as agências de licenciamento e as franquias são casos tradicionalmente conhecidos como redes burocráticas assimétricas.

Por fim, as redes proprietárias são aquelas que caracterizadas pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. As classificadas como redes proprietárias simétricas são, no caso, os *joint ventures*; geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P & D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico. Quanto às redes proprietárias assimétricas, estas são normalmente encontradas nas associações do tipo *capital ventures*, que relacionam investidor de um lado e a empresa parceira do outro. São encontradas em maior frequência dos setores de tecnologia de ponta onde se estabelecem os mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial.

Em meio as mais recentes formações de redes entre empresas encontradas na literatura temos os clusters. Segundo Casarotto Filho e Amato Neto (2007) denomina-se clusters o fenômeno das aglomerações operando em uma dada cadeia produtiva. É importante destacar que os clusters, também conhecidos como Arranjos Produtivos Locais (APL) ou aglomeração competitiva, segundo Olave e Amato Neto (2005), são formados apenas quando tanto o aspecto setorial quanto o geográfico estão concentrados facilitando a tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação, elementos fundamentais para a competição além de mercados locais.

Dentro desse contexto, as variadas formas de organizações em rede, conforme Farias e Lima (2006), visam proporcionar às empresas participantes uma competitividade superior àquela que poderiam desenvolver caso atuassem individualmente no mercado. Portanto, independente do tipo de rede na qual uma empresa se associe, devido a crescente complexidade das atividades organizacionais é necessário criar parcerias para trabalhar de forma associada com outras empresas. Além disso, é pouco provável que uma pequena empresa consiga dominar sozinha todas as etapas de uma cadeia produtiva, principalmente nas funções de marketing e logística. Por meio das redes de cooperação as pequenas e médias empresas tornam-se muitas vezes mais flexíveis do que as grandes empresas, podendo também tornar-se igualmente competitivas (CASAROTTO FILHO *et al.*, 1998).

A partir da compreensão a respeito das formas nas quais as empresas podem se relacionar com as demais por meio das redes de cooperação, verifica-se que por meio delas as empresas tendem a cooperar umas com as outras, ou seja, cria-se um ambiente propenso a

cooperação. Entretanto, existem formas onde os agentes envolvidos tendem a ser mais propensos a cooperar, a exemplo dos sistemas cooperativistas.

A partir da compreensão a respeito das formas nas quais as empresas podem se relacionar com as demais por meio das redes de cooperação, verifica-se a possibilidade das empresas cooperar umas com as outras criando um ambiente propenso a cooperação. Entretanto, existem formas onde os agentes envolvidos tendem a ser mais cooperativos, a exemplo dos sistemas cooperativistas.

2.3. O Cooperativismo

Já na antiguidade foram experimentadas formas de cooperativismo. A mais conhecida surgiu em 1844 na Inglaterra, quando 28 tecelões fundaram a cooperativa de consumo denominada “Sociedade dos Pioneiros de Rochdale”. O propósito era obter uma alternativa econômica para atuar no mercado frente aos emergentes desafios do capitalismo. A fundamentação de tal sociedade era a participação de todos para o bem comum, e a partir deste fundamento a formação dessa pequena cooperativa de consumo passou a mudar os padrões econômicos até então vigentes abrindo portas para o movimento cooperativista (SINGER *apud* VIANA, 2001).

Uma das grandes contribuições da Sociedade dos Pioneiros de Rochdale foram os oito princípios que regiam o funcionamento da sociedade cooperativa, a saber: “1º a Sociedade seria governada democraticamente, cada sócio dispoñdo de um voto; 2º a Sociedade seria aberta a quem dela quisesse participar, desde que integrasse uma quota de capital mínima e igual para todos; 3º qualquer dinheiro a mais investido na cooperativa seria remunerado pro uma taxa de juros, mas não daria ao seu possuidor qualquer direito adicional de decisão; 4º tudo o que sobrasse da receita deduzidas todas as despesas, inclusive juros, seria distribuídas entre os sócios em proporção às compras que fizessem da cooperativa; 5º todas as vendas seriam à vista; 6º os produtos vendidos seriam sempre puros e de boa qualidade; 7º a Sociedade deveria promover a educação de seus sócios nos princípios do cooperativismo; e 8º a Sociedade teria que ser neutra política e religiosamente”.

Assim, aplicando estes princípios que posteriormente constituíram o corpo principal da “doutrina cooperativista” as iniciativas dos Pioneiros de Rochdale passaram a servir como referencia para muitos outros grupos que enfrentavam dificuldades para operar no mercado (OCB, 2009). Em conseqüência, o exemplo de Rochdale se irradiou por toda a Inglaterra e

mais tarde por outros países e por essa razão, a cooperativa fundada foi considerada a pioneira de todas as cooperativas.

Já em 1895, fundou-se em Genebra, Suíça, a Aliança Cooperativa Internacional (A.C.I) classificada como uma organização não governamental (ONG) internacional, que desde então, reúne as entidades cooperativas de todos os países do mundo. A ACI existe há mais de 100 anos e congrega cerca de 800 milhões de pessoas ligadas a 230 organizações cooperativas de mais de 100 países, além disso, mantém cinco escritórios continentais e também é estruturada em organizações setoriais (OCB, 2009). De acordo com Bialoskorski Neto (2002), a ACI manteve os princípios de Rochdale, entretanto, o movimento apresenta novas tendências de gestão principalmente voltadas a eficiência das cooperativas.

Nesse sentido, o cooperativismo conquistou e tem conquistado seu próprio espaço, apresentando-se como uma nova e inovadora forma de trabalho e desenvolvimento social sendo também conhecido como uma solução democrática para problemas sócio-econômicos (OCB, 2009).

Segundo Pedrozo *apud* Silva *et al.* (2004) as cooperativas visam a realização das atividades econômicas relacionadas com o progresso econômico e o bem estar dos associados, que são os proprietários e usuários da organização. Nesse sentido, o principal fundamento de uma cooperativa é buscar uma melhor condição econômico-social para seus cooperados. Sendo assim, o objetivo de uma cooperativa é servir a seus associados, ou seja, o objetivo primordial é o trabalho e não o lucro, como ocorre na empresa tradicional.

As cooperativas são, portanto, sociedades de pessoas nas quais cada associado tem direito a um voto, enquanto nas sociedades de capital o voto é proporcional ao capital de cada investidor, além de não possuírem uma existência autônoma e independente de seus membros, como ocorre nas sociedades de capital, sob o ponto de vista econômico (BIALOSKORSKI NETO *apud* JERÔNIMO *et al.*, 2001).

O Quadro 1 a seguir resume as principais diferenças entre as sociedades cooperativas e as de capital aberto.

Características principais	Sociedade cooperativa	Sociedade não cooperativa
Quanto à formação da sociedade	Pessoas	Capital
Quanto à tomada de decisão	Voto igualitário	Proporcional ao capital
Destino dos resultados	Retornos aos associados	Retorno aos investidores
Denominação do resultado	Sobra	Lucro
Número de proprietários com poder	Grande	Pequeno
Cliente	Consumidor e proprietário	Só consumidor
Resultados negativos	Não sujeitas à falência	Sujeitas a falência

Quadro 1 – Principais diferenças entre cooperativas e empresas privadas.

Fonte: Pedrozo (1993) *apud* Jerônimo et al. (2004).

Bialoskorski Neto *apud* Jerônimo *et al.* (2004) argumenta que, apesar da maioria das cooperativas afirmar que foca seu trabalho na dimensão social, é a eficiência econômica que dita o bom desempenho social da cooperativa, visto que o desempenho econômico de mercado é a condição fundamental para o bom desempenho social das cooperativas, independente do setor em que atua.

Isso pode ser justificado devido ao contexto de grande competitividade em que as cooperativas estão inseridas, cuja eficiência na gestão é fundamental para garantir a sua sustentabilidade. Nesse sentido, as principais tendências do cooperativismo nos dias atuais têm sido o incremento do nível de cooperação; a ampliação e o fortalecimento da concorrência; estruturas organizacionais cada vez mais enxutas; a questão do tamanho ideal; as fusões entre cooperativas; o relacionamento da estrutura de poder; a consolidação da qualidade total; a aceleração da evolução tecnológica; a redução do ciclo de vida dos produtos e negócios, bem como dos desperdícios; a globalização das atividades das cooperativas (OLIVEIRA *apud* SILVA *et al.*, 2004).

Portanto, o sistema cooperativista tem tido um grande destaque em vários países, incluindo também países “subdesenvolvidos” como o Brasil, expandindo-se por vários setores da economia e abrangendo cada vez mais adeptos ao sistema.

2.3.1 O Cooperativismo no Brasil

A representatividade e a legislação que rege o Cooperativismo brasileiro dar se através da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), criada em 1969 através da união de duas entidades antes existentes: a Aliança Brasileira de Cooperativas (ABCOOP) e a União Nacional das Associações Cooperativas (Unasco). Pouco depois, em 8 de junho de 1970 a

OCB foi registrada em cartório tornando-a legalmente representativa e defensora do Cooperativismo Brasileiro. Em seguida, a promulgação da Lei 5.764, de 16 dezembro de 1971 veio a substituir todas as legislações criadas anteriormente a respeito do Cooperativismo e reuniu os vários aspectos do movimento. A partir dela organizou-se e viabilizou-se a OCB que então pôde promover a organização das entidades estaduais representativas, sendo a representante única do Cooperativismo em âmbito nacional. E, em 1988 a OCB filou-se à ACI viabilizando trocas de experiências entre cooperativistas brasileiros e estrangeiros através da promoção de eventos internacionais, fazendo com que o movimento nacional passasse a acompanhar, participar e ajudar as diretrizes do cooperativismo mundial (OCB, 2009).

No que se refere ao escopo de atuação das cooperativas brasileiras, segundo Ninaut e Matos (2008), o movimento cooperativista brasileiro é diversificado, dividido em 13 ramos de atividades distintas, a saber: Agropecuário; Educacional; Crédito; Saúde; Infra-estrutura; Habitacional; Transporte; Turismo e Lazer; Produção; Especial; Mineral; Consumo; Trabalho.

No Brasil, as cooperativas têm, de fato, mostrado resultados positivos, pois, trata-se de um país de grandes desigualdade sociais e de renda, podendo as cooperativas ser um meio de amenizar estes problemas de ordem econômica e social brasileiros (MACHADO *et al.*, 2006). Ademais, existe um forte vínculo entre a presença de cooperativas e os índices de educação e desigualdade. Por estes, e entre outros fatores, o cooperativismo possui importância bastante significativa na economia brasileira, por caracterizar-se como um sistema que equilibra o desenvolvimento humano com o sustentável (NINAUT e MATOS, 2008). Portanto, além de promover o desenvolvimento social, ao mesmo tempo as cooperativas beneficiam a própria economia e o desenvolvimento do país à medida que crescem os “números” do cooperativismo brasileiro.

No ano de 2007, foram observadas 7.672 cooperativas filiadas ao sistema OCB, com destaque para o ramo de trabalho agropecuário, crédito, transporte e saúde. Entre os anos 2000 e 2007, o número total de cooperativas cresceu 29,97%, passando de 5.903 para 7.672 cooperativas. Houve também uma notável evolução quanto ao número de associados das cooperativas brasileiras, mostrando um crescimento de 65,35 % no período, passando de 4,65 milhões em 2000 para 7,69 no ano de 2007. No geral, o cooperativismo empregou cerca de 250,96 mil funcionários diretos em 2007, passando de 169.393 mil empregados em 2000 para 250.961 em 2007. E no que se refere a evolução das exportações, em termos de volume, das cooperativas brasileiras, de janeiro a dezembro de 2007, atingiu-se um montante de 8,12 milhões de toneladas enquanto em 2003 foram exportadas 5,34 milhões (NINAUT e MATOS, 2008).

Portanto, conforme os autores anteriormente citados, de acordo com as projeções destacadas anteriormente, o cooperativismo poderá se consolidar como grande força da economia brasileira, com base no desenvolvimento sustentável e da geração de emprego e renda para os associados

2.3.2 Benefícios e Vantagens das cooperativas

Segundo Palácio *apud* Galerani (2003), o acordo de cooperação é uma estratégia que possibilita as empresas atuar em conjunto de forma integrada, em todas ou em parte das atividades. Juntas, elas podem atingir objetivos comuns em face de:

Razões internas: refere-se a redução da incerteza associada à realização de qualquer operação, destacando-se a redução de custos, PA e a possibilidade de compartilhar linhas de produção, melhorar o fluxo de caixa, cortar drasticamente os custos e vender certos ativos improdutivos ou não;

Razões competitivas: trata-se de reforçar as oportunidades de mercado, com ênfase na expansão dos negócios atuais, racionalização e dimensionamento de indústrias maduras, possibilidade de adiantar e cobrir demandas, de gerar uma posição de mercado, de repartir o mercado para evitar guerra de preços, de evitar duplicidade de projetos, salvar empresas em crises, aumentar a participação de mercado, melhorar as fontes de matéria-prima e a distribuição do produto acabado;

Razões estratégicas: refere-se à obtenção de novas posições estratégicas, mediante a criação e exploração de novos negócios, transferência de tecnologia, diversificação de produtos, integração vertical e horizontal de processos, penetração em novos mercados, aprendizagem, inovação, racionalização, fracionamento de unidades operativas e eliminação de funções redundantes.

Entretanto, segundo Galerani (2003) o acordo de cooperação traz vantagens como:

- a) Redução de custos: este, é o resultado mais tangível, o que mais se consegue. Traduz-se em aprendizagem, incremento da produtividade e melhoria na taxa de utilização efetiva dos equipamentos da empresa;
- b) Investimentos: otimiza os investimentos existentes e os pretendidos;
- c) Melhoria da gestão: viabiliza a prática de técnicas de gestão mais modernas, como modernização do processo produtivo, segurança e qualidade, gestão em comum de sistemas de produção flexíveis e evolução das formas de produção;

- d) Inovação: desenvolve inovação, conseqüência da criatividade de cada cooperante e das transferências tecnológicas;
- e) Fortalecimento: permite ações conjuntas para atuar em mercados exteriores.

No entanto, o autor cita também algumas desvantagens que os acordos de cooperação podem trazer, a saber:

- i) Custo de autonomia: perda de parte da autonomia da empresa em função do tipo de acordo e do tipo de cooperação celebrados;
- ii) Custo de coordenação: utilização de tempo e recursos para a coordenação em função do grau de interesse dos cooperantes;
- iii) Custo de competência: possibilidade de um dos participantes aproveitar-se da cooperação para melhorar a sua posição competitiva;
- iv) Custos de negociação: obtenção de acordos em termos de igualdade, em função do poder de negociação de cada dos cooperantes.

No que diz respeito às relações trabalhistas, conforme Crúzio (2007), as cooperativas oferecem a seus associados muitas vantagens quais sejam: eliminam a relação empregado-empregador, uma vez que o associado é o próprio dono da associação, substituem a figura do intermediário, pois fazem a ligação entre o tomador do serviço e o associado, eliminam a figura do atravessador, uma vez que ele mesmo vende sua produção diretamente ao mercado consumidor, permitem que os próprios associados exerçam a direção e a fiscalização da cooperativa, representa m coletivamente os interesse e/ ou necessidades de todos os associados, conforme os objetivos de produção, comercialização ou prestação de serviços para consumidores, fornecedores, governos e comunidades locais e etc.

As cooperativas também fornecem vantagens econômicas, com relação aos encargos sociais trabalhistas, visto que a cooperativa deixa de recolher cerca de 38 % dos encargos trabalhistas, proporcionais mais vantagem econômica a seus associados, e vantagens organizacionais. Quanto a estas últimas pode-se destacar que as sobras líquidas ou os lucros líquidos, por exemplo, haja vista que delas são retiradas os percentuais previstos em Lei nº 5764/ 71 visando à constituição de fundos da cooperativa e a correção do capital, a saber: 10% para o fundo de reserva; 5% para o fundo de assistência técnica, educacional e social e 1% para a correção do capital da cooperativa. O restante deve ser distribuído entre os associados ou reinvestido na própria cooperativa, para comprar novas máquinas, para

aumentar as dependências da cooperativa, etc. decisões que devem ser tomadas em reunião da Assembléia geral dos sócios.

Por fim, pode-se destacar que as cooperativas podem incluir ações de marketing e promoção conjuntas, que segundo Gulati *et al.* (2001) representam uma economia de escala e extensão de uma função organizacional, haja vista que o impacto das ações de marketing e promoção conjunta para os dirigentes é bastante positiva e implica em novos clientes e ganhos de mercado. A comercialização de produtos de uma marca coletiva permite fornecer qualidade e diversidade de produtos e ao mesmo tempo exercer uma maior pressão no mercado.

Nessa perspectiva, observa que as cooperativas podem proporcionar vários benefícios que garantem a seus associados melhores condições tanto no aspecto social quanto no aspecto econômico. Entretanto, os benefícios anteriormente destacados variam de cooperativa para cooperativa, pois depende de inúmeros fatores tais como: o porte da cooperativa, o número de associado e a capacidade dos mesmos, o setor de atuação, o tempo de existência, assim como o próprio perfil da cooperativa, entre outros.

2.3.3 Principais problemas na gestão de cooperativas

Segundo Zyllbersztajn (2002) grande parte dos problemas enfrentados na gestão de cooperativa refere-se ao conflito de interesses entre cooperativa e cooperado, pois, nem sem os aspectos doutrinários são suficientes para garantir baixos custos de transação entre as duas partes. Este problema, certas vezes, provém do fato do cooperado ser simultaneamente, o dono e o usuário, haja vista que acarreta problemas relacionados a não separação entre propriedade e controle. Pois, as cooperativas pertencem aos cooperados e ao mesmo tempo são controlados pelos mesmos, podendo gerar ineficiência no gerenciamento da cooperativa, em especial quando tratam-se de organizações com elevado grau de complexidade.

Nesse sentido, conforme o mesmo autor, a existência de lideranças cooperativas centralizadoras e permanentes pode minimizar o problema dos altos custos de transação associados principalmente ao processo de tomada de decisões. Entretanto, como geralmente o controle representa altos custos, na maioria das cooperativas, é o cooperado que exerce a sua gestão. Portanto, as cooperativas são casos específicos no quais o controle não é consequência dos riscos associados ao direito de propriedade sobre as sobras. Pois, estando todos os membros nas mesmas condições de negociação, possuindo iguais direitos, isto termina

resultando em altos custos de transação e um processo de tomada de decisão mais demorado, prejudicando o fluxo das atividades da cooperativa.

É importante também destacar os problemas referentes à fidelização dos cooperados. Pois, conforme Zylbersztajn (2002), as relações entre cooperado e cooperativa devem ser contratuais, uma vez que geralmente envolvem ativos específicos e geralmente também envolvem a transferência de rendas associadas às transações realizadas. Outro aspecto que deve ser destacado no que se refere a relação entre cooperado e cooperativa é que grande parte dos investimentos realizados por uma cooperativa depende da fidelidade e do esforço dos cooperados, podendo haver quebra de contratos *ex-post*, quando o cooperado, por exemplo, vende sua produção a outro cooperador.

Portanto, para o sucesso de uma cooperativa é necessário a dedicação de todos os cooperados e seu comprometimento com a cooperativa e principalmente a compreensão dos aspectos que a diferencia de uma empresa tradicional, pois o principal objetivo de uma cooperativa é o bem estar socioeconômico de seus cooperados. Entretanto, este objetivo é possível de ser alcançado através de esforço conjunto de todos os agentes envolvidos e da disposição destes em cooperar com os demais para o sucesso da cooperativa, que por sua vez, proporcionará “ganhos” para os cooperados.

CAPÍTULO III
Aspectos Metodológicos

3. METODOLOGIA

Destaca-se a seguir uma breve explanação a cerca dos principais aspectos metodológicos que nortearam a elaboração e o desenvolvimento deste estudo, principalmente no que se refere à caracterização da pesquisa, ao ambiente e os sujeitos trabalhados e as variáveis abordadas.

3.1 Caracterização do estudo

Quanto aos fins, o presente estudo trata-se de uma pesquisa classificada como exploratória e descritiva. Conforme Vergara (2000) uma pesquisa é considerada exploratória quando se propõe a estudar uma determinada área onde se há pouco conhecimento acumulado. Considera-se descritiva porque caracteriza uma determinada população e estabelece correlações entre variáveis. Sendo assim, este estudo, procurou-se analisar os benefícios obtidos por um grupo de empresas que prestam serviços a uma cooperativa, caracterizando ao mesmo tempo o ambiente de pesquisa e os sujeitos envolvidos.

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como sendo um estudo de caso que consiste num estudo aprofundado de um ou poucos objetos ou fenômenos de modo que permita explorar um determinado conhecimento. Classifica-se de tal forma visto que o estudo foi realizado numa rede específica de empresas a fim de investigar um determinado fenômeno na mesma.

3.2 Ambiente de pesquisa

Para atingir os objetivos propostos utilizou-se como Ambiente de pesquisa a Cooperativa de Produtos Afins do Algodão Colorido do Estado da Paraíba (Coopnatural) sediada na cidade de Campina Grande – PB. Para contextualização desse ambiente, foi feita uma descrição da origem e do desenvolvimento da cooperativa e apresentados seus principais aspectos operacionais.

3.3 Sujeitos da Pesquisa

Sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecem os dados necessários para a realização de uma pesquisa (VERGARA 2000). Neste estudo, os sujeitos selecionados correspondem aos cooperados da Coopnatural que possuem empresas no setor de confecções. Por esse critério

foram identificados 9 cooperados, que foram entrevistados individualmente durante o período de coleta de dados.

3.4 Coleta de dados

Como instrumento para coleta de dados utilizou-se de um questionário semi-estruturado desenvolvido a partir da revisão da literatura, o qual serviu de roteiro para as entrevistas juntos aos empresários cooperados. Tal instrumento consta em anexo e foi composto de perguntas objetivas e subjetivas. Essas perguntas se referem a diversas questões que visam caracterizar o perfil das empresas de confecções que prestam serviços à Coopnatural e cujos proprietários são membros da cooperativa, o volume de serviços prestados por cada empresa à cooperativa no ano de 2008, para identificar a importância comercial dessas transações, e, principalmente, os benefícios obtidos com a participação na cooperativa.

Do lado da cooperativa, também foi realizada uma entrevista para caracterizar sua origem e sua forma de gestão, como também os benefícios que ela se propõe a fornecer para as empresas cooperadas, através de sua atuação no mercado.

Em relação aos benefícios investigados, foram utilizadas várias contribuições de trabalhos relacionados, a exemplo de Galerani (2003), apresentado resumidamente no capítulo de fundamentação teórica. A partir dessas contribuições e das particularidades do setor de confecções foram definidos os benefícios a serem investigados nesse trabalho, os quais são apresentados no quadro a seguir, com seus respectivos significados:

Benefícios investigado	Resultado para a empresa
Melhor condição de acesso à matéria-prima	A empresa obteve uma melhor condição de acesso à matéria-prima através da cooperativa
Redução de custos de produção/ operação	Os custos de produção ou operacionais foram reduzidos em função do trabalho para a cooperativa
Orientação e suporte técnico, consultorias, treinamentos, orientações de marketing	A empresa obteve, através da cooperativa, condições para capacitação profissional e suporte técnico.
Melhoria na competitividade da empresa	Por meio da cooperativa a empresa adquiriu mais capacidade de competir no mercado.

Melhoria na gestão	A empresa aprimorou a forma de gerenciamento em função da participação na cooperativa.
Melhoria no Fluxo de caixa da empresa	Através da cooperativa a empresa obteve melhorias no fluxo de caixa
Aumento no volume de produção	Através da cooperativa a empresa obteve aumento no volume de unidades produzidas.
Menores preços na compra de insumos	A empresa obteve menores preços na compra de insumos em função da participação na cooperativa
Uso da marca Natural Fashion	A empresa utiliza a marca da cooperativa em uma ou mais de suas linhas de produtos.
Ampliação das vendas dos produtos da empresa para novos mercados	A cooperativa possibilitou ampliação das vendas das linhas de produtos da empresa para novos mercados,
Facilidade da entrada de produtos da empresa no mercado externo	Através da cooperativa se tornou mais fácil exportar os produtos da empresa.
Maior conhecimento de mercado atendido pela empresa.	Por meio da cooperativa os cooperados ampliaram seus conhecimentos a respeito do mercado que atende e do setor de confecções especificamente..

Quadro 02 – Benefícios abordados na pesquisa

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Para contextualizar o setor de confecções, foram utilizados dados secundários. Também se utilizou desse tipo de dados para descrever a origem e forma de gestão da cooperativa, tendo em vista a consulta feita aos documentos da empresa, tais como Regimento Interno e o Estatuto e a algumas publicações relativas à sua atividade no mercado e as transações comerciais mantidas com as empresas de confecções durante o ano de 2008. Os dados foram coletados no período de Setembro a Novembro de 2009.

3.5 Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados segue uma abordagem quali-quantitativa, tendo em vista que as respostas objetivas foram agrupadas seguindo um critério quantitativo. Posteriormente esses agrupamentos foram caracterizados em termos de percentual para facilitar a compreensão do significado das respostas obtidas, utilizando-se recursos do Excel 2007 para viabilizar esse tratamento. Em relação às respostas subjetivas, o tratamento se deu de forma qualitativa, suportado pela teoria referenciada.

CAPÍTULO IV

Apresentação e análise dos resultados

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para uma melhor compreensão a cerca do ambiente de pesquisa, realiza-se a seguir uma breve contextualização sobre a Indústria Têxtil e de confecções.

4.1 Aspectos da indústria Têxtil e de Confecções

Apesar de ser um dos setores pioneiros na economia, originado com a revolução industrial e apresentando ainda muitas características tradicionais como a grande utilização da mão-de-obra, a indústria têxtil tem sofrido grandes transformações ao longo do tempo. Entre suas características modernas, é possível destacar o uso crescente de novas tecnologias e o desenvolvimento de novos materiais. Isso mostra também que as próprias indústrias tradicionais tem se reestruturado organizacional e tecnologicamente para a garantia de sua competitividade (ROVERE, HASENCLEVER & MELO, 2001). Por essa razão, o setor têxtil é um dos segmentos de mais representatividade na indústria mundial, tendo ele também impulsionado o desenvolvimento de muitos outros setores e contribuído para o próprio desenvolvimento de muitos países (VIANA, 2005).

Segundo o autor anteriormente citado, a Cadeia Têxtil de Confecções (CTC) abrange desde a produção de fibras têxteis até a confecção do produto acabado. A cadeia produtiva têxtil de confecções, conforme Rovere, Hasenclever e Melo (2001), é composta, por cinco fases distintas. Ela inicia-se com a extração da matéria-prima (lã, algodão, seda) ou não agrícola (petroquímica); a etapa seguinte é a fabricação das fibras, que podem ser sintéticas ou naturais (origem agrícola); complementando esta etapa, há o processo têxtil, no qual ocorre a produção, seleção dos tecidos e venda destes. Posteriormente, a cadeia produtiva é dirigida para a fase de vestuário (que divide-se entre o desenho de peças de roupas, a pré-montagem e a montagem final). Como última etapa, a cadeia produtiva finaliza-se no nível do varejo, quando a produção resultante é repassada ao consumidor.

No Brasil, a indústria têxtil e de confecções tem contribuído para o processo de desenvolvimento industrial do país ao longo dos anos. Até a década de 1980, a indústria têxtil detinha grande parte do mercado interno que encontrava-se em expansão, eliminando a necessidade de importar produtos acabados, insumos ou equipamentos. Entretanto, a indústria não realizava investimentos para acompanhar o processo de modernização que ocorreria em

outros países. Na década de 1990, com a abertura econômica, o Brasil ficou exposto a um novo padrão de concorrência, desconhecido por ele (VIANA, 2005).

Segundo Martins *apud* Giorini (2008), a abertura econômica em 1990 criou a necessidade de realizar investimentos para a modernização da indústria brasileira, aumentando a produtividade e a capacidade produtiva, ocasionando transformações na cadeia têxtil nacional. Assim, este setor industrial brasileiro teve de realizar grande esforço para se reposicionar e competir em âmbito global (VIANA, 2005).

No que se refere à indústria têxtil nordestina, o surgimento desta foi possível a partir da cultura do algodão na região, iniciada por volta do século XVIII. Primeiramente, a indústria têxtil nordestina era voltada para o artesanato, mas em meados do século XIX passou a ter um caráter industrial.

A partir do final da década de 1980 e início da década de 1990, a indústria têxtil do Nordeste passou a ter uma maior relevância em âmbito nacional. Com a abertura econômica, que exigiu uma reestruturação por parte das empresas, a disponibilidade da mão-de-obra barata no Nordeste e as políticas de incentivos fiscais aplicadas por diversos governos estaduais da região provocaram um movimento de migração industrial, das regiões Sudeste e Sul, para o Nordeste, principalmente para os estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Paraíba (VIANA, 2005).

A indústria de confecções nordestina, em especial a indústria do vestuário, é caracterizada pela diversidade de empresas que envolve micro, pequenas, médias e grandes empresas, embora predomine a participação das PME's (Pequenas e Micro Empresas) na industrial regional. A indústria do vestuário do nordeste está distribuída entre diversos estados da região, com focos na concentração no Ceará, Pernambuco, Bahia, Paraíba e Rio Grande do (IDEM).

Na Paraíba, destacam-se as cidades de João Pessoa e Campina Grande como produtoras de peças do vestuário, onde pequenas e micro-empresas destinam suas produções para o mercado local. A chamada “modinha”, com predominância da confecção feminina e infantil em malha, responde por grande parte da produção (IDEM).

Na cidade de Campina Grande, grande parte do desenvolvimento da indústria têxtil e de confecções recebeu o suporte técnico da Empresa Brasileira de Produtos Agropecuários, a Embrapa. Em 1995, a Embrapa Algodão, subdivisão formada por pesquisadores voltados à cotonicultura (cultura do algodão) que é a base na indústria têxtil, iniciou um programa de melhoramento genético do algodão para obtenção de cultivares com novas colorações, além da cor marrom claro, já existente. Em conjunto com outras instituições de pesquisa, inclusive

estrangeiras, as pesquisas referentes ao algodão colorido foram intensificadas e novas cultivares coloridas foram obtidas e adaptadas a produção industrial.

Uma característica do algodão colorido é que a sua produtividade, como agricultura orgânica é inferior ao algodão convencional, além de exigir manejos diferenciados. Tais características encarecem o custo do algodão colorido. Por outro lado, o mercado consumidor passa a atribuir maior interesse a este devido ao ser valor ecológico, estando disposto pagar um valor mais alto por este tipo de produto.

Outro fator importante que desperta o interesse por parte do consumidor, é que o algodão colorido é antialérgico. Pessoas com alergias, portanto, serão especialmente beneficiadas pelas roupas orgânicas. Além disso, cabe destacar que cerca de 20.000 pessoas morrem por ano de envenenamento acidental causado por pesticidas usado no cultivo de algodão convencional. Pois, os produtos químicos usados em algodão (branco) estão entre as substâncias mais tóxicas para agricultura (NATURAL FASHION, 2009).

No setor de confecções de Campina Grande existe uma empresa voltada especificamente para a confecção de produtos provenientes do algodão colorido. Trata-se da Cooperativa de Produtos Têxteis e Afins do algodão colorido da Paraíba, conhecida como Coopnatural, formada principalmente por empresários do setor de confecções da localidade, tendo se destacado na produção de peças derivadas desta matéria prima.

4.2 A Cooperativa

4.2.1 A Coopnatural – origem e desenvolvimento

Em 2000 um grupo de empresas manufatureiras de confecções de Campina Grande teve a iniciativa de criar um consórcio de exportação para a venda de produtos fabricados com o algodão colorido. Arelada a esta iniciativa fundaram também a marca “Natural Fashion”, trazendo consigo a idéia de diferenciação dos produtos, notadamente, residindo na qualidade deste e na valorização da cultura nordestina, através do artesanato local aplicado nas peças. Tudo isso atribui à marca um apelo social muito forte (NATURAL FASHION, 2006).

Inicialmente formado por dez empresas o consórcio favorecia o compartilhamento de recursos tecnológicos, do marketing e de design, mas todas as empresas produziam independentemente.

O tecido mais adequado aos objetivos do consórcio era a malha, por não demandar processos químicos ou composição com outros tecidos. Além de utilizar o mesmo tecido, o

consórcio fabricava uma linha comum de produtos, fixando cotas de produção, determinadas pela capacidade produtiva de cada empresa e pela participação de cada uma no consórcio.

A maioria das empresas que formavam o consórcio possuía experiência na comercialização de seus produtos, mas nenhuma delas no comércio internacional, que era onde o consórcio pretendia atuar prioritariamente, haja vista que a experiência comercial do grupo, do ponto de vista geográfico, resumia-se apenas às regiões Norte e Nordeste, onde concentravam suas operações. Portanto, passar a atuar na exportação para atendimento do exigente mercado Europeu era, sem dúvida, um grande salto qualitativo para as empresas participarem do consórcio.

Ademais, a representação da marca Natural Fashion em vários eventos internacionais e nacionais, com amplitude internacional, viabilizou o recebimento de encomendas que eram divididas e manufaturadas pelas empresas do consórcio, contudo, dificuldades começaram a surgir relativas ao acesso ao crédito, a aspectos operacionais, como a emissão de notas fiscais e etc. A partir de tais circunstâncias, surgiu então a necessidade de formar uma cooperativa que reunisse, além dos próprios consorciados já participantes, outras empresas e profissionais de atividades relacionadas ao setor, como complemento da capacidade produtiva existente.

A Cooperativa de Produção Têxtil e Afins do Algodão Colorido do Estado da Paraíba Ltda. – Coopnatural, desde sua formação em 2003, sofreu muitas modificações na sua organização como também na sua própria estrutura. Atualmente a Cooperativa é composta por 28 cooperados, dos quais nove possuem micro e pequenas empresas do setor têxtil (fabricantes de confecções femininas, masculinas, infantis, acessórios e decorações) e os demais cooperados são técnicos, responsáveis por atividades complementares às etapas da manufatura e à gestão das atividades. Além disso, a cooperativa proporciona cerca de 850 empregos diretos e indiretos, contando atualmente com 23 empresas terceirizadas, 04 associações, 05 cooperativas, 02 clubes de mães e 16 grupos de artesãos autônomos.

A Coopnatural tem como responsabilidade coordenar a participação dos cooperados, em função dos objetivos pré-estabelecidos. A Coopnatural busca, portanto, proporcionar condições técnicas e financeiras para o exercício das atividades profissionais de seus associados, aproveitando oportunidades existentes no mercado e cultivando novos canais de distribuição de seus produtos. Também busca sempre manter uma proximidade com os elos da cadeia produtiva do algodão colorido, a exemplo os produtores do algodão colorido e as várias associações de artesãos contratadas para fornecer acessórios para as peças manufaturadas (NATURAL FASHION, 2009).

Desde sua fundação, a Coopnatural tem expandido cada vez mais seu mercado de atuação. Atualmente existem na cooperativa 11 cooperados consultores, 06 representantes comerciais, contribuindo para que os produtos da cooperativa alcançassem várias regiões do território nacional, através de 250 pontos de vendas distribuídos por todo o Brasil, como também outros países como Itália, Alemanha, Portugal, Estados Unidos, Austrália, Inglaterra, Suécia, Coréia do Norte, Espanha, Canadá e Dinamarca.

Os produtos Natural Fashion tratam-se de produtos orgânicos certificados pelo IBD (Instituto Biodinâmico) e também classificados produto Eco social, o que demonstra a preocupação tanto com o meio ambiente como para com a sociedade. Cabe salientar que todas as semente utilizadas no cultivo do algodão orgânico são também certificadas e os campos de cultivo são todos supervisionados freqüentemente por técnicos da Embrapa.

Com relação à administração formal, todos os procedimentos realizados pela Coopnatural são previstos e orientados pelo Regimento Interno da Cooperativa, onde estão explícitos os objetivos e a razão da existência da cooperativa, assim com os deveres, direitos e as responsabilidades dos cooperados e da cooperativa. O Regimento assegura, inclusive, que a adesão à cooperativa dar-se-á de forma voluntária e livre e também que a gestão deverá ser exercida por seu quadro social, de forma democrática (REGIMENTO INTERNO DA COOPNATURAL, 2003).

A Cooperativa é administrada através da Assembléia Geral, do Conselho Administrativo e do Conselho Fiscal. A Assembléia Geral é o órgão supremo da Cooperativa, cabendo-lhe tomar qualquer decisão de interesse da entidade e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. O quorum para instalação da Assembléia Geral é de 2/3 do número de cooperados em condições de votar, em primeira convocação; metade mais um dos cooperados, em condições de votar, em segunda convocação; e, mínimo de 10 cooperados, com direito a voto, em terceira convocação.

4.2.2 O trabalho da Cooperativa

O início das atividades ocorre com a compra do algodão colorido in natura diretamente dos produtores. Antes de cada safra, a diretoria se reúne juntamente com os produtores a fim de negociar as quantidades que a cooperativa deseja adquirir, a forma na qual se dará o pagamento e a definição do preço do algodão colorido.

Nos primeiros anos da cooperativa o preço do algodão era definido da seguinte forma: na reunião entre a Cooperativa e a associação dos produtores de algodão de colorido, tomava-

se o preço do algodão branco (*commodity*) sobre o valor deste acrescentava-se trinta por cento, tendo-se assim o valor do algodão colorido. Mas atualmente esse percentual tem sido superior a 30%, devido às variações a menor preço do algodão branco, considerando que não houve redução do valor pago pela cooperativa.

No que se refere a divisão de trabalho entre os cooperados esta ocorria da seguinte forma: dentre as empresas selecionadas para cada tipo de produto, as encomendas eram divididas entre elas de forma igualitária. E, caso a quantidade a ser fornecida fosse pequena, a empresa seguia um ciclo de rodízio entre as empresas da cooperativa que possuíam habilidades de produção semelhantes. Desse modo, a empresa encaminhava as OS (Ordem de Serviço) para uma das empresas e no próximo pedido já encaminhava para outra. Tratando-se de uma grande encomenda, dividia-se o pedido em partes iguais para as empresas cooperadas, respeitando suas capacidades individuais

Atualmente esta operação foi aprimorada no sentido de garantir uma maior padronização e qualidade dos produtos. Hoje, cada empresa é especializada em um determinado produto, o que fez com que a cooperativa pudesse ter uma maior controle sobre a produção e também tem possibilitado que os cooperados aprimorassem cada vez mais a confecção de certos produtos, disponibilizando um produto mais qualificado para o consumidor.

A Coopnatural mantém linhas de produtos com uma demanda relativamente estável, com um aumento do número de pedidos nos meses de junho e dezembro, de vestuário masculino, feminino, infantil, acessórios, decorações e brinquedos. A cooperativa trabalha atualmente para duas coleções: outono – inverno e primavera – verão, utilizando-se do artesanato (bordados, crochê, fuxico, renascença, macramê e nervuras) e outras técnicas para se criar um produto moderno e ao mesmo tempo ligado às origens.

Para uma melhor programação da produção, a cooperativa realiza antecipadamente um planejamento da produção a partir das demandas de períodos anteriores. A Coopnatural nestes 9 anos de atuação tem acumulado muitos conhecimentos de mercado, servindo estes de base para o planejamento de ações futuras e da capacidade da cooperativa como um todo, cumprindo suas metas de expansão e alcançando novos mercados.

Todos os serviços fornecidos à cooperativa são formalizados através de um contrato. Tratando-se dos cooperados, a estes são emitidas ordens de serviços especificando os produtos a serem processadas, assim como suas respectivas quantidades e os prazos de entrega. O pagamento aos cooperados e de todos os diretamente envolvidos é efetuado mensalmente numa data pré-fixada.

A fim de possibilitar um maior alcance dos produtos no mercado, a cooperativa mantém sua participação em feiras nacionais e algumas internacionais, tais ocasiões permitem contar com o trabalho de seus representantes e funcionários para atender aos interessados em distribuir os seus produtos no mercado e despertar o interesse dos consumidores pelos produtos da Natural Fashion, assim como realizar a venda direta de todos os produtos em outras regiões.

A marca Natural Fashion, por tratar-se de produtos diferenciados, visto ser exclusivamente produzido a partir do algodão colorido, juntamente com seu apelo sociais e ambientais, permite que os custos extras obtidos na cadeia produtiva possam ser repassados ao consumidor, que atribuem valor tanto social como ambiental aos produtos, estando dispostos a pagar um preço mais alto devido a estes aspectos.

Muitos consumidores já possuem a consciência do valor social e ambiental do produto Natural Fashion, em evidencia nas regiões sudeste e sul do país, haja vista que o foco das vendas da cooperativa está situada nestas regiões devido ao grande interesse ali existente por produtos orgânicos e sustentáveis. Estes consumidores, por exemplo, reconhecem o significado de uma certificação do IBD (Instituto Bio Dinamico) em produtos orgânicos e valorizam mais este produto devido a este aspecto.

Assim, a marca Natural Fashion gera visibilidade e status devido as próprias características da sua matéria-prima. Além disso, exige que o empresário adéqüe-se para fornecer um serviço que eleve a qualidade do produto. Além disso, essa própria necessidade de fornecer um produto de qualidade exige que estas empresas desenvolvam sua capacidade produtiva e também melhore a qualidade de seus próprios produtos

No que se refere à capacidade produtiva, a cooperativa tem muita disponibilidade de ampliar sua produção, tanto pela capacidade já instalada de seus cooperados quanto pela possibilidade de entrada de novas empresas, principalmente para ampliar e diversificar o mix de produtos.

Atualmente, a cooperativa tem investido notavelmente no designer, a fim de diferenciar a Natural Fashion dos demais produtos derivados do algodão coloridos dispersos no mercado. Pois, o propósito da marca não é apenas disponibilizar para um mercado um produto sustentável, como também lançar peças que agradem os consumidores no que diz respeito ao designer, as aplicações e a própria qualidade. A Coopnatural tem, portanto, conquistado uma maior carteira de cliente em inúmeras regiões do Brasil, assim como em outros países. Apesar da crise financeira de 2009 ter provocado algum impacto sobre as

vendas do ano corrente, o faturamento da cooperativa só tem aumentado a cada ano, e no presente, pelo que tudo indica a cooperativa também alcançará um bom resultado financeiro.

Tratando-se da competição existente no mercado em que atua a cooperativa, os maiores problemas ou limitações que ela enfrenta é a expansão dos produtos de algodão colorido no mercado. Não é difícil encontrar produtos confeccionados com este tipo de matéria-prima, principalmente nas regiões litorâneas onde o comércio artesanal é direcionado para turistas. Entretanto, a qualidade destes mostra-se inferior ao produto da cooperativa, e carentes de técnicas de produção e designer modernizados. O preço deste tipo de concorrente também costuma ser mais baixos pelo fato de não possuir cargas tributárias incidentes sobre o preço do produto entre outros custos referentes à valorização da cadeia produtiva do algodão colorido.

A facilidade de se encontrar produtos derivados do algodão colorido de baixa qualidade também faz com que muitas pessoas confundam o produto Natural Fashion com produtos semelhantes, o que pode, de certa forma, diminuir a parcela de mercado da cooperativa. Apesar disso, a Natural Fashion tem marcado presença em muitas feiras e exposições específicas para o produto, o que também tem atraído cada vez mais o interesse de consumidores que ainda não conheciam seus produtos.

Algumas mudanças ultimamente implantadas devem ser aqui destacadas, pois, têm contribuído para a própria expansão da cooperativa. Uma delas foi a mudança da sede da Coopnatural para uma localidade mais infra-estruturada, com mais visibilidade e também com uma maior dimensão de espaço. Apesar de ter elevado o preço pago pelo aluguel do imóvel, tal investimento tem trazidos ganhos que superam o custo despendido, pois a cooperativa passou a oferecer mais conforto e comodidade para os visitantes e funcionários, além de maior atratividade.

A segunda mudança implementada pela cooperativa diz respeito a implantação do SIGEP (Sistema de Gestão da Produção). Este sistema informatizado, além de ter sido um investimento de baixo custo, tem auxiliado nas atividades operacionais, principalmente no que se refere ao controle da produção e às entradas e as saídas de matérias-primas e produtos acabados. Além disso, o sistema também dá suporte ao setor financeiro, através do controle das contas a pagar e das contas a receber, e ao setor comercial, por meio do controle de vendas e pedidos e o controle das notas fiscais.

Por fim, a cooperativa tem inovado a cada ano, a fim de acompanhar as mudanças existentes no mercado, regenerando-se a cada dia, e obtendo cada vez mais aprendizado para superar as dificuldades que surgem no seu cotidiano.

4.3 Caracterização das empresas que compõem a Coopnatural

A Coopnatural é composta por 28 cooperados, dos quais 9 representam empresários do setor de confecção que prestam serviços à cooperativa. Nesse sentido, realizou-se uma breve caracterização deste grupo de empresas que compõem a Cooperativa no que diz respeito ao tempo de atuação destas no mercado, ao seu porte com base no número de funcionários, as principais atividades exercidas pelas mesmas e quanto aos principais tipos de produto por elas fabricados. Cabe destacar que todos os dados que seguem são resultados da aplicação dos questionários junto às empresas.

4.3.1. Tempo de atuação no mercado

Verificou-se que das 9 empresas de confecção 7 delas já atuam no mercado a mais de dez anos no setor, enquanto 2 passaram a atuar mais recentemente. Dentre as que apresentam mais tempo de atuação destaca-se uma com 24 anos de existência e entre as que apresentaram menos tempo de atuação no mercado, houve uma em que o início de suas atividades ocorreram em meados de 2008, tendo apenas 1 ano de atuação.

4.3.2. Número de funcionários

	Nº de Funcionários Total	Nº de Funcionários no setor produtivo
Empresa A	15	9
Empresa B	6	4
Empresa C	14	13
Empresa D	24	20
Empresa E	10	6
Empresa F	9	9
Empresa G	9	7
Empresa H	16	13
Empresa I	16	16

Quadro 3 – Número de funcionários total e número de funcionários no setor produtivo.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Constatou que as empresas de confecção possuem no máximo 24 funcionários, sendo que o número máximo verificado especificamente no setor produtivo foi de 20 funcionários. Por outro lado, dentre as que apresentam o menor porte, considerando ainda o número de funcionários, verificou-se a existência 06 funcionários, sendo apenas 04 no setor produtivo. Cabe também ressaltar que todos estes funcionários são contratados formalmente.

A empresa B foi verificada como a que apresenta o menor número de funcionários. Apesar de já ter contado 8 funcionários em outros anos, a empresa decidiu reduzir seu quadro a fim de garantir uma produção de qualidade com profissionais capacitados. Entretanto, segundo a mesma, apesar do pequeno número de funcionários, a empresa consegue manter o controle da produção e atender a sua demanda.

4.3.3. Principais segmentos

Principal segmento da empresas	
Empresa A	Confecção de roupas - Moda
Empresa B	Confecção de roupas - Moda
Empresa C	Confecção de roupas - Moda
Empresa D	Confecção de roupas - Fardamentos
Empresa E	Confecção de roupas – Moda
Empresa F	Confecção de roupas - Moda
Empresa G	Confecção de roupas -Fardamentos
Empresa H	Confecção de roupas – Moda
Empresa I	Confecção de roupas - Moda

Quadro 4 – Relação das atividades exercidas pelas empresas.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Conforme o quadro acima, observou-se que de 9 empresas, 7 delas realizam principalmente a atividade de confecção de roupas no segmento “Moda”, que compõem as peças básicas do vestuário, enquanto as demais são especializadas em confecção de roupas de fardamento, sendo geralmente camisetas ou roupas profissionais.

4.3.4. Principais tipos de produtos fabricados

Principal produto das empresas	
Empresa A	Jeans Wear
Empresa B	Roupas masculinas e femininas
Empresa C	Roupas masculinas e femininas
Empresa D	Fardamentos, camisetas e serigrafias
Empresa E	Roupas femininas
Empresa F	Roupas femininas, masculinas e infantis
Empresa G	Fardamentos e camisetas
Empresa H	Roupas femininas, masculinas e infantis
Empresa I	Roupas femininas e masculinas

Quadro 5 – Relação dos principais produtos manufaturados.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Constatou-se que os principais tipos de produtos trabalhados por este grupo de empresas são as peças de vestuário feminino e masculino, mais voltadas para o público adulto, com destaque na produção de camisetas (camisaria). Como exemplo dos tipos de produtos desenvolvidos por estas empresas tem-se a confecção de roupas de malha ou tecido como blusas, saias, vestidos, shorts, camisas pólo, regatas, bermudas, entre outros. Observou-se também que algumas se diferenciam por produzir roupas profissionais, jeans wear (calças e bermudas), peças íntimas, roupas de dormir e moda infantil.

4.4 Relação entre cooperado e cooperativa

4.4.1 - A forma de ingresso e o tempo de atuação na Cooperativa

Tempo de atuação na cooperativa	Nº de empresas
Desde 2000	7
Depois de 2000	2

Quadro 6 – Tempo de atuação das empresas na Cooperativa.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

No presente estudo observou-se que 7 das empresas já eram integrantes do consórcio Natural Fashion, criado em 2000, que posteriormente foi transformado em uma cooperativa. O fato de já participarem do consórcio facilitou a mudança de consorciado para cooperado, haja vista os consorciado já estavam inseridos num contexto que favorecia a cooperação. As outras prestavam serviços como terceirizadas pela cooperativa, despertando o interesse das

duas partes (terceirizada e cooperativa) em inserir o representante da empresa como um membro cooperado, o que foi facilitado pelo fato da cooperativa já conhecer o serviço prestado e sua respectiva qualidade. Portanto, como se pode observar no Quadro 06, a maioria dos cooperados está na cooperativa desde 2000, que corresponde ao ano de formação do consórcio.

4.4.2 - Volume de produção destinado à Cooperativa e volume de produção destinado ao mercado

Empresas	Quantidades destinadas ao mercado	Quantidades destinadas a cooperativa	%
Empresa A	-	-	-
Empresa B	36000	17.226	47,87%
Empresa C	60000	45426	75,71%
Empresa D	70000	1000	1,43%
Empresa E	-	-	-
Empresa F	88200	34.039	39%
Empresa G	36888	27.666	75%
Empresa H	35284	27874	79%
Empresa I	21758	3000	13,79%

Quadro 07 - Serviços fornecidos, volume de produção destinada à Coopnatural e volume de produção destinado ao mercado. Dados de 2008.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

A partir de um comparativo entre o volume da produção destinada ao mercado de cada empresa pertencente à amostra com o volume de produção (ou prestação de serviço) destinado especificamente à cooperativa, foi possível verificar o grau de importância da cooperativa para cada um dos cooperados conforme o critério “unidades de serviço” fornecidas, haja vista que a cooperativa não compra o produto fabricado pelo cooperado. Ela paga, por exemplo, o serviço de manufatura de uma determinada peça e não a peça em si.

Como se pode observar no Quadro 07, algumas empresas possuem uma maior interação com a cooperativa do que outras. Estas empresas são aquelas nas quais mais da metade de seu volume de produção é destinado a atender a cooperativa, ou seja, do volume total de unidades por elas manufaturadas/confeccionadas, mais de 50% corresponde aos serviços prestados de beneficiamento dos produtos da Coopnatural. Já as que possuem menor interação são aquelas em que este percentual apresenta-se inferior a 50%.

Neste quesito, conforme o Quadro 07, das 9 empresas pesquisadas, 2 delas não souberam informar o volume de unidades destinadas ao mercado em 2008, não souberam informar o volume de unidades produzidas para servir à cooperativa como também não constava esta informação nos registros da cooperativa. Assim, observou-se que as empresas

B, C, G e H apresentaram uma grande interação com a cooperativa em 2008. Enquanto as empresas D, F e I apresentaram uma menor interação com a cooperativa no ano de 2008.

Portanto, no ano de 2008, algumas empresas atenderam mais o mercado, por razões desconhecidas, enquanto outras atenderam mais a cooperativa. Cabe aqui destacar que o volume de serviços fornecidos por estas empresas para a cooperativa depende da demanda desta que é variável. Ademais, cada uma das empresas é especializada em um determinado tipo de produto conforme sua capacidade produtiva e suas habilidades.

Para algumas, no ano de 2008 o número de serviços prestado a cooperativa foi superior a de anos anteriores. Para outras, o desempenho do ano corrente não será superior ao anterior.

4.4.3 - Proporção do volume de unidades provenientes de serviços prestados pelos cooperados x proporção do volume de unidades produzidas por outros.

Produção Total	144.665,00	100%
Produtos da confecção	140.117	96,85%
Outros produtos	4548	3,15%

Quadro 8 – Proporção do volume de unidades provenientes de serviços prestados pelos cooperados x proporção do volume de unidades produzidas por outros.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

A cooperativa utiliza o serviço de empresas de confecção cujos proprietários são cooperados da cooperativa, mas também utiliza serviços de outros para a produção de outros tipos de produtos, tais como brinquedos, bijuterias e acessórios e etc. Entre estes, encontram-se outros cooperados que não trabalham com confecções, as associações parceiras que trabalham com artesanato, entre outros. Entretanto o foco da cooperativa são as confecções de roupas. No ano de 2008 a cooperativa produziu um total de 144.665 unidades de produtos. Eliminando-se as empresas e autônomos que prestaram serviços de beneficiamento das peças, como serigrafias e bordados e os produtos complementares, chegou-se a um total de 140.117 unidades produzidas pelos cooperados que se referem às peças do vestuário produzidas.

No Quadro 8, observa-se portanto a proporção proveniente destas empresas representadas por cooperados para o volume total de unidades produzidas pela Coopnatural em 2008.

4.5 Diagnóstico dos benefícios proporcionados aos cooperados segundo a Cooperativa

Segundo a Cooperativa, dentre os benefícios listados, esta afirma disponibilizar aos cooperados os seguintes:

A). Orientação e suporte técnico, consultorias, treinamentos e orientações de marketing

A cooperativa tem investido freqüentemente em capacitação para os cooperados, através também de parcerias com a EMBRAPA, FIEP, o SENAI, o SESI e com o SEBRAE. Este ultimo, por exemplo, possui projetos de desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e programas de pesquisas que visam o desenvolvimento do setor. Além da capacitação profissional, as instituições possibilitam a participação da cooperativa e dos cooperados em feiras, fóruns e outros eventos. Assim, a fim de aprimorar cada vez mais seus cooperados, a Coopnatural tem oferecido a estes a capacitação e o suporte que estes necessitam.

B) Melhoria da competitividade das empresas pertencentes aos cooperados

Com a participação dos cooperados na cooperativa, estes passaram a desenvolver mais suas empresas a fim de atender sua demanda específica e a cooperativa, assim como seu desenvolvimento profissional. Tudo isso permite lhe aumentar sua competitividade frente ao mercado.

C) Melhoria da gestão de suas empresas

O fornecimento de capacitação profissional juntamente com as experiências e conhecimento de mercado que o cooperado adquirido, inclusive com a possibilidade de compartilhar informações com outros atuantes do setor, permite que o cooperado aprimore as práticas de gerenciamento de seus negócios.

D) Aumento do volume de produção de suas empresas

Além de sua demanda específica estas empresas também atendem a demanda da cooperativa, que geralmente é composta por grandes pedidos, isso possibilita um maior

volume de produção, desde que ele possua capacidade produtiva e disponibilidade para atender toda a sua demanda.

E) Melhoria do fluxo de caixa de suas empresas

O aumento do volume de produção possibilitado pela prestação de serviços para a produção da cooperativa permite mais entradas no fluxo de caixa destas empresas. A cooperativa garante, por meio da divisão do trabalho, uma renda significativa para os cooperados pelo seu trabalho dedicado à cooperativa. Como o algodão é comprado em plumas pela cooperativa, as demais etapas realizadas a partir deste geram obrigações para a empresa, como o pagamento dos serviços fornecidos. Sendo assim, a cooperativa não compra o fio de algodão colorido, ela paga pelo serviço de fiação, assim como ela não compra o tecido ou a malha, ela paga pela tecelagem destes. Os cooperados, no caso, já recebem as malha ou tecidos cortadas para a confecção propriamente dita e com o design já elaborado pela cooperativa. Assim, a cooperativa remunera as empresas cooperadas por esses serviços.

Além disso, trabalhar com o algodão colorido exige cuidados especiais em todas as etapas da cadeia produtiva, os tecidos, por exemplo, por possuírem cores claras (naturais) exigem muita atenção para evitar manchas ou outra forma de deteriorização. Por essa razão, conforme a cooperativa, todo trabalho contratado pela cooperativa é pago em um nível acima da média no mercado.

F) Maior conhecimento de mercado atendido por suas empresas

A capacitação profissional possibilitada por orientações e suportes técnicos, os serviços de consultorias contínuas, etc. além da possibilidade de contato direto com outros cooperados atuantes do mesmo setor, possibilitam que estas empresas passem a ter maior conhecimento do mercado em que as mesmas atendem. O cooperado, através da cooperativa, também pode obter conhecimento da demanda por ela atendida e em assembleias os cooperados tomam decisões referentes a mesma, assim como, outras decisões referentes a Coopnatural.

Dentre estes benefícios, a cooperativa destaca como sendo os mais importantes que ela disponibiliza: a orientação e suporte técnico, consultorias, treinamentos, orientações de marketing para os cooperados e etc. e o aumento do volume de produção para suas empresas.

Além destes, a cooperativa destaca ainda a possibilidade da auto-gestão, ou seja, os próprios cooperados podem gerenciar o empreendimento e tomar as respectivas decisões, haja vista que tais decisões são tomadas em Assembléias pelos cooperados e estes determinam, por exemplo, as metas da cooperativa, os investimentos a ser realizados, e etc. Isso significa que todos os cooperados são os donos do empreendimento. Apesar de ser estatutário, em si, este é um benefício que a cooperativa oferece aos cooperados.

Tratando-se dos benefícios que a cooperativa desejaria disponibilizar aos cooperados, mas possui limitação para oferecê-lo, seria a diminuição da carga tributária incidente sobre os serviços por eles prestados. A redução deste tributo traria ganhos para os cooperados que prestam serviços através de suas empresas, haja vista que a taxa tributária incidente sobre o valor pago encarece o serviço pago pela cooperativa e reduz o lucro de cada unidade de produto beneficiada ou produzida pelo cooperado.

4.6 Benefícios adquiridos através da Cooperativa segundo os cooperados

A seguir são apresentados os benefícios pelas empresas de confecção que prestam serviços a cooperativa.

A) Melhor condição de acesso à matéria-prima (o algodão colorido)

Melhor condição de acesso á matéria-prima	Nº de empresas
Sim	2
Não	7

Quadro 9 – Nº de Empresas que perceberam a melhor condição de acesso à matéria-prima como um benefício auferido.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Quanto a este aspecto, observou-se que apenas 2 empresas o reconheceram como sendo um benefício percebido. As duas empresas que perceberam a melhoria de condição de acesso do algodão colorido, afirmaram ser no sentido de poder trabalhar com esta matéria-prima com a Cooperativa, porque representa status e reconhecimento pelo fato de ser um produto que não prejudica o meio ambiente e ao mesmo tempo traz conforto aos usuários, além do seu apelo social.

B) Redução de custo de produção/operação

Redução de custos de produção/operação	Nº de empresas
Sim	0
Não	9

Quadro 10 – Nº de Empresas que perceberam a redução de custos como um benefício auferido.
Fonte: Elaboração Própria (2009).

Conforme informações obtidas, nenhuma empresa citou este quesito como um benefício por ela percebido. Isso significa que, segundo a concepção dos mesmos, o ingresso na Cooperativa não contribuiu para a redução de custos operacionais ou custos produtivos. Entretanto, cabe destacar que alguns cooperados citaram a redução ou até mesmo a eliminação de outros tipos de custo como consultorias e suporte técnicos.

C) Orientação e suporte técnico, consultorias, treinamentos, orientações de marketing etc.

Orientações e suportes técnicos, etc.	Nº de empresas
Sim	9
Não	0

Quadro 11 – Nº de Empresas que perceberam as orientações e suportes técnicos, etc. como um benefício auferido.
Fonte: Elaboração Própria (2009).

Segundo as informações obtidas, todas as empresas demonstraram uma grande satisfação quanto a este quesito. Isso significa que, de acordo com os cooperados, a Coopnatural tem investido na qualificação dos cooperados por meio de orientações, mini-cursos, treinamento, assim como serviços de consultoria com profissionais especializados no setor.

D) Melhoria da competitividade da empresa

Melhoria da competitividade da empresa	Nº de empresas
Sim	8
Não	1

Quadro 12 – Nº de Empresas que perceberam a melhoria da competitividade como um benefício auferido.
Fonte: Elaboração Própria (2009).

Do total de 9 empresas, apenas 1 não apontou a melhoria da competitividade como sendo um dos benefícios adquiridos com o ingresso na cooperativa. Isso demonstra que, para

a maioria, a Coopnatural tem contribuído para o fortalecimento da destas empresas no setor em que atua, criando condições para que as empresas adquirissem uma maior vantagem competitiva para enfrentar os desafios do mercado.

E) Melhoria na gestão da empresa

Melhoria na gestão da empresa	Nº de empresas
Sim	8
Não	1

Quadro 13 – Nº de Empresas que perceberam a melhoria na gestão como um benefício auferido.
Fonte: Elaboração Própria (2009).

Para 8 das empresas entrevistadas, a Coopnatural tem contribuído tanto para o crescimento de cada empresa como para o engrandecimento profissional do cooperado como gestor. Dessa forma, segundo os cooperados, a cooperativa tem criado condições para que estes gerenciem melhor suas atividades e o seu empreendimento como um todo.

F) Aumento do volume de produção

Aumento do volume de produção	Nº de empresas
Sim	7
Não	2

Quadro 14 – Nº de Empresas que perceberam o aumento do volume de produção como um benefício auferido.
Fonte: Elaboração Própria (2009).

Quanto ao aumento do volume de produção após o ingresso na cooperativa, 7 empresas reconheceram este quesito como um benefício possibilitado por meio da Coopnatural. Isso significa que para quase todos os cooperados (exceto dois), houve um aumento considerável no volume de unidades produzidas ou serviços prestados.

G) Melhoria do fluxo de caixa da empresa

Melhoria do fluxo de caixa da empresa	Nº de empresas
Sim	7
Não	2

Quadro 15 – Nº de Empresas que perceberam a melhoria no fluxo de caixa como um benefício auferido.
Fonte: Elaboração Própria (2009).

Embora para algumas os rendimentos tenham sido mais significantes do que para outras, um total de 7 empresas percebeu tal aspecto como um benefício auferido por meio da Coopnatural. Portanto, devido sua participação na cooperativa, houve incrementos no fluxo de caixa para a maioria destas empresas.

I) Menores preços na compra de insumos

Menores preços na compra de insumos via cooperativa	Nº de empresas
Sim	0
Não	9

Quadro 16 – Nº de Empresas que perceberam os menores preços na compra de insumos como um benefício auferido.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Quanto a este quesito nenhuma das empresas o reconheceram como um benefício adquirido por meio da cooperativa. Isso significa que, não existe a compra de insumos destinados exclusivamente para benefício dos próprios cooperados ou suas respectivas empresas. Portanto, menores preços na compra de insumos em prol aos cooperados não é um dos benefícios oferecidos pela cooperativa, conforme os mesmos.

H) Uso da marca Natural Fashion

Uso da marca Natural Fashion nos produtos da empresa	Nº de empresas
Sim	1
Não	8

Quadro 17 – Nº de Empresas que perceberam o uso da marca Natural Fashion como um benefício auferido.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Quanto ao uso da marca Natural Fashion apenas 1 empresa percebeu este aspecto como sendo um benefício possibilitado pela cooperativa. Isso significa que, segundo a maioria das empresas, o uso de uma marca única para toda a cooperativa não é vista como um benefício pelos cooperados.

I) Ampliação das vendas dos produtos da empresa para novos mercados

Ampliação das vendas dos produtos da empresa para novos mercados	Nº de empresas
Sim	6
Não	3

Quadro 18 – Nº de Empresas que perceberam a venda de seus produtos para novos mercados como um benefício auferido.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Conforme os dados obtidos, para 6 das empresas, a cooperativa tem contribuído para que elas pudessem ampliar o alcance de seus produtos em novos mercados. Isso significa que, para a maioria, através da cooperativa tem sido possível alcançar novos nichos de mercado para seus próprios produtos.

J) Facilidade da entrada dos produtos da empresa no mercado externo

Facilidade da entrada dos produtos da empresa no mercado externo	Nº de empresas
Sim	0
Não	9

Quadro 19 – Nº de Empresas que perceberam a entrada de seus produtos no mercado externo como um benefício auferido.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Embora a cooperativa tenha se desenvolvido a partir de um consórcio que objetiva a exportação, segundo as informações obtidas, nenhuma das empresas exportam seus próprios produtos para o mercado externo. A única forma de alcance é através da cooperativa por meio da marca Natural Fashion. Por essa razão, nenhuma das empresas reconheceu tal aspecto como sendo um benefício auferido.

L) Maior conhecimento de mercado atendido pela empresa

Maior conhecimento de mercado atendido pela empresa	Nº de empresas
Sim	7
Não	2

Quadro 20 – Nº de Empresas que perceberam a entrada de seus produtos no mercado externo como um benefício auferido.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Dentre as empresas, observou-se que 7 delas reconheceram este quesito como um benefício adquirido por meio da Coopnatural. Portanto, para a maioria das empresas a cooperativa tem contribuído para que estas passassem a ter um maior conhecimento do mercado por ela atendido ao mesmo tempo em que elas também passam a ter um maior conhecimento do mercado de confecções em geral, incluindo a Coopnatural.

Através da Tabela a seguir, é possível verificar os benefícios que mais se destacaram, sendo estes os mais perceptíveis para os cooperados:

Benefícios percebidos pelos cooperados	Sim	%	Não	%
	Melhor condição de acesso à matéria –prima	2	22,22%	7
Redução de custos de produção/operação	0	-	9	100%
Orientações e suportes técnicos, etc.	9	100%	0	-
Melhoria da competitividade da empresa	8	88,89%	1	11,11%
Melhoria na gestão da empresa	8	88,89%	1	11,11%
Melhoria do fluxo de caixa da empresa	7	77,78%	2	22,22%
Aumento do volume de produção	7	77,78%	2	22,22%
Menores preços na compra de insumos via cooperativa	0	-	9	100%
Uso da marca Natural Fashion nos produtos da empresa	1	11,11%	7	88,89%
Ampliação da venda dos produtos da empresa para novos mercados	6	66,66%	3	33,34%
Facilidade da entrada dos produtos da empresa no mercado externo	0	-	9	100%
Maior conhecimento de mercado atendido pela empresa	7	77,78%	2	22,22%

Tabela 01 – Percentual e frequências dos benefícios percebidos pelos cooperados.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Conforme a Tabela 01 verifica-se que os benefícios que são mais perceptíveis as empresas são: orientações e suportes técnicos, melhoria da competitividade da empresa, melhoria na gestão da empresa, melhoria do fluxo de caixa da empresa e aumento do volume de produção.

Por outro lado, dentre os benefícios listados os que obtiveram menor percepção das empresas como sendo um benefício adquirido por meio da cooperativa foram: melhor condição de acesso à matéria-prima, a redução de custos de produção/operação, o uso da

marca natural fashion, menores preços na compra de insumos e a facilidade de entrada dos produtos da empresa no mercado externo.

Dentre os benefícios identificados pelos cooperados, verificou os dois benefícios considerados mais importantes para os mesmos. Assim, na Tabela 02 a seguir, é possível observar dentre todos os benefícios percebidos, os que obtiveram o maior número de respostas:

Benefícios obtidos considerados mais importantes para as empresas	nº de empresas	%
1º - Orientações e suporte técnico, consultorias, treinamentos, orientações de marketing	6	66,67%
2º - Melhoria na Gestão da empresa	4	44,44%
3º - Melhoria na competitividade da empresa	2	22,22%
4º - Aumento do volume de produção	2	22,22%
5º - Melhoria no fluxo de caixa da empresa	4	44,44%

Tabela 02 – Benefícios mais importantes para os cooperados e suas respectivas empresas.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Portanto, conforme a Tabela 02 acima, os benefícios: 1º - Orientações e suporte técnico, consultorias, treinamentos, orientações de marketing; 2º - Melhoria na Gestão da empresa ; 5º - Melhoria no fluxo de caixa da empresa, são os considerados mais importantes para os cooperados.

Além dos benefícios anteriormente destacados, outros benefícios foram citados pelos cooperados, tais como:

- A cooperativa ajuda a melhorar a qualidade nos produtos e processos de suas empresas
- Reduz ou até evita a ociosidade de toda a cadeia produtiva
- Permite uma maior aproximação entre os cooperados
- Reduz o acirramento da concorrência
- Melhora a confiança no setor
- Permite o crescimento pessoal do cooperado
- Possibilita o intercambio e a convivência com outros empresários do mesmo setor
- Permite a proximidade com outros vinculados a cooperativa, como artesão e outras cooperativas.
- Promove a busca mútua por satisfação
- Serve de referencia, pelo fato da Natural Fashion ser uma marca conceituada

No que se refere aos benefícios que os cooperados e suas respectivas empresas desejariam obter com sua participação na cooperativa, conforme a Tabela 03 a seguir, observou-se que dentre eles, Menores preços na compra de insumos foi o benefício mais destacado pelos cooperados, obtendo 4 respostas, seguido do Uso da marca Natural Fashion nos produtos da empresa com 3 respostas.

Benefícios desejados pelas empresas	Nº de empresas	%
Menor preço na compra de insumos via cooperativa	4	44,44%
Uso da marca natural fashion nos produtos da empresa	3	33,33%
Ampliação das vendas dos produtos da empresa para novos mercados	2	22,22%
Facilidade da entrada dos produtos da empresa no mercado externo	1	11,11%

Tabela 03 – Relação dos benefícios mais desejados pela empresas.
Fonte: Elaboração Própria (2009).

Além destes, alguns cooperados citaram outros benefícios que os mesmos desejariam obter, tais como:

- Trabalhar com o algodão colorido nos produtos de sua marca;
- Ter acesso a grandes fornecedores de insumos como malha, tecidos e aviamentos, através de uma intermediação via cooperativa;
- Possibilidade de empréstimos via cooperativa, para ampliar a fábrica e a capacidade produtiva.

4.7 Perspectivas dos cooperados em permanecer na cooperativa

Desejam permanecer na cooperativa	Nº de empresas
Sim	9
Não	0
Indiferente	0

Quadro 21 – Perspectiva dos cooperados em permanecer na cooperativa.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Em relação a perspectiva dos cooperados sobre a continuidade do trabalho com a cooperativa, todos manifestaram o desejo de permanecer na cooperativa.

4.8 Principais sugestões dos cooperados para a melhoria da competitividade da cooperativa

Na visão dos cooperados a cooperativa deveria desenvolver algumas mudanças para melhorar sua competitividade. Em suma, seriam:

- a) Realizar e controlar as etapas de fiação e tecelagem, dispensando a terceirização e gerenciando toda a cadeia produtiva: esta alternativa exigiria uma verificação da viabilidade, pois representaria um investimento bastante oneroso e pode desviar o foco da cooperativa.
- b) Reduzir o preço de seus produtos para conquista um número maior de consumidores: esta sugestão diz respeito ao alcance dos produtos para um maior número de clientes mas mantendo o mesmo padrão de qualidade atual.
- c) Promover mais mecanismos de aproximação entre cooperados e cooperativa : refere-se a uma maior aproximação entre cooperados e cooperativa em vista a fortalecer as transações ocorrentes entre as partes e uma maior eficiência de mercado da cooperativa.
- d) Criar outra marca para a cooperativa para destinar ao mercado produtos que não se utilizam do algodão colorido, não se limitando apenas no produto orgânico: entretanto, esta alternativa também mereceria um estudo, pois pode-se mostrar inviável para a cooperativa aplicá-la, haja vista que o diferencial da Coopnatural é o algodão orgânico.
- e) Melhorar e reforçar a capacidade gerencial e profissional dos empresários (cooperados);

Dentre todos estes pontos, o que foi mais sugerido pelos cooperados foi a busca por uma maior integração entre todos os envolvidos na cooperativa e conseqüentemente a promoção de mecanismos que aproxime mais cooperados e cooperativa. Entretanto, os cooperados expressaram o desejo de estar mais próximos a cooperativa assim como a cooperativa expressou o desejo dos cooperados destinassem mais atenção a mesma.

4.9 Discussão dos resultados

A seguir são destacados os principais pontos convergentes e divergentes em relação aos principais benefícios oferecidos e percebidos entre cooperativa e cooperado respectivamente

No quesito “**Melhor condição de acesso à matéria-prima (o algodão colorido)**” observa-se que todas as empresas só trabalham com algodão colorido por meio da Cooperativa, fornecendo a ela seus serviços para a confecção de produtos provenientes desta matéria-prima, o algodão colorido. A cooperativa adquire esta matéria-prima e repassa para que os cooperados realize com esta apenas a industrialização dos produtos da Natural Fashion. Portanto, exceto por meio da Coopnatural, nenhuma das empresas destinam ao mercado produtos confeccionados com tecidos derivativos do algodão orgânico, o que faz com que a marca Natural Fashion detenha certa exclusividade nesse sentido. Cabe ressaltar, que as empresas não podem produzir peças com o algodão colorido através de sua própria marca porque, assim sendo, isso seria concorrer de frente com a marca Natural Fashion. Portanto este não é um benefício oferecido as empresas individualmente e também não é um benefício percebido pelas mesmas.

Quanto ao quesito “**Redução de custo de produção/operação**” ao ingressar na Coopnatural, os cooperados tiveram que, de certa forma, adaptar suas empresas as exigências do mercado, realizando investimentos com maquinários, mão-de-obra, infra-estrutura e outros custos que permitisse ampliar a capacidade produtiva a fim de atender a demanda e ao mesmo tempo aumentar sua vantagem competitiva no mercado. Portanto, houve a necessidade de realizar investimentos, mas os custos da própria produção permaneceram os mesmos. Nesse sentido, este benefício não é oferecido pela cooperativa como também não é percebido pelas empresas.

Quanto ao quesito “**Orientação e suporte técnico, consultorias, treinamentos, orientações de marketing etc.**”, conforme as empresas, a Coopnatural tem investido na qualificação dos cooperados por meio de orientações, mini-cursos, treinamento, assim como serviços de consultoria com profissionais especializados no setor. Para eles, isso demonstra a preocupação da cooperativa com o desenvolvimento profissional dos cooperados, haja vista que o crescimento e a competitividade da Coopnatural estão atrelados a capacidade dos mesmos. Pois, é por meio dos cooperados que se obtém o crescimento da Cooperativa, o que reflete a necessidade de um esforço conjunto que traz como repercussão o “ganho” para todos

os envolvidos. Portanto, este benefício é oferecido pela cooperativa e também percebido pelos cooperados.

No que diz respeito a **“Melhoria da competitividade da empresa”** conforme os cooperados, o ingresso destes na cooperativa permitiu desenvolver suas habilidades gerenciais ao mesmo tempo em que otimizaram sua capacidade produtiva para atender ao mercado. Assim, criaram-se condições para que as empresas adquirissem uma maior condição competitiva para enfrentar os desafios do mercado. Além disso, com a cooperativa todas as empresas passaram a ter um maior conhecimento e proximidade umas com as outras, o que veio a permitir o intercâmbio de conhecimento e a diminuição das barreiras anteriormente entre elas existentes. Sendo assim, este benefício é oferecido pela cooperativa e percebido pelos cooperados.

No quesito **“Melhoria na gestão da empresa”** verificou-se que, a capacitação profissional e as experiências acumuladas dos cooperados fazem com que eles gerenciem melhor seus negócios, proporcionando mais capacidade para competir num mercado em que as boas práticas de gerenciamento são fundamentais para o sucesso das pequenas empresas. Além disso, a própria disseminação de informações relevantes possibilitada pela aproximação das empresas cooperadas permite que o cooperado aprimore as técnicas de gerenciamento, realizando mudanças sempre que necessário em busca de uma melhor qualidade em seus produtos e nas atividades executadas. Portanto, a capacidade de melhoria na gestão das empresas pertencentes aos cooperados é um benefício que a cooperativa oferece aos cooperados e também é percebido pelos mesmos.

O benefício **“Aumento do volume de produção”** demonstrou ser tanto oferecido pela cooperativa como percebido pelos cooperados. Pois, como a maioria das empresas já possuía um histórico de produção e comercialização antes da Cooperativa, com esta, a necessidade de produzir numa maior escala tem aumentado a fim de atender toda a demanda existente, e inclusive a própria demanda da cooperativa que sempre fora composta por encomendas de grandes quantidades e oriundas de diversas localidades nacionais e internacionais.

Quanto a **“Melhoria no Fluxo de caixa”**, segundo os cooperados, havendo aumento na demanda, por consequência, necessita-se produzir mais, o que por sua vez geralmente resulta numa maior regularização dos pagamentos aos cooperados, que por sua vez, resulta em mais entradas no caixa de suas empresas. Isto, portanto, tem ocorrido com as empresas que prestam serviços à cooperativa. E, embora para algumas estes rendimentos tenham sido mais significantes do que para outras, a maioria percebeu tal quesito como sendo um benefício

auferido por meio da Coopnatural. Sendo assim, este é um dos benefícios possibilitados pela cooperativa as empresas e também um benefício percebido pelas mesmas.

No que se refere à obtenção de **“Menores preços na compra de insumos”**, este benefício é existente apenas para a própria cooperativa. Ou seja, a cooperativa possui este benefício ele é restrito a marca da cooperativa, sendo então um benefício para a coletividade. Pois, a cooperativa compra todos os insumos que irão compor os produtos da Natural Fashion e paga apenas o serviço fornecido pela empresa. Os cooperados manifestaram o desejo de usufruir deste benefício para seus próprios produtos através da cooperativa. Entretanto, este benefício não é repassado às empresas individualmente porque não é responsabilidade dela o benefício direto de outras empresas e sim de seus cooperados. Embora, as empresas sejam beneficiadas indiretamente pela cooperativa devido aos benefícios auferidos diretamente pelos cooperados. Portanto, este benefício não é oferecido as empresas individualmente e também não foi percebido pelas mesmas.

A **“Facilidade da entrada dos produtos da empresa no mercado externo”** é um benefício para a própria cooperativa como entidade e para a marca da cooperativa, mas não é um benefício repassado às empresas individualmente haja vista que nenhuma delas exportam seus próprios produtos para o mercado externo. Dessa forma, este não é um benefício que a cooperativa oferece assim como não é percebido pelas empresas.

O **“Maior conhecimento de mercado atendido pela empresa”** mostrou-se como um benefício oferecido pela cooperativa e percebido pelos cooperados. Para a cooperativa existe uma abertura para que o cooperado adquira cada vez mais conhecimentos do mercado em que atua, ou seja, o setor de confecções por meio de feiras, encontros, reuniões, cursos, através das assembleias da cooperativa e principalmente através de entidades parceiras à cooperativa. Para os cooperados há a percepção deste benefício, pois, segundo os mesmos, a partir do momento em que estes ingressaram na cooperativa, tem se adquirido maior conhecimento de mercado propriamente dito, assim como maior conhecimento do mercado especificamente atendido pela empresa. Conforme os cooperados, o próprio intercâmbio de experiências entre cooperados e a disseminação da informação faz com que se aprimore a “noção de mercado” e adaptem-se para acompanhar as mudanças impostas pelo mercado. Entretanto, para a cooperativa os cooperados deviam se esforçar mais para ter acumular mais conhecimentos que são fundamentais para o sucesso de suas empresas.

No que se refere ao **“uso da marca Natural Fashion”** este não é um benefício oferecido para as empresas, com exceção de uma empresa que desenvolve uma linha de produtos com o uso da marca. A marca Natural Fashion é exclusiva para a cooperativa, pois

refere-se a um mix de produtos certificados e 100% orgânicos que reflete um conceito de sustentabilidade em toda a cadeia produtiva. Além disso, a qualidade é um aspecto fundamental no produto. Por estas razões este benefício é inviabilizado para as empresas, assim como pelo fato de que da mesma forma que a cooperativa é de todos os cooperados, ou seja, de todo o grupo, a marca Natural Fashion é da cooperativa. Além disso, por trás da marca existem muitos conceitos que devem ser tratados com muita precaução pela cooperativa para que esta não se desvie do seu propósito. Portanto, este não é um benefício oferecido pela cooperativa às empresas e também não é um benefício percebido diretamente pelas mesmas.

Quanto ao quesito “**Ampliação das vendas dos produtos da empresa para novos mercados**” segundo as empresas, este benefício tem sido possibilitado pela cooperativa devido aos contatos possibilitados e as experiências acumuladas desde a parceria destas com a cooperativa por meio de seus cooperados. Algumas empresas, afirmaram ter crescido juntamente com a cooperativa e ter adquirido mais experiências e capacidade de gerenciamento, o que possibilitou que estas aprimorassem a qualidade de seus produtos/serviços para que fosse possível alcançar novos nichos de mercado. Dessa forma, apesar deste quesito não ter sido citado pela cooperativa como um benefício por ela oferecido, o mesmo foi percebido pelos cooperados como sendo um benefício possibilitado pela participação na cooperativa.

CAPÍTULO V

Considerações Finais

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados da pesquisa ora apresentada evidencia-se que dentre todos os benefícios abordados, a cooperativa possibilita diretamente para as empresas orientação e suporte técnico, consultorias, treinamentos, orientações de marketing etc., melhoria da competitividade, melhoria na gestão, aumento no volume de produção, melhoria no fluxo de caixa e maior conhecimento de mercado atendido pela mesma. Todos estes benefícios foram percebidos pelos cooperados. Entretanto outros benefícios têm sido obtidos pelos cooperados desde o ingresso destes na cooperativa tais como a melhoria da qualidade nos produtos e processos, a redução da ociosidade da capacidade produtiva, a aproximação entre empresários do setor e a conseqüente diminuição dos impactos da rivalidade no setor.

Dentre os benefícios que a cooperativa não oferece individualmente para as empresas e não são percebidas pelas mesmas tem-se: a condição de acesso a matéria-prima, menores preços na compra de insumos, o uso da marca natural fashion, e facilidade de entrada dos produtos da empresa no mercado externo. Ora, todos estes benefícios se restringem apenas à cooperativa, beneficiando nesse caso os cooperados, e não as empresas individualmente. Pois, o objetivo da cooperativa é direcionar suas ações a satisfação de todos os envolvidos enquanto cooperados e beneficiar primordialmente a marca da cooperativa.

Na verdade, o que ocorre é certa carência na compreensão de que esta se trata de marca de uso exclusivo da cooperativa, e caso esta fosse utilizada em outros produtos aquém da cooperativa geraria uma incoerência quanto ao propósito da mesma. Se o foco das ações da cooperativa centra-se na marca Natural fashion, o beneficiamento direto de outra marca ou de outro produto não diz respeito a cooperativa, apenas ao cooperado. Além disso, tal medida poderia beneficiar um cooperado em detrimento de outro, o que geraria conflitos entre as partes. Semelhante ocorre no que se refere ao benefício da obtenção de menores preços na compra de insumos por meio da cooperativa.

Cabe aqui destacar que houve apenas uma divergência verificada. Trata-se da ampliação das vendas dos produtos da empresa para novos mercados, que não é um benefício oferecido diretamente pela cooperativa às empresas, mas foi percebido pelas mesmas, ainda que indiretamente.

Um fator que merece atenção é que alguns cooperados, com base no ano de 2008, atenderam a cooperativa numa pequena proporção com relação ao mercado em geral. Nesse aspecto, sugere-se que haja uma maior interação entre cooperativa e cooperado para uma

maior eficiência. Isso significa que, dentro das condições, os cooperados devem destinar mais atenção a cooperativa em prol ao seu crescimento, aplicando um esforço maior para atendê-la e atribuindo a cooperativa uma maior importância.

Sugere-se também uma maior aproximação dos cooperados junto à cooperativa. A criação de mecanismos que aproximem mais as duas partes e melhore a comunicação entre os mesmos reduziria as possíveis divergências verificadas que são ocasionadas pelo conflito de interesses. Um devido esclarecimento e a consequente compreensão dos propósitos de uma cooperativa e dos fatores que a diferenciam de uma empresa de capital aberto também são importantes nesse sentido.

Em suma, verificou-se que as empresas que prestam serviços a cooperativa e cujos proprietários são cooperados, adquiriram muitos benefícios desde o ingresso na Coopnatural e que estes tem a pretensão de permanecer na cooperativa, demonstrando-se satisfeitos em participar da mesma. Além disso, eles são conscientes de que desligar-se da cooperativa seria uma atitude drástica pois pode por em risco as atividades da cooperativa e a sua competitividade. Pois, uma cooperativa alcança a competitividade no mercado através do esforço conjunto de todos os cooperados.

Apesar das dificuldades, cabe destacar que a Coopnatural tem investido no seu próprio crescimento e ampliando cada vez mais sua atuação do mercado. Ressalta-se que o diferencial da coopnatural com relação a outras cooperativas é que ela proporciona benefícios que vão além da própria participação do cooperado na cooperativa. Nesta, se faz presente, portanto, a cooperação e a colaboração em prol do ganho para todos.

Por fim, a Coopnatural apresenta-se como um caso de sucesso tendo em vista muitos benefícios que ela consegue proporcionar além de sua participação no mercado. Verificando-se que, a parcerias entre estas PME's por meio da cooperativa são vantajosas e podem torná-las mais competitivas, capazes de superar os grandes impactos da concorrência e competir de forma mais igualitária no mercado.

Referências Bibliográficas

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, J. **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional.** São Paulo: Atlas, 2005.

_____, J. **Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais.** Disponível em *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional.* Organizador: AMATO NETO, J. São Paulo: Atlas, 2005.

ARRUDA, J. J. A; PILETT, N. **Toda a História: História Geral e do Brasil.** 13ªed. São Paulo: Ática, 2007.

BAIARDI, A; LANIADO, R. N. **Entre a Competição e a Cooperação: Valores e Atitudes Empresariais na Perspectiva de uma Atuação Sistêmica.** O & S, vol. 17, nº 19. Setembro/Dezembro 2000.

BESANKO, D. et al. **A Economia da Estratégia.** 3ªed. Rio de Janeiro: Bookman, 2005.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico.** In: *AGRONEGÓCIO Cooperativo: reestruturação e estratégias.* Viçosa, MG: Universidade Federal de Viçosa/DER, 2002. 305 p.

CÂNDIDO, G. A. **A Formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário.** Programa de Pós-graduação em Administração- Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2002.

CARVALHO, D. F. **Padrões de Concorrência e Estrutura de Mercado no Capitalismo: Uma abordagem neo – shumpeteriana.** Paper do Napea , nº 142, maio de 2000.

CASAROTTO FILHO, N; AMATO NETO, J. **Cooperação entre pequenas empresas, Garantia Mutualista e Desenvolvimento Regional: Reflexões sobre sistemas de Garantia de Crédito.**

CASAROTTO FILHO, N. E. et al. **Redes de pequenas empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor.** Anais do XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1998.

CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa.** 4ªed. São Paulo: FVG Editora, 2007

FARIAS, A. S. D; RAMOS, F. S. **Cooperação Industrial: Alternativa para a Competitividade de micro e pequenas empresas.** Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008.

FARIAS, A. S. D; LIMA, J. P. R. **Industrialização Cooperativa no Capitalismo contemporâneo**. Revista GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas – Ano 2, vol. 3, maio –jun/2007, p. 177-181.

FERREIRA, A. B. H. Disponível em: <<http://www.dicionarioaurelio.com/dicionario>>. Acessado em 27 de outubro de 2009.

GALERANI, J. **Formação, Estruturação e Implementação de Aliança Estratégica entre Empresas Cooperativas**. RAE - eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

JERONIMO, F. B. et al. **A Gestão Estratégica de Sociedade Cooperativas no Cenário Concorrencial do Agronegócio Brasileiro**: Estudo de caso em uma Cooperativa Agropecuária Gaúcha. Anais do Enanpad - Encontro Nacional dos profissionais de Administração, 2004.

KOSHIBA, L. **História**: estrutura, origens e processos. 1ªed. São Paulo: Atual, 2000.

MACHADO, B. A. et al. **A importância social e econômica da implementação de cooperativas de materiais recicláveis**. Anais do XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

MARINHO, Raul. **Prática na Teoria**: aplicações da teoria dos jogos e da evolução aos negócios. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, M. F. **A influência dos índices de desenvolvimento sustentável na competitividade sistêmica**: um estudo exploratório no Arranjo Produtivo Local de Confecções de Campina Grande-PB. João Pessoa, 2008.

NAKANO, D. N. **Fluxos de Conhecimento em redes inteorganizacionais**: conceitos e fatores de influencia. Disponível em Redes entre Organizações: Domínio do Conhecimento e da Eficácia operacional. Organizador: AMATO NETO, J. São Paulo: Atlas, 2005.

NALEBUFF, J. B; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**: 1. Um conceito revolucionário que combina competição com cooperação.2. A Estratégia da Teoria do Jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NATURAL FASHION. Disponível em: <http://www.naturalfashion.com.br/>. Acessado em 05 de outubro de 2009.

NINAUT. E. V; MATOS, M. A. **Panorama do Cooperativismo no Brasil**. Revista Informações Econômicas, SP, vol. 32, nº 8, agosto de 2008.

OCB. Disponível em: http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp. Acessado em 01 de novembro de 2009.

OLAVE, M. E. L; AMATO NATO, J. **A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes**: uma alternativa para as PMEs no Brasil. Disponível em Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. Organizador: AMATO NETO, J. São Paulo: Atlas, 2005.

PALMIERI, M. W. A. et al. **Cooperação, Competição e Individualismo em uma perspectiva Sócio-cultural Construtiva. Psicologia: reflexão e crítica**, 2004, pg (189 -198).

PEDROZO, E. A; PEREIRA, B. A. D. **Empreendedorismo Coletivo é possível?** Uma Análise do Processo de Constituição de Relacionamentos Cooperativos em Rede. Revista de Administração – READ, 52ªed. Vol.12. nº 4, jul – ago, 2006.

PORTER, M.: **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 13 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1989 – 13 ed. 1998.

SILVA, T. N. et al. **Relações de Cooperação e Confiança em Organizações Cooperativas Promovendo o Capital Social**. Administração em Diálogo, São Paulo, nº 6, 2004, pp. 37-45.

SOUZA, J. O; LEITE, V. F. **Relações cooperativas entre pequenas e médias empresas como mecanismos geradores de vantagens competitivas: O caso da União dos Supermercadistas Sul-mineiros – UNISSUL**. In: 3ª Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina - CIPEAL, 2004.

THIOLLENT, M. J. **O estudo da Cooperação no âmbito da Engenharia de Produção**. Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

VIANA, P. V. L. **Cooperativas agroindustriais na Bahia**: Estudo de caso da Cooperfeira. Revista Gestão e Planejamento, v.1, nº 3, 2001.

WIKIPÉDIA. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa.Brevehistoria>. Acessado em 03 de novembro de 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização de Cooperativas**: desafios e tendências. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. vol.29. julho/setembro de 1994. Disponível em: HTTP://www.rausp.usp.br/busca.asp?num_artigo=345. Acessado em 06 de novembro de 2009.

Anexos

A Coopnatural

Natália de Almeida Ferraz - Graduanda em Administração – UFCG

Roteiro de Entrevista I

Identificação da Empresa

Razão Social:

Endereço:

E-mail:

CNPJ:

Respondente:

Função/Cargo:

1. Como você avalia o desempenho da cooperativa nos últimos 3 anos?

a) Com relação ao mercado em que atua:

b) Com relação as atividades internas:

c) Com relação a todos diretamente envolvidos (cooperados e funcionários)

d) Com relação a cooperação propriamente dita:

2)Dentre a lista de benefícios abaixo citados, identifique aqueles que, na sua opinião, foram ou são possibilitados aos Cooperados/empresas por meio da Cooperativa:

2.1 () melhor condição de acesso à matéria – prima (algodão colorido)

2.2 () redução de custos de produção/ operação

2.3 () orientação e suporte técnico, consultorias, treinamentos, orientações de marketing etc.

2.4 () melhora a competitividade da empresa

2.5 () melhoria na gestão da empresa

2.6 () melhoria do fluxo de caixa da empresa

2.7 () aumento do volume de produção

2.8 () menores preços na compra insumos por meio da Cooperativa

2.9 () uso da marca Natural Fashion nos produtos da empresa

2.11() ampliação da venda dos produtos da empresa para novos mercados

2.13 () facilidade da entrada dos produtos da empresa no mercado externo

2.14 () maior conhecimento de mercado atendido pela empresa

3)Além destes, existem outros benefícios? Quais seriam?

4) Dentre os benefícios identificados anteriormente, destaque os dois considerados mais importantes. Justifique suas escolhas.

Benefício 1:

Benefício 2:

5) Considerando os benefícios citados na lista acima ou outros benefícios possíveis, quais os que a Cooperativa desejaria proporcionar ? Por quê?

6) No que diz respeito a competição existente no mercado em que atua, quais os maiores problemas ou limitações?

7) Quais mudanças ou inovações estão sendo ou poderiam ser desenvolvidas para melhoria da competitividade da cooperativa?

Caracterização das empresas que compõem a Coopnatural

Natália de Almeida Ferraz - Graduanda em Administração – UFCG

Roteiro de Entrevista

Identificação da Empresa

Razão Social:

Endereço:

E-mail:

CNPJ:

1. Perfil da empresa

1.1 Qual a principal atividade?

1.2 Quantos funcionários a empresa possui?

1.2 Quantos funcionários a empresa possui no setor produtivo? _____

1.3 Qual o ano de fundação da empresa? _____

1.4 Quais os tipos de produtos da empresa e o mais importante?

2. Relação de dependência cooperado-cooperativa

2.1. Há quanto tempo está na cooperativa?

2.2 Como se deu a entrada da empresa na cooperativa?

2.3 . Houve aumento no volume de produção após o ingresso na cooperativa?

Sim () Não ()

2.4. A empresa produz exclusivamente para a cooperativa?

Sim () Não ()

2.5. Qual o volume total (em unidades) produzidas no ano de 2008?

2.6. Qual o volume (em unidades) produzidas no ano de 2008 para a cooperativa? _____

3. Dentre a lista de benefícios abaixo, identifique aqueles que foram obtidos pela sua empresa após a participação na Cooperativa

3.1 () melhor condição de acesso à matéria – prima (algodão colorido)

3.2 () redução de custos de produção/ operação

3.3 () orientação e suporte técnico, consultorias, treinamentos, orientações de marketing etc.

3.4 () melhora a competitividade da empresa

3.5 () melhoria na gestão da empresa

3.6 () melhoria do fluxo de caixa da empresa

3.7 () aumento do volume de produção

3.8 () menores preços na compra insumos por meio da Cooperativa

3.9 () uso da marca Natural Fashion nos produtos da empresa

3.11() ampliação da venda dos produtos da empresa para novos mercados

3.13 () facilidade da entrada dos produtos da empresa no mercado externo

3.14 () maior conhecimento de mercado atendido pela empresa

4. Dentre os benefícios identificados anteriormente, destaque os dois considerados mais importantes para sua empresa. Justifique suas escolhas.

Benefício 1:

Benefício 2:

5. Considerando os benefícios citados na lista acima ou outros benefícios possíveis, quais os que a empresa deseja obter com sua participação na cooperativa? Por quê?

6. Deseja permanecer na cooperativa?

Sim () Não () Indiferente ()

7. Na sua visão, que mudanças ou inovações poderiam ser desenvolvidas para melhoria da competitividade da cooperativa?