

ELOÍZIA MARIA CANUTO DE CASTRO

**ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE
COSTUREIRAS POR MEIO DA GESTÃO PARTICIPATIVA DE
PROJETOS (GPP) – CARMO DA MATA/MG**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Economia Doméstica, para obtenção do título de “Magister Scientiae”.

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2005

ELOÍZIA MARIA CANUTO DE CASTRO

**ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE
COSTUREIRAS POR MEIO DA GESTÃO PARTICIPATIVA DE
PROJETOS (GPP) – CARMO DA MATA/MG**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Economia Doméstica, para obtenção do título de “Magister Scientiae”.

APROVADA: 28 de MARÇO de 2005.

Prof. Geraldo Magela Braga

Prof. Neuza Maria da Silva

Prof. Maria das Dores Saraiva de Loreto
(Conselheira)

Prof. Tereza Angélica Bartolomeu
(Conselheira)

Prof. Simone Caldas Tavares Mafra
(Orientadora)

A Deus, que é supremo, razão da vida.

À família, em especial

Ao meu pai, “Jair Canuto e meu irmão Geli” (*in memoriam*).

À minha mãe, Antônia.

Aos meus verdadeiros amigos

Que sempre me apoiaram nos momentos mais difíceis,

Minha gratidão.

Aos amigos,

Eliane Sant’Anna de Mello,

Minha companheira e amiga inseparável,

Pelo incansável apoio.

Benito Marangon, pela amizade, carinho, respeito,

confiança e apoio.

À direção da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista,

Pela presteza e disponibilidade.

Às minhas filhas Maria Luísa e Isa Bela,

Razão da minha luta e determinação.

AGRADECIMENTO

A Deus, que é a fonte maior da vida, por ter me dado a família maravilhosa que tenho, pelos amigos, por todas as situações boas e difíceis e por mais essa conquista.

Aos meus pais, Jair (*in memoriam*) e Antônia, pelo amor e coragem que sempre me dedicaram.

Aos meus irmãos e minha irmã, cunhados e cunhadas, por tudo o que representam de bom em minha vida e pela valiosa ajuda no cuidado com minhas filhas, principalmente nos momentos de aperto nesse período de estudo.

Ao casal, Silvane e Marcelo, que se tornaram “meus irmãos (de coração) e tios de minhas filhas”, em especial, pelo carinho, respeito, paciência, dedicação e apoio.

Às amigas e colegas de trabalho, Margarida, Celma, Sidilene e Rita, pelos “galhos quebrados” nesses anos de convivência e a Aneta e Olímpia, pela atenção e carinho.

Ao casal amigo, Carmem Lúcia e Márcio, pelo exemplo de família e pelo respeito e carinho.

Aos meus colegas de trabalho que, direta e indiretamente, contribuíram para conclusão de mais esta etapa da minha vida.

Aos colegas amigos (as) da pós-graduação que, direta e indiretamente, contribuíram para meu crescimento pessoal e em conhecimentos: Alex, Valeska, Antônia, Cristiane, Daniela, Edilene, Sergio, Bruno, Rita, Denilma, Fernando, Cida, Regina, Ana Paula, Sonia, ... Obrigada pelo carinho, união e apoio.

Aos padres Ismar e Zé Antonio, pelo apoio, carinho, atenção e orientação espiritual.

Às minhas amigas Ângela, Cecília, Celeste, Cinthya, Elizete, Elvira, Elza, Luciana, Rosiane e Sueli, agradeço-lhes de todo coração, pela amizade sólida, fiel e sincera que me dedicam.

À minha orientadora, Dra. Simone Mafra, pela amizade, valioso companheirismo e compreensão, pela dedicação, competência e conhecimento compartilhado através da sua orientação acadêmica.

Às professoras, Dra. Tereza e Dra. Maria das Dores, minhas conselheiras, pelo carinho, amizade, disponibilidade e compreensão, pelas críticas, sugestões, pela permanente contribuição cuidadosa e competente, não só na realização dessa pesquisa, mas para minha vida profissional.

À Prof. Aurora e ao Prof. Geraldo Magela, por todo o carinho dedicado ao longo de tantos anos de amizade e crescimento acadêmico proporcionado e pela contribuição na defesa do projeto e defesa de tese.

Às queridas professoras do mestrado com quem muito aprendi: Prof. Dra. Ana Louise, Prof. Dra. Karla Damiano, Prof. Dra. Maria de Fátima Lopes (Fatinha), Prof. Dra. Maria de Lourdes, Prof. Dra. Neuza, Prof. Dra. Patrícia, pela paciência, incentivo, amizade, apoio, sugestões, críticas recebidas e ensinamentos realizados.

A Aloízia, pelo valioso auxílio em todos os momentos em que precisei.

Aos funcionários Helena, Roberto, Efigênia, Solange, Jamagde e a todos aqueles que trabalham no Departamento de Economia Doméstica.

Ao meu amigo virtual, Fabiano Talini, pelo companheirismo nas horas de leitura e escrita e pela paciência em sempre teclar comigo nos momentos de “branco”, que bom que você estava aí.

À cooperativa COOPCOSTURA e todos os entrevistados, em especial a Aparecida e Maria, que me receberam com tanta atenção e carinho, tornando possível a realização deste trabalho.

À Prefeitura Municipal de Carmo da Mata/MG, por seu apoio e pelos dados cedidos, necessários para o desenvolvimento do trabalho.

Ao Soac e UNED-Divinópolis do CEFET/MG, pelo apoio e disponibilidade.

À CAPES, pela concessão da bolsa.

À Universidade Federal de Viçosa, especificamente ao Departamento de Economia Doméstica, pela qualificação profissional e pelo acolhimento durante tantos anos da minha vida.

Meu Criador, obrigado por todas as graças que tenho recebido.
E que este agradecimento não se resuma a palavras que o vento leva, mas
possa se concretizar em atos que dignifiquem minha conduta.
E que estas condutas dignas, quando por mim praticadas, possam ser úteis aos
outros que me cercam pela jornada.
E que estes aprendam também a agradecer, não à pessoa que os ajuda, mas ao
Supremo Senhor, de quem somos apenas instrumentos.
Obrigado, meu Pai Celeste, por todas as experiências que me proporcionou.
Assim Seja.

BIOGRAFIA

ELOÍZIA MARIA CANUTO DE CASTRO, filha de Jair Canuto de Souza e Antônia Araújo de Castro Souza, nasceu em Amparo do Serra, Minas Gerais, em 11 de novembro de 1966.

Concluiu o ensino fundamental na Escola Estadual Alfredo do Carmo da Mata, Amparo do Serra/MG e o 2º grau no Colégio Estadual Prof. Martiniano Ferreira, Ponte Nova/MG, em 1986. Graduiu-se em Licenciatura e Bacharelado em Economia Doméstica em abril de 1992, pela Universidade Federal de Viçosa-MG (UFV) e ingressou no mestrado em março de 2003.

Foi Monitora de Vestuário e estagiou na Fundação Arthur Bernardes do Programa Especial FUNARBE/NESTLÉ/UFV, durante a graduação. Neste Programa desenvolveu atividades de extensão.

Foi aprovada Em concurso público pela Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista/MG, em dezembro de 1991, onde trabalha como professora de ensino de 1º e 2º graus até o presente momento.

Concluiu o curso de Especialização – Metodologia e Didática do Ensino, na Faculdade Claretianas, Batatais, SP, em julho de 1993.

Concluiu o curso de Especialização – Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas, em setembro de 2000, pela Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais.

Concluiu o curso de Especialização – Nutrição Humana e Saúde, em setembro de 2002, pela Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais.

Nesse ínterim trabalhou como Instrutora de Promoção Social – PS pelo SENAR – MG, no ano de 1995 até a presente data; e como Coordenadora da Unidade Educativa de Produção de Vestuário pela Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista – MG, no período de novembro de 1992 a março de 2002.

Submeteu-se à defesa de dissertação para obtenção do título de “Mestre”, na Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, em 28 de março de 2005 e atualmente continua seu trabalho como professora de ensino de 1º e 2º graus.

CONTEÚDO

LISTA DE TABELAS	XII
LISTA DE FIGURAS	XIV
RESUMO	XV
ABSTRACT	XVII
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 O problema e sua importância	2
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Geral	5
1.2.2 Específicos	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 História da indústria de confecção brasileira	6
2.2 A Empresa familiar	8
2.3 Administração da produção	10
2.4 Processo administrativo.....	11
2.5 Perfil administrativo da micro e pequena empresa (MPE).....	13

2.6 Autogestão no Brasil.....	14
2.6.1 Autogestão: definições comparativas.....	18
2.7 Cooperativismo	20
2.7.1 Cooperativa e seus movimentos.....	20
3 PROPOSTA TEÓRICA.....	23
3.1 Gestão Participativa de Projetos – GPP.....	24
3.2 Adaptação do GPP para apresentação e análise do material de apoio ao método para desenvolvimento do estudo de caso.	27
4 METODOLOGIA.....	31
4.1 Procedimento de coleta dos dados.....	31
4.2 Descrição da área de estudo.....	33
4.2.1 O município de Carmo da Mata.....	33
4.2.2 População	35
4.2.3 Atividades econômicas do município.....	35
4.3 Descrição do objeto de estudo.....	36
4.4 Descrição das variáveis.....	37
4.4.1 Perfil pessoal e familiar dos cooperados	37
4.4.2 Motivos da adesão à cooperativa de trabalho	37
4.4.3 Conjunto de indicadores do método GPP	38
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	39
5.1 Caracterização histórica do processo de formação e de estruturação da cooperativa.....	39
5.1.1 Criação da Cooperativa	39
5.1.2 Dificuldades	42
5.1.3 Parcerias, oportunidades e clientes	45
5.2 Caracterização do perfil pessoal e familiar das entrevistadas	51
5.2.1 Dados sobre os membros familiares residentes no domicílio	53
5.3 Análise do processo de gestão da cooperativa em relação ao método.....	58

5.3.1 Análise geral da cooperativa à luz de cada quadrante	62
5.3.1.1 Quadrante produção	62
5.3.1.2 Quadrante organização	63
5.3.1.3 Quadrante de parcerias	64
5.3.1.4 Quadrante mercado	64
5.4 Estratégias de ação da unidade cooperada para inserir e manter-se no mercado	65
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
8 APÊNDICE	76
8.1 APÊNDICE A	77
8.2 APÊNDICE B	78
9 ANEXO	80
9.1 ANEXO A	81

LISTA DE TABELAS

Nº	Título	Página
1	Distâncias aproximadas entre Carmo da Mata-MG e principais centros, 2000	34
2	Comportamento evolutivo da população residente de Carmo da Mata/ MG no período de 1970 a 2002	35
3	Produto Interno Bruto (PIB) a preços correntes do Município Carmo da Mata/MG, 1996 a 2000	78
4	Principais empresas industriais do Município Carmo da Mata/MG, 2000	78
5	Agricultura – Principais produtos agrícolas do Município Carmo da Mata/MG, 2002	79
6	Pecuária – Principais efetivos do Município Carmo da Mata/MG, 2000	79
7	Arrecadação municipal do Município Carmo da Mata/MG,1999-2002	36
8	Situação da entrevistada	52

No	Título	Página
9	Distribuição etária e estado civil da entrevistada	53
10	Número de residentes e média de idade na unidade familiar dos entrevistados	54
11	Nível de escolaridade na unidade familiar dos entrevistados	55
12	Tabela nº 12: Atividade econômica na unidade familiar dos entrevistados	56
13	Tabela nº 13: Número de residentes e renda média na unidade familiar dos entrevistados	57
14	Resultado de pontuação dos quadrantes para avaliação do projeto	60

LISTA DE FIGURAS

No	Título	Página
1	Um Sistema de Produção Simplificado	11
2	Processo Administrativo	11
3	Gráfico polar: Representação Esquemática dos Quadrantes do GPP – “Perfil do Negócio Coletivo”	25
4	Indicador de avaliação do GPP	26
5	Gráfico representativo dos quadrantes do “GPP”	28
6	Mapa do Município de Carmo da Mata e os municípios limítrofes	34
7	Gráfico polar – Visão global da cooperativa	59

RESUMO

CASTRO, Eloísia Maria Canuto de. M. S., Universidade Federal de Viçosa, março de 2005. **Análise da Administração de Uma Cooperativa de Costureiras por Meio da Gestão Participativa de Projetos (GPP) – Carmo da Mata/MG.** Orientadora: Simone Caldas Tavares Mafra. Conselheiras: Maria das Dores Saraiva de Loreto e Tereza Angélica Bartolomeu.

Esta pesquisa se constituiu um estudo de caso, com o objetivo de analisar o processo da gestão de uma cooperativa formada por costureiras do Município de Carmo da Mata, MG, para compreender os mecanismos sociais, econômicos e políticos utilizados na inserção e permanência no mercado capitalista, utilizando-se do método de Gestão Participativa de Projetos – GPP. Para obtenção dos dados do estudo, foi utilizado o método GPP, que é uma técnica de descrição, planejamento, monitoramento e avaliação de pequenos projetos coletivos autogestionados de produção, agregação de valor e comercialização. Verificou-se, através da aplicação do método GPP, que um dos principais fatores de insucesso da cooperativa estava no processo de gestão da mesma. As dificuldades gestoras envolviam as áreas de mercado, produção, organização e parcerias. Os resultados mostram que a

cooperativa vivencia uma situação de parcerias favorável, mas aquém do necessário. Sua organização é considerada boa, mas também não é a desejada, e o produto fruto de sua produção não é competitivo no mercado, sendo necessário envidar esforços para modificar esta situação de produção, com vistas a atender o mercado demandante. Pelos estudos realizados, conclui-se que a cooperativa ainda não possui características ideais para se tornar auto-sustentável. Acredita-se que os dados conseguidos neste estudo possam ser úteis para novas reflexões sobre o cooperativismo; e contribuir para conscientizar a sociedade de que o mesmo surge como uma opção de inserção no mercado de trabalho e renda de uma camada social à margem do acesso a este; e também pode contribuir para o desenvolvimento do país.

ABSTRACT

CASTRO, Eloísia Maria Canuto de. M. S., Universidade Federal de Viçosa, March, 2005. **Management Analysis of a Cooperative of Dressmakers by the Gestão Participativa de Projetos (GPP) Method - Carmo da Mata/MG.** Advisor: Simone Caldas Tavares Mafra. Committee members: Maria das Dores Saraiva de Loreto and Tereza Angélica Bartolomeu.

This research is a case study whose objective is to analyze the management process of a cooperative formed by dressmakers of the city of Carmo da Mata, MG, in order to understand the social, economic and political mechanisms used in its insertion and permanence in the capitalist market, using the method of “Gestão Participativa de Projetos – GPP”. In order to obtain the necessary data for the accomplishment of this study, the method GPP, which is one technique of description, planning, monitoring and evaluation of small selfmanager collective projects of production, aggregation of value and commercialization, was used. It was verified, through the application of the GPP method, that one of the main factors of the cooperative failure was in the process of its management. The managing problems were in the areas of market, production, organization and partnership. The results show that the cooperative has a favorable situation of partnership, yet it is not satisfactory. Its organization is considered to be good,

but it is not the desired one, and the final product of the production is not competitive in the market, being necessary to make efforts to change this situation of production in order to be successful in the market. Through these studies, it seems that the cooperative does not have ideal characteristics to become auto-sustainable yet. The data obtained in this study can be useful for new reflections on cooperativism, and they can contribute giving knowledge to the society about cooperativism showing that it comes as an option of insertion in the working market and income of a social class with no access to it. Besides, it can also contribute to the development of the country.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil enfrenta problemas de instabilidade no setor produtivo, principalmente de âmbito familiar, resultante de um modelo de desenvolvimento dependente e assimétrico, sustentado pela concentração de renda, pela crescente urbanização e conseqüente migração do homem do campo. Para que o país atinja uma melhor perspectiva no referido setor e a sociedade supere os atuais níveis de pobreza, é necessário realizar um esforço conjunto, que transcenda a uma atuação apenas reivindicatória. Nesse aspecto, ressalta-se a ação exercida pelo cooperativismo, uma vez que o mesmo incentiva a mobilização popular (MELLO, 2003).

Esse contexto tem proporcionado espaço para novas concepções, ações e atitudes, em que a produtividade, relação de custos e eficiência se impõem como regras básicas de sobrevivência, em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado; em que o conhecimento do mercado torna-se cada vez mais importante, em que o domínio das informações e sua interpretação sejam transformadas em propostas e ações estratégicas, adequadas à nova realidade.

De acordo com essa perspectiva, a pesquisa em questão analisou o processo de gestão na Cooperativa de Trabalho das Costureiras de Carmo da Mata/MG (COOPCOSTURA), no município de Carmo da Mata/MG, buscando compreender os mecanismos sociais e econômicos de inserção dessas costureiras

no mercado. A metodologia utilizada, Gestão Participativa de Projetos – GPP, possibilitou visualizar o perfil de inserção no mercado, a situação vivenciada pelas mesmas e a visão futura da organização em cooperativa.

A escolha do grupo de costureiras para este estudo se deu a partir das indagações quanto à forma de trabalho das mesmas no processo de produção da confecção na modalidade de autogestão. A organização de microempresas em cooperativas pode ser uma alternativa de organização da produção, que poderia atenuar as dificuldades enfrentadas por esse setor, bem como reduzir a exclusão das microempresas no mercado competitivo. Diante desses aspectos apresentados, surgem algumas questões que traduzem a essência do problema pesquisado, que são: Quais mecanismos sociais e econômicos são utilizados, em uma cooperativa formada por microempresas familiares, para que ocorra a inserção da sua produção no mercado capitalista? Como esses empresários ou essas costureiras conseguem se inserir nesse mercado competitivo? Que estratégias utilizam? É possível para os mesmos administrarem suas empresas ou organizá-las de forma autogestionada? A organização em cooperativa facilita o processo de autogestão?

Pressupõe-se que as respostas a essas questões possam subsidiar esse ambiente institucional para promover a reestruturação do aparelho produtivo e assegurar que seu crescimento seja “sustentável”, principalmente do ponto de vista social, de forma que seja possível superar as deficiências estruturais e transitórias, que atingem parte significativa da população inserida na unidade de produção familiar. Além disso, para que, do ponto de vista político, sejam criadas condições para fortalecer as classes menos favorecidas, para que possam exercer de fato sua cidadania.

1.1 O problema e sua importância

A análise dos processos de gestão das organizações industriais demanda maior aprofundamento teórico, metodológico e experimentação. É sabido que as instituições e os órgãos responsáveis pela atuação junto ao setor industrial vêm

buscando compreender melhor a lógica do microempresário ao administrar sua empresa, para mantê-la em processo contínuo de crescimento.

Sob essa perspectiva, têm-se desenvolvido estudos que buscam influenciar as políticas públicas de desenvolvimento regional, tendo em seu cerne a participação efetiva do seguimento dos microempresários. Dessa forma, o que se procura é evitar que as pesquisas e políticas governamentais coloquem o empresário como objeto de imposições de um conjunto de tecnologias que, geralmente, têm sido inadequadas à região/município; assim como, de pouca aceitação em função da realidade das empresas, vivenciada pelas mesmas.

Desde a década de 90, as empresas do setor têxtil, no Brasil, vêm investindo na modernização e expansão da capacidade de toda a cadeia produtiva. Segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI, apud Abravest (2004), são mais de 20 mil empresas que compõem o setor têxtil no país. A estrutura deste setor compõe-se de três sub-segmentos: fiação, tecelagem e confecção. Estes sub-segmentos podem estar integrados em uma mesma empresa ou não. No Brasil predomina a integração nas etapas de fiação e tecelagem; enquanto que, na confecção, usa-se, geralmente, mão-de-obra terceirizada. Duas razões explicam a integração parcial da indústria têxtil brasileira: a ausência de barreiras à entrada no segmento de confecções e os altos encargos sociais.

O mercado brasileiro de produtos têxteis confeccionados gera US\$25 bilhões anuais, dos quais US\$14,5 bilhões estão concentrados em artigos de vestuário; US\$8,5 bilhões em artigos para o lar (cama, mesa e banho) e US\$2 bilhões em outros produtos confeccionados (carpetes, cortinas, etc). Os artigos de cama e de banho são estimados, respectivamente, em 900 milhões de metros quadrados e em 60 mil toneladas por ano. Segundo Herrmann e Nassar (op. cit.), a produção é concentrada nas empresas Coteminas e Teka, que respondem por 65% dos artigos de cama e por 42% dos artigos de banho, produzidos anualmente no país.

A indústria do vestuário reúne atualmente 17 mil organizações oficialmente reconhecidas. Este número é composto de médias, pequenas e micro

empresas, todas envolvidas em um ambiente competitivo, cuja perspectiva de sobrevivência existe em função do desenvolvimento contínuo da competência gerencial. Sua estrutura é composta por um elevado número de empresas, com fragmentação e diversidade de escalas produtivas, além de uma grande heterogeneidade das suas unidades fabris; que são, na sua maioria, micro e pequenas empresas. A maior parte dessas indústrias pode ser caracterizada como empresas familiares, que se viram forçadas a modernizar para manter-se no mercado, o que exigiu um conhecimento mais aprofundado do setor industrial, quanto à sua gestão e qualificação de seus profissionais e quanto às condições associadas à assessoria e/ou consultoria, da qual as mesmas se tornaram demandantes. Deve-se ressaltar que o segmento de confecção congrega um grande número de mão-de-obra, o que torna a organização da produção de microempresas em cooperativas um bom mecanismo para a gestão das mesmas (HERRMANN e NASSAR, op. cit.).

A vantagem dessa forma de organização coletiva deriva-se do fato de que a mesma pode proporcionar aos cooperados uma consciência política quanto aos seus direitos e um poder de reivindicação junto a uma sociedade capitalista.

Além disso, outro aspecto que justifica um estudo dessa natureza, deriva-se do fato de que muitas micro e pequenas empresas, indústrias do vestuário, nascem e morrem em seus primeiros anos de vida, seguindo uma tendência geral. Nesse aspecto, surge o seguinte questionamento: A que se deve essa situação? Seria devido à sua gestão inadequada? Ou à qualificação insuficiente de seus profissionais, agravada pela qualidade insatisfatória das assessorias e/ou consultorias recebidas? Por outro lado, as evidências têm mostrado que, na pequena indústria do vestuário, o principal insumo é a mão-de-obra, o que poderia tornar a organização da produção de microempresas em cooperativas um bom mecanismo para a gestão participativa das mesmas. Isso pode ser constatado na vida real? E, nesse sentido, o cooperativismo estaria funcionando como um mecanismo de atenuação do processo de exclusão das microempresas?

Para tanto foi utilizado o Método de Gestão Participativa de Projetos (GPP), que é uma técnica de descrição, planejamento, monitoramento e avaliação

de pequenos projetos coletivos autogestionados de produção, agregação de valor e comercialização, organizados para a inserção no mercado competitivo.

Considera-se, assim, que o estudo sobre essas questões é bastante relevante, uma vez que pode contribuir para compreender a formação e gestão da cooperativa, fazendo-se uso do diagnóstico e do conhecimento do perfil da empresa estudada, a fim de caracterizá-la quanto às suas estratégias e características do seu processo de gestão.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar o processo da gestão de uma cooperativa formada por costureiras do Município de Carmo da Mata, MG, para compreender os mecanismos sociais e econômicos utilizados na inserção e permanência no mercado capitalista, utilizando-se do método de Gestão Participativa de Projetos – GPP.

1.2.2 Específicos

- Caracterizar historicamente o processo de formação e de estruturação da cooperativa;
- Descrever o perfil pessoal e familiar das cooperadas;
- Identificar e compreender os motivos e as estratégias de ação das famílias e da unidade cooperada para esta se inserir e se manter no mercado, verificando suas implicações na melhoria de renda familiar;
- Examinar a aplicabilidade do GPP, para o estudo das características da gestão de unidades cooperativas do setor industrial da produção de vestuário.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para contextualizar o objeto do referido trabalho, essa seção foi estruturada, em termos de revisão histórica sobre a indústria de confecção brasileira e aquelas indústrias que se estruturaram enquanto microempresa familiar; as mudanças ocorridas para a inserção das mesmas no mercado capitalista, bem como a importância da participação das famílias diante do processo de gestão, destacando-se o estímulo ao cooperativismo industrial como uma das formas do exercício da gestão coletiva e como uma estratégia de inserção da produção familiar no mercado. Além disso, procurou-se apresentar os modelos de administração mais utilizados, dando ênfase à autogestão.

2.1 História da indústria de confecção brasileira

A idéia de se costurar utilizando uma máquina de costura, surgiu no ano de 1760, mas durante muito tempo não foi percebida como um processo importante. Inúmeros projetos de máquinas foram desenvolvidos, porém nenhum deles era considerado prático para o uso. A construção da primeira máquina de costura, há mais de 150 anos, representou o ponto de partida para uma evolução industrial que proporcionou, principalmente às mulheres, meios para realizarem

suas tarefas de costura de forma mais produtiva, reduzindo os custos e o tempo despendido na confecção de roupas (SINGER, 2004).

A produção do vestuário pelo sistema fabril iniciou-se nos anos 1880. Das inovações técnicas que surgiram no setor, a que mais se destacou foi a máquina de costura, em sua primeira versão comercial datada de 1851. Estas transformações possibilitaram o aumento da produtividade do trabalho a domicílio e a aplicação em ramos específicos da indústria de confecção, calçados e roupas masculinas; mercadorias estas suscetíveis de padronização. Já a produção fabril de vestuário feminino iniciou-se durante a Primeira Guerra Mundial, intensificando durante a década de 20 (ABREU, 1986).

Segundo Abreu (op. cit.), embora o sistema fabril tenha sido introduzido em toda a indústria de confecção, a escala dos empreendimentos permaneceu pequena em relação às outras indústrias e o trabalho a domicílio continuou sendo necessário no referido setor. Uma nova expansão do sistema fabril na confecção de vestuário ocorreu com o início da Segunda Guerra. Surgiram grandes fábricas de roupas femininas, de produção em larga escala, mas elas só se mantiveram no pós-guerra para aqueles produtos suscetíveis de padronização (jeans e roupas íntimas), permanecendo seu grau de desenvolvimento técnico comparativamente menor do que de outras indústrias leves como, por exemplo, a eletrônica. Quanto aos setores de maior produção, em 1920 a indústria de confecção se destacou na produção de calçados e chapéus ocupando mais da metade da mão-de-obra empregada; na fabricação de roupas predominavam as roupas brancas "internas". Quanto às roupas "exteriores", as femininas e infantis eram tão inexpressivas que estavam incluídas na categoria "roupas para homens". Esta situação indica que boa parte da demanda era atendida pelo produtor independente, também conhecido como alfaiate e costureira.

A partir da década de 1960, a roupa feminina tornou-se o produto de maior importância, superando a produção de outros setores. Nas décadas de 1970/80, as pequenas empresas constituíam 88,1% dos estabelecimentos e ocupavam 32,1% da mão-de-obra. A remuneração de trabalhadores a domicílio continuou sendo necessária, uma vez que na indústria de confecção a maior parte

do trabalho tem sido informal. Em alguns estudos foram observados os seguintes índices de relação da informalidade com o trabalho formal: em 1970, relação 1:3; em 1980, relação 1:1,54 (ABREU, 1986).

2.2 A Empresa familiar

No texto intitulado “Visão sistêmica, comportamento gerencial e planejamento empresarial”, os autores mostram que mais de 90% das empresas integrantes do sistema empresarial brasileiro é constituído de empresas chamadas "Empresas Familiares", que podem ser classificadas em dois tipos: empresas de família e empresas da família. Os dois tipos são gerenciados pela família, mas na primeira a família preocupa-se em decidir o que é bom para a empresa, orientando-se sistematicamente por objetivos sólidos, por uma missão empresarial clara e vivida pelos seus dirigentes, investindo nos interesses da empresa, não sendo a mesma propriedade da família. Na segunda categoria, a empresa é orientada simplesmente por interesses pessoais, a família enquanto dirigente, decide que deve ser feito o que for bom para a família. Compreende-se, então, que não importa a empresa ser familiar, desde que os dirigentes sejam membros da família e mantenham uma atitude empresarial adequada. (VISÃO, 2004).

Segundo Cubas, apud Nunes (2000), a importância das empresas familiares para a economia não se restringe ao âmbito familiar, onde mostra que as empresas do Norte de Santa Catarina se tornaram, nas décadas de 80 e 90, o principal alvo das multinacionais. Elas representaram 66% das vendas brasileiras a grupos estrangeiros neste período. Os autores calculam que a proporção existente é de 80% de empresas com controle acionário familiar (com gestão familiar ou profissional) para 20% de multinacionais.

Não existem estatísticas estaduais sobre empresas familiares e suas gestões. Entretanto, segundo a Federação de Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (FAMPESC), apud Nunes (op. cit.), estima-se que,

na economia informal, 80% das empresas são familiares e, no mercado formal, mais de 50% delas ainda são geridas por parentes.

Responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional, as empresas de menor porte assumem, hoje, importância crucial no desenvolvimento econômico. A própria economia do Brasil baseia-se em grandes grupos de propriedade familiar. Foi detectado que a pequena e média empresa familiar, no Brasil, produz dois milhões de empregos diretos e é o segmento que mais cresce no país (GUEIROS, 1998).

Segundo Ricca (2004), as empresas familiares no Brasil, além de gerarem milhões de empregos diretos formais, participam do produto interno bruto (PIB) com 12% no segmento agroindustrial, 34% na indústria e 54% nos serviços. O País tem entre 6 a 8 milhões de empresas, das quais 90% são familiares, considerando desde microempreendimentos até grandes corporações.

Floriani, apud Nunes (2000), afirmou que 80% dos empreendimentos informais surgem na família pela necessidade de reduzir gastos com encargos sociais, o que implica em um mercado informal. Quando as empresas são formalizadas como micro, tendem a continuar em família, ainda em função dos gastos e pela confiança que inspiram aos parceiros. Mas, quando começam a evoluir significativamente, a gestão apenas familiar pode impor risco ao crescimento. É preciso ter em mente que os resultados são mais importantes que o protecionismo, pois: “A tendência é achar que a empresa vai perder a identidade, mas se tentar centralizar, pode acabar prejudicando-a. Considera-se, assim, que a família que se aventura no ramo dos negócios deve se cuidar, também, para não se autodestruir”.

Esta preocupação é compartilhada pelo diretor técnico do Sebrae/SC, Lauro Andrade Filho, ao comentar que: “À medida que a empresa cresce, as estruturas e processos externos vão se tornando mais complexos. Os membros precisam se profissionalizar ou entregar a empresa para profissionais. Hoje, o pensamento é de que o capital é familiar, desde que a gestão seja profissional, da família ou não” (NUNES, op. cit.).

Estatísticas apresentadas pelo SEBRAE mostram que uma das principais causas para o fechamento das empresas é, em primeiro lugar, a falta de capital de giro, o que sinaliza falta de gerenciamento. Em segundo lugar, destaca-se a falta de clientes, indicando problemas de marketing; enquanto que, em terceiro lugar, está a recessão econômica.

Em uma situação de recessão econômica é comum que as empresas familiares optem por “práticas não legalizadas”, visando à redução dos custos de produção, face ao ambiente de incertezas, intensificando-se as condições de informalidade, que pode gerar repercussão na administração da produção.

2.3 Administração da produção

Veiga Júnior (1999) considera que a administração da produção é o gerenciamento das operações físicas da empresa, que tem como objetivo melhorar o desempenho dos recursos produtivos – homens, máquinas, materiais, tecnologia, sistema de administração – em qualquer atividade econômica. Considerando os aspectos acima mencionados, três fatores de sucesso são imprescindíveis: melhoria da qualidade, aumento de produtividade e redução de custos.

Para Monks (1987), o sistema de produção é o meio pelo qual os recursos são reunidos e transformados de uma forma controlada, a fim de agregar valor, de acordo com os objetivos empresariais. Russomano (1986) compartilha deste princípio ao definir o sistema de produção como o procedimento organizado para se conseguir a conversão de insumos em produtos acabados.

Riggs, apud Veiga Júnior (1999), define o sistema de produção como um processo planejado, pelo qual elementos são transformados em produtos úteis. A medida da eficácia do uso de recursos para produzir bens e serviços denomina-se produtividade, que pode ser influenciada pelos seguintes fatores: relação entre trabalho e capital; escassez de recursos; mudanças na força de trabalho; inovação tecnológica; efeitos das trocas e reguladores; qualidade do ambiente de trabalho. Além destes aspectos, como ressaltado na Figura 1, todo processo de

administração de produção possui como meta o alcance de um produto, que pode ser definido como sendo o resultado final de um processo de transformação de insumos, sujeito a controle para retroalimentação de entrada (insumos).

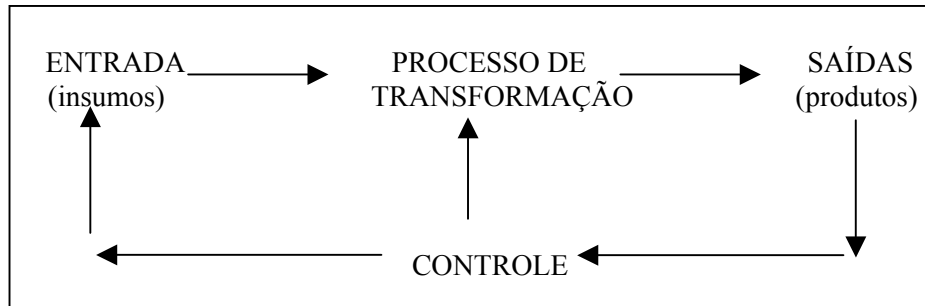


FIGURA 1 - Um Sistema de Produção Simplificado
 Fonte: VEIGA JÚNIOR, 1999, P. 13.

A ciência econômica define e determina os níveis de produção de máxima eficiência econômica. Neste sentido o processo administrativo vem complementar esta orientação, uma vez que ele procura definir o processo dinâmico de interação entre os agentes de mudança na empresa que levará ao atingimento deste objetivo (VEIGA JÚNIOR, 1999).

2.4 Processo administrativo

Toda e qualquer empresa, seja ela do setor primário, secundário, terciário, pública, privada, com ou sem fins lucrativos, possui quatro funções e quatro áreas administrativas, conforme pode ser observado na Figura 2, abaixo apresentada:

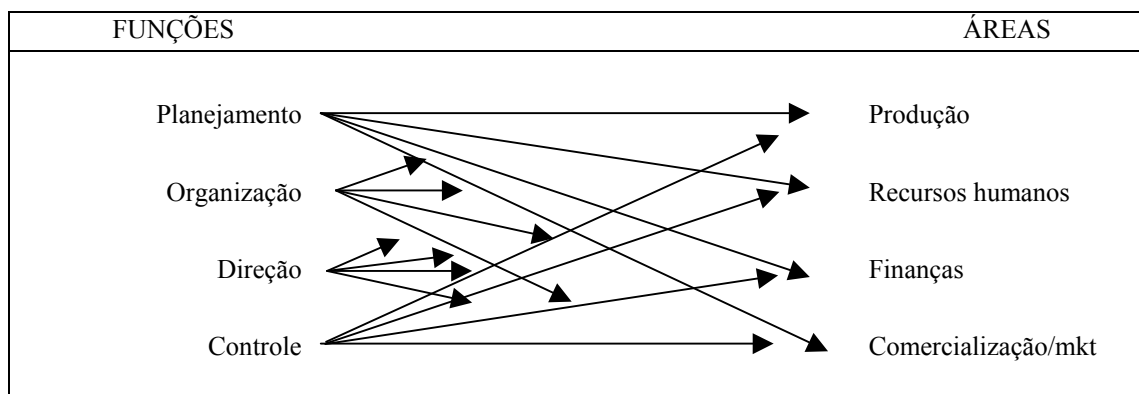


FIGURA 2 - Processo Administrativo
 Fonte: VEIGA JÚNIOR, 1999, p. 31.

Andrade (1987) define as quatro funções e as quatro áreas da seguinte forma:

Funções:

- **Planejamento:** é decidir antecipadamente o que deve ser feito, levando-se em conta as condições da organização e do contexto da mesma;
- **Organização:** é a função administrativa que cuida do agrupamento e estruturação dos recursos físicos e humanos da empresa, de forma que sejam alcançados os objetivos gerais e específicos;
- **Direção:** realiza-se sobre as pessoas e não sobre os recursos físicos e financeiros. São as pessoas que fazem a empresa “funcionar”;
- **Controle:** refere-se à função que procura verificar se as ações estão sendo desempenhadas corretamente e se os objetivos estão sendo alcançados.

Áreas:

- **Produção:** relaciona-se à utilização dos recursos materiais necessários à operação da empresa;
- **Recursos humanos:** relaciona-se às pessoas que participam e promovem o funcionamento da empresa;
- **Finanças:** refere-se às receitas, despesas, financiamentos e investimentos, necessários para a empresa;
- **Comercialização e marketing:** define como deve ser colocado o produto no mercado e em quais canais de comercialização.

Porém esta separação, estanque, entre áreas e funções, sugerida na Fig. 2, somente existe para finalidades didáticas. Na prática do dia a dia das empresas o que ocorre é uma interação muito estreita e intensa entre áreas e funções, gerando-se uma interdependência entre elas. Assim, tem-se planejamento da produção, planejamento dos recursos humanos, planejamento das finanças e planejamento de comercialização e marketing. Tem-se, também, organização da produção, organização dos recursos humanos, das finanças e da comercialização e marketing; acontecendo o mesmo com a direção e com o controle. A esta

interação entre áreas e funções é o que se define como Processo Administrativo, que possui ou não uma associação das empresas.

2.5 Perfil administrativo da micro e pequena empresa (MPE)

Conforme dados da FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2002), na economia formal, as micro e pequenas empresas correspondem, em número, a 99,2% das empresas no país, empregando em torno de 56,1% da mão de obra, sendo responsáveis por aproximadamente 40% do valor bruto da produção do setor industrial.

Apesar de sua significativa expressão na economia, sabe-se que aproximadamente 80% das MPE's (Micro e pequenas Empresas) não sobrevivem por mais de um ano no mercado; sendo que este número tem se elevado para 90%, ao final de cinco anos.

Segundo Vasconcellos e Couto (1991), as empresas brasileiras não têm investido, satisfatoriamente, no desenvolvimento de sistemas gerenciais. Os autores acreditam que existe um esforço maior na organização da gestão da produção, custos, estoques e vendas, que correspondem aos níveis iniciais e mais elementares de desenvolvimento gerencial.

Esses mesmos autores argumentaram que um pequeno número de empresas possui sistemas gerenciais mais estruturados. Mesmo os sistemas mais elementares não são usados por todas as empresas: 83% não utilizam sistemas estruturados de vendas e marketing; 78% não possuem layout planejado; 61% não possuem mecanismos de avaliação de produtividade; 53% não adotam sistemas de controle de qualidade, 43% não realizam planejamento de vendas; 37% não têm sistemas de apuração de custos; e cerca de 35% não elaboram planejamento de produção, não possuindo controle de estoque. Apenas 20% das empresas realizam atividades de treinamento de recursos humanos.

De acordo com Resnik (1990), uma boa administração é mais do que o agrupamento das atividades diárias do proprietário-gerente. Ela também inclui as atitudes, percepções, pensamentos e conhecimentos – a inteligência da

administração – que motiva e governa suas atividades vitais. Corresponde àquilo que se percebe, pensa, sabe e enfatiza; determinando-se o que faz e como.

Conforme dados do Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES (2000) até 1997, de cada 100 empresas familiares, somente 30 chegam a segunda geração e cinco conseguem alcançar a terceira geração. Além de questões econômicas, é determinante nesta estatística a falta de planejamento de longo prazo para a sucessão. (RICCA, 2004)

De acordo com Cher (1991), dois fatores podem ser considerados como determinantes do fracasso de muitas MPE's, como por exemplo: o baixo volume de crédito e financiamento disponível e a mão de obra desqualificada. Um outro fator corresponderia à estreita vinculação entre a empresa e o empresário, fazendo com que esta seja administrada segundo os seus objetivos pessoais. Por outro lado, Cabido (1996) apontou os seguintes fatores: inexperiência com o ramo de negócios; falta de competência administrativa; falta de resistência e a incapacidade de assumir riscos; desconhecimento dos vários instrumentos de administração. Assim, de acordo com Nunes (2000), as grandes empresas familiares não significam futuro tranquilo para as gerações seguintes.

Essa realidade também se apresenta para as organizações cooperativas, devido à intensidade de mudança social e econômica a que têm sido submetidas, quando desejam mudanças na forma de gestão.

2.6 Autogestão no Brasil

Autogestão pode referir-se somente à gestão democrática de uma empresa por seus trabalhadores. Porém, a nível nacional, é possível conceber a autogestão como um sistema de organização da sociedade, abarcando não somente a produção, como também todas as instituições políticas.

É possível deduzir que a grande relação do conceito de autogestão comunitária com o de autonomia vincula-se ao fato da autogestão ter saído do campo da autoprodução coletiva e igualitária. O uso da palavra autogestão pode ter vindo pelo termo "gestão", pois autogestionário parece ser usada como

concretização da possibilidade de exercer a autonomia individual e coletiva, participando nas decisões que afetam a própria comunidade. Por isso, vários autores nomeiam a autogestão, em termos de autonomia e autodeterminação, em conjunto. Autonomia e autogestão se vinculam de diferentes formas. Alguns autores usam as duas palavras de forma equivalente, quase como sinônimas; outros empregam "autonomia" em vez de "autogestão" para denominar o que é considerado o objetivo das ações comunitárias, relativo à autodeterminação do grupo. Outros falam de autonomia e autogestão como estando relacionadas, mas sendo a autonomia o exercício de liberdade dos agentes externos nas decisões (Guareschi, 1996; Sawaia, 1996) e a autogestão "o ápice das relações genuinamente democráticas, onde há participação de todos" (GUARESCHI, op. cit.).

Mas apesar dos poucos detalhes com que o conceito ainda é abordado, os autores mostram que a autogestão comunitária está sendo concebida de forma relacional: sempre se é autogestionário em relação a alguém. Tal traço é novo em relação às denominações clássicas, onde os trabalhadores resistiam ao capitalismo e exerciam sua autonomia através de modelos autóctones de participação (no caso, seriam autogestionários em relação à maioria das práticas fabris ou camponesas, caracterizadas por brutais relações de dominação; embora com respeito aos "agentes externos", esta idéia não parecia existir).

Hoje, além dos componentes fundamentais ao processo participativo (produção, gestão e usufruto dos bens da sociedade), tem-se o componente instrumental, que é a cooperativa ou associação, que representa a forma concreta onde o indivíduo pode compartilhar seus problemas e interesses a fim de adquirir poder reivindicatório e, indiretamente, ter acesso à gestão social, quando trabalham em grupo.

Na bibliografia brasileira encontraram-se poucas referências à palavra autogestão. Em textos de Lane (1996) e Sawaia (1996), por exemplo, nomeiam-se os substantivos "autonomia" e "autoorganização", referindo-se ao poder de decisão de um grupo no contexto comunitário, à organização de "grupos que se tornem conscientes e aptos a exercer um autocontrole de situações de vida

através de atividades cooperativas" e transformadoras, para o qual é necessário o entendimento das relações de poder que se constituem no cotidiano e o resgate da subjetividade. Isto parece fazer alusão ao que, em outros casos, estaria sendo denominado como autogestão - incorporando domínios como subjetividade e relações de poder.

Olhando apenas o contexto onde a palavra é nomeada, pode-se supor que o sentido dado à mesma é semelhante aos já discutidos, ou seja, o conceito é visto como um objetivo da psicologia comunitária, que pode ser estimulado pelo psicólogo no seu trabalho com grupos. Analisando, especificamente, as formas de "estimular" a autogestão e a concepção sobre o que este "importante objetivo" significa, pode-se observar que existem diferenças nas concepções dos autores. Entretanto, ao ver apenas a generalidade, parece que está se fazendo a mesma coisa: declarar a importância de algo sem explicar o que é.

Guareschi (1996) é mais claro nos seus argumentos. Para ele, todo projeto empreendido junto com grupos de uma comunidade, seja esta de qualquer classe social, religião, raça etc, deve incluir:

“além do diálogo e a partilha de saberes, a garantia de autonomia e autogestão das próprias comunidades. Afinal, são eles que lá vivem, e que vão continuar a viver. Quem vai por um tempo, para prestar um serviço, para partilhar seu saber, não pode retirar das comunidades essa prerrogativa fundamental de liberdade e autonomia. A autogestão é o ápice de relações genuinamente democráticas, onde há participação de todos.” (p. 99).

Para o referido autor, o processo de intervenção deve assegurar a autonomia dos indivíduos para tomar as próprias decisões. A autogestão envolveria todos os implicados em um contexto de igualdade de direitos, responsabilidades, e de participação. É uma perspectiva que enfatiza a necessidade da autonomia e do profissional assessor sair dos locais em que trabalha, não diferenciando autonomia de autogestão. Além disso, sugere que a autogestão seja atingida através da formação de líderes comunitários e já coloca a importância das relações democráticas, em que cada membro seja considerado como ponto chave para o processo de instituição da autogestão.

Lane (1998) também disserta nesse sentido ao afirmar que, na autogestão, a cooperação é um tópico de grande importância; embora não

signifique que autogestão e cooperativas sejam sinônimos. Enquanto as segundas se relacionam basicamente com a prestação de serviços, podendo ter princípios claramente capitalistas ou autoritários, na autogestão todos têm direitos a voz e voto e participam diretamente das decisões. O trabalho realizado em conjunto é de todos. Em sua análise sobre a temática autogestão, mostrou que o conceito chegou à América Latina, provavelmente, a partir do movimento francês de maio de 68. Depois deste marco cronológico, e, principalmente na década de 70, diversos psicólogos sociais brasileiros tiveram contato com experiências práticas, por meio de visitas ao Peru. Entre 1968 e 1975, formaram-se nesse país muitas cooperativas e iniciativas autogeridas, assim como um Centro de Estudos Superiores sobre Cooperativas e Autogestão, com o qual os brasileiros passaram a se relacionar.

Com respeito às experiências brasileiras das empresas, que têm buscado trabalhar de forma autogestiva, a autora mencionou as áreas de ensino, postos de saúde e mutirões. Para a autora, os processos autogeridos nascem da necessidade da cooperação, mesmo que diferencie autogestão de cooperativas. Afirmou também que no nosso país, contrariamente a outros, como é o caso do Japão, não se educa para cooperar. A lógica da cooperação não é entendida pela população, o que faz prevalecer é a concorrência de preços. Assim, se os produtos são mais baratos no mercado do que numa iniciativa comunitária autogerida, as pessoas compram no mercado.

Nesse sentido, na concepção de Lane (1998), "para ter uma sociedade autogestionária, é preciso trabalhar a consciência social, a consciência política e o não abdicar do direito de decidir. Se isto não for feito, a ideologia é minada pelo capital e a autogestão é uma utopia".

Com respeito à estimulação de um processo autogerido por parte de um agente externo, ou seja, da autogestão como um processo que se quer induzir na comunidade, volta aqui a pergunta: pode ser a autogestão um processo no qual o poder se transfere do "facilitador" à "base"? Se isto é possível, é preciso pesquisar continuamente quais são as bases de um relacionamento deste tipo para obter, como diria Almeida (1999), a autonomia e não a dependência; a

valorização e dinamização do autóctone e não a submissão a modelos alheios de desenvolvimento comunal; a consciência crítica e não a microvisão; a democracia e não a imposição.

2.6.1 Autogestão: definições comparativas

Para que haja uma melhor compreensão da Autogestão, considera-se necessário fazer um estudo comparativo entre os termos: Participação, Co-gestão, Controle Operário e Cooperativa, como coloca PUCRS (2004).

a) **Participação**: Não é autogerir, é executar uma tarefa com pleno consentimento e com parcial controle sobre a atividade, sem que esta seja em benefício comum e geral. A participação tende a modificar mentalmente as atitudes dos operários, para que aceitem como um mal necessário às condições de funcionamento das fábricas.

b) **Co-Gestão**: Não é somente se interessar nos lucros, mas ter uma palavra a dizer na organização da empresa. Há dois níveis para manifestar esta intervenção: Organização Técnica do Trabalho e Orientação Geral da Fábrica.

A Co-gestão, freqüentemente utilizada em sistemas capitalistas, pode ou não incentivar a aceleração ou o favorecimento da integração dos operários no sistema de produção. Isso, no entanto, é apenas um aspecto da Co-gestão; sendo, na realidade, uma direção participativa. A Co-gestão situa-se ao nível mais elevado da direção da empresa. A direção por objetivo, às equipes autônomas de trabalho, o alargamento e o enriquecimento não modificam em nada os objetivos definidos pela direção da empresa. Na realidade, a Co-gestão proporciona a possibilidade da intervenção operária, através de seus representantes dos conselhos administrativos; sendo, portanto, uma concordância não conflituosa por parte dos operários.

c) **Controle operário**: É uma contestação, significando um avanço maior que a Co-gestão, a caminho da Autogestão; embora não o seja pelo fato desse controle não questionar o papel do dirigente, nem o do assalariado, nem também o objetivo da fábrica e o seu destino.

d) **Cooperativa:** A Cooperativa demonstra que as associações operárias podem conduzir e administrar lojas, fábricas etc., com sucesso e sem problemas; provando que o Capitalismo tornou-se supérfluo, como agente de produção, e que a eliminação da propriedade privada dos meios de produção liberaria os trabalhadores (Marx, apud PUCRS, 2004).

Na Cooperativa, o trabalho de direção contraditório desaparece, visto que os diretores são pagos pelos trabalhadores em lugar de representar esse capital. A Cooperativa deveria adquirir amplitude nacional. Se o conjunto das Cooperativas deve regular a produção nacional, segundo um plano comum, não seria isto senão a autogestão? No entanto, não é assim, pois Autogestão não é o aumento de número de cooperativas e sim a transformação de todas as empresas em cooperativas, sem a dependência do elemento Estado. É necessário que, ao considerá-la como uma evolução nas relações humanas e nos meios de produção, sejam questionados alguns conceitos correntes, pois o entendimento da Autogestão pressupõe todo um sistema moral e filosófico, que o impulsiona (PUCRS, op.cit.).

Dentro dos objetivos da autogestão figuram: uma maior participação, a capacidade e solidariedade dos trabalhadores; como também, uma distribuição de renda mais eqüitativa e uma acelerada acumulação de capital. Considera-se que o objetivo que engloba todos os anteriores é a colocação do homem e não do capital no centro do sistema econômico, isto é, em uma economia autogestionária é do trabalho que provém o capital e não vice-versa, como ocorre no capitalismo privado ou estatal (PUCRS, op.cit.).

Pode-se dizer, portanto, que na Autogestão ou gestão democrática dos meios de produção, o trabalhador adquire uma dupla condição: a de produtor e gestor da empresa; deixando de ser um assalariado para se converter em produtor livre e associado, superando sua condição alienada e marginalizante. Representa uma evolução progressiva das relações humanas, uma vez que a base econômica do sistema (a terra, as oficinas e os meios de produção) passa a ser possessionada e gerida por iniciativa dos trabalhadores. É um aspecto apenas de uma revolução social, profunda e ampla, sendo que a

intervenção do setor público da economia ou qualquer forma estranha ao seu meio é uma forma de descaracterizá-lo. Assim, para ser efetiva, deve ser geral, abranger todos os ramos da produção, levando às mãos dos produtores a gestão, a coordenação, a estruturação regional, nacional e mesmo internacional. Assim, a distribuição e a troca dos produtos seria embasada na solidariedade humana (PUCRS, 2004).

2.7 Cooperativismo

O cooperativismo é considerado uma doutrina, que tem como objetivo a solução de problemas sociais, por meio da criação de comunidades de cooperação, formadas por indivíduos livres, que realizariam a gestão da produção e participação igualitariamente dos bens produzidos. Nesse sentido, liga-se ao *socialismo utópico*, principalmente ao pensamento de Robert Owen, apud Coopdef (2004), para quem a superação do capitalismo estaria na generalização de aldeias de cooperação. Modernamente o cooperativismo constitui uma prática econômica, em que a cooperativa é uma empresa que presta serviço aos associados, em geral indivíduos pertencentes à mesma atividade profissional ou econômica. No Brasil, o cooperativismo iniciou-se no final do século XIX, principalmente na zona rural. Atualmente seu funcionamento é regulamentado por leis especiais e subordinado ao Conselho Nacional de Cooperativismo, órgão do Ministério da Agricultura (COOPDEF, op. cit.).

2.7.1 Cooperativa e seus movimentos

É definida como sendo uma sociedade comercial, constituída por membros de determinado grupamento social ou econômico, visando desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica. No Brasil, assim como na maioria dos países, as sociedades cooperativas são regidas por legislação especial e gozam de privilégios de natureza fiscal.

Os objetivos da cooperativa são: a) reduzir, em benefício de seus membros e através do esforço comum destes, o custo ou, conforme o caso, o preço de venda de determinados produtos ou serviços, diretamente ao consumidor; b) aprimorar a qualidade dos produtos fornecidos (COOPDEF, 2004).

A experiência da cooperativa foi iniciada na França e na Inglaterra entre 1820 e 1840; teve em primeiro lugar, além de suas funções econômicas, o papel de sociedade beneficente, de sindicato e de universidade popular. A partir do fim do século XIX, o movimento cooperativista envolveu novos setores: agricultura (1884), comércio varejista (1883 - 1885), pesca (1913), construção e habitação (1920). Introduzido no Brasil, no final do século passado, o cooperativismo só obteve maior adesão nos últimos anos, destacando-se mais nos Estados do Sul, sobretudo Rio Grande do Sul e, na região Sudeste, no estado de São Paulo (COOPDEF, 2004).

Consideradas como organizações de cooperação voluntárias e concebidas como modelo alternativo à concorrência capitalista, em quase todo o mundo foi necessário que se promulgasse leis específicas para que as cooperativas pudessem ser regulamentadas. São vistas como organizações democráticas, cuja administração e gestão devem efetuar-se da forma acordada pelos sócios, que devem ter os mesmos direitos e o mesmo poder, participando da tomada de decisões. As cotas de capital, em caso de serem remuneradas, devem receber uma taxa de juros reduzida. Os rendimentos auferidos pertencem aos cooperados, distribuindo-se de acordo com os seguintes critérios: em primeiro lugar, destinando uma parte ao desenvolvimento da cooperativa; em segundo lugar, reservando outra parte para a eventualidade de gastos extraordinários e, em terceiro lugar, distribuindo os lucros entre os cooperativados de forma proporcional às suas contribuições para a associação. Devem destinar fundos à formação profissional de seus membros e empregados, assim como à do público em geral, visando respeitar os princípios da cooperação econômica e democrática. Nas cooperativas de produtores, é possível que alguns membros contribuam apenas com capital (sócios capitalistas) e outros, com trabalho. (COOPDEF, 2004).

No conceito da economia, esse movimento poderia ser definido como o de empresas comerciais sem fins lucrativos, cujo principal objetivo é a distribuição de bens e serviços. Tradicionalmente, era um movimento que agrupava consumidores, que compartilhavam um interesse mútuo: reduzir seus gastos em consumo e beneficiar-se do controle dos meios de produção. Contudo, algumas cooperativas são formadas por produtores e não por consumidores. Todas elas costumam compartilhar de uma série de normas comuns: controle democrático, em que cada membro só tem direito a um só voto; a associação ao movimento cooperativo é livre; os associados têm o direito de obter créditos a taxas de juros reduzidas; além de distribuição de benefícios (COOPDEF, op. cit.).

Os movimentos cooperativos de todo o mundo integram-se na Aliança Cooperativa Internacional (ACI), criada em 1895; que possui dois objetivos fundamentais: unir os diferentes movimentos cooperativos dos países, com o fim de criar uma rede econômica internacional, o de formar e fomentar a criação de um ambiente favorecedor da cooperação, que evite as disputas e os conflitos econômicos. Segundo COOPDEF (op. cit.), a ACI é a maior organização não governamental com voz, porém sem voto, no seio da Organização das Nações Unidas (ONU).

3 PROPOSTA TEÓRICA

Para analisar o processo de gestão da cooperativa e compreender os mecanismos sociais e econômicos utilizados na inserção da produção no mercado capitalista, esta pesquisa utilizou o método de Gestão Participativa de Projetos – GPP.

No procedimento da investigação sobre o tipo de gestão utilizado pela cooperativa, o estudo considerou a preocupação em analisar o processo de gestão como um todo, sem se prender apenas aos dados fornecidos pela aplicação do método. Segundo Godoy (1995), essa é uma das principais características da pesquisa qualitativa, pois ela permite uma análise de fenômenos, que envolvem seres humanos e suas relações com o ambiente, sem se ater apenas a aspectos quantitativos.

De acordo com o mesmo autor, a abordagem qualitativa oferece diversas possibilidades de se realizar a pesquisa. Nesta pesquisa, optou-se pelo Estudo de Caso, que permite uma análise detalhada do objeto em estudo, qual seja o tipo de gestão da cooperativa. Para tanto, utilizou-se a aplicação do método de Gestão Participativa de Projetos – GPP, que tem por finalidade a visualização global da cooperativa em quatro aspectos fundamentais (produção, organização, parcerias e

mercado), possibilitando a inserção da costureira faccionista¹ no mercado capitalista.

3.1 Gestão Participativa de Projetos – GPP

Esta técnica de GPP foi trabalhada na Universidade Federal de Lavras, dando origem à tese de mestrado de Eliane Sant'Anna de Mello, em 2003, a partir da sua aplicação em 3 Associações de agricultores e agricultoras familiares apoiadas pelo Prorenda Rural-MG. A referida autora denominou essa técnica de Método de Entendimento Global das Associações (MEGA).

Segundo Marangon (2004), a GPP foi elaborada ao longo de 12 anos, sendo finalizada sua estruturação ao final do ano de 2003. Este método consiste em traçar o perfil dos agricultores de uma associação em relação à inserção desses no mercado capitalista. Para traçar esse perfil, foi formulada uma série de questões que permitem detectar quatro quadrantes, quais sejam, mercado, produção, parcerias e organização, conforme pode ser observado na Figura 3. Procurou-se, também, visualizar: o perfil inicial da associação, a situação atual da mesma e sua visão futura sobre o negócio. O método GPP é um instrumento de auxílio para detectar pontos fortes e fracos da organização empresarial analisada, propiciando a mesma um conhecimento global. Além de servir como instrumento de análise para as instituições que trabalham diretamente com as microempresas, permite também a criação e viabilização de mecanismos na competição, para que as mesmas possam conquistar mais rápido o mercado.

¹ Faccionista é a pessoa que trabalha em um processo produtivo de facção. Facção significa a terceirização ou prestação de serviços para outra empresa, do mesmo ramo.

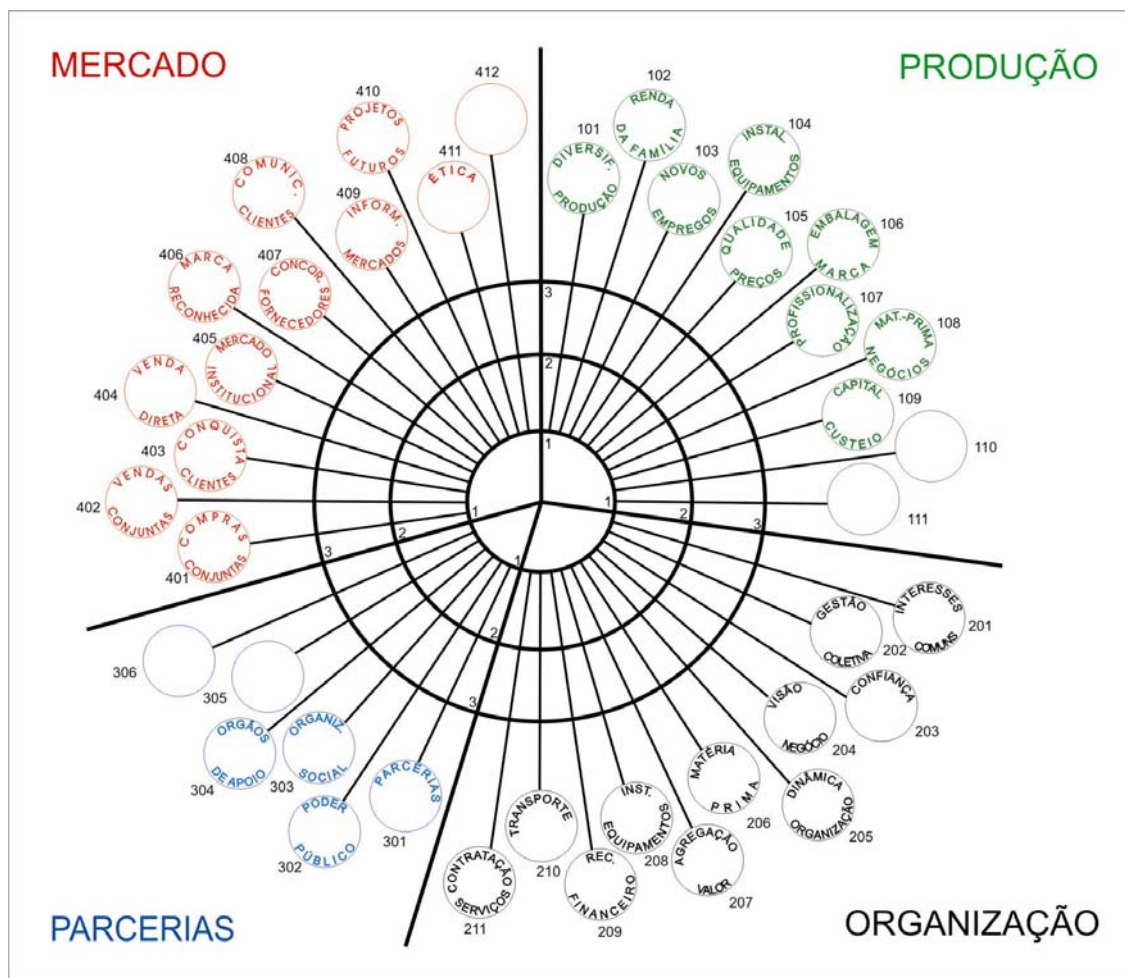


FIGURA 3: Gráfico polar: Representação Esquemática dos Quadrantes do GPP – “Perfil do Negócio Coletivo”

Fonte: MARANGON, 2004, p. 70.

O método GPP é composto por um conjunto de indicadores (ver raios do gráfico), para medir as situações vivenciadas pelo grupo no início das atividades (nascimento), na situação atual, bem como suas metas e perspectivas futuras. Apresenta um conjunto de intervenções com a finalidade de reduzir os pontos críticos e estimular o desenvolvimento do grupo, além de facilitar o entendimento do projeto, ao descrever suas características atuais de forma global e ao universalizar a sua linguagem.

Assim a presente técnica oferece, também, um diagnóstico do posicionamento inicial desses indicadores no momento de sua avaliação, o que corresponde à descrição do estado atual do projeto, segundo a visão do grupo.

Está organizado em quatro quadrantes: produção, organização, parcerias e mercado. A interligação permite ao pesquisador formar um cenário da realidade do projeto do negócio coletivo. Cada quadrante é constituído de vários

indicadores, que serão avaliados numa escala de medida variando de 1 a 3, conforme exemplo observado na Figura 4, abaixo apresentada:

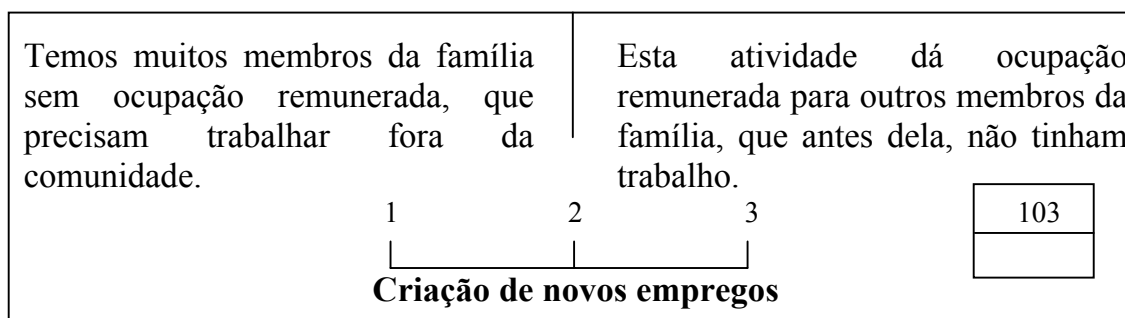


FIGURA 4: Indicador de avaliação do GPP
 Fonte: MARANGON, 2004, p. 31 com adaptações.

O trabalho de investigação do perfil do negócio coletivo permitirá a formulação do gráfico polar, onde cada raio representará um indicador com parâmetros variando de 1 a 3, sendo que o 3 está associado à situação ideal; o 1 seria a situação desvantajosa; enquanto que os níveis 1,5 a 2,5 são valores intermediários de uma situação que poderia ser melhorada, ou se não trabalhada, poderia se tornar desvantajosa (MARANGON, op. Cit.).

As situações intermediárias, 1,5; 2,0 e 2,5 são marcadas quando o projeto encontra-se em processo de desenvolvimento, onde os associados buscam, através de estratégias, melhoria e/ou desenvolvimento do mesmo. Pode-se ainda, de acordo com a visão do grupo e número de entrevistados, ao se obter uma idéia geral do grupo, a pontuação tornar-se mais fracionada, como por exemplo: 5 questões marcadas com 1,5; 7 marcadas com 2,0 e 10 marcadas com 2,5. Ao juntar os dados para obter uma idéia do grupo sobre o projeto, multiplica-se o total de questões pela pontuação, depois soma-se os três valores e divide pelo número de questões totais, obtendo-se uma média do grupo sobre o assunto.

Partindo desses indicadores, formula-se um guia para trabalhar o grupo no sentido de melhorar a qualidade da gestão de uma forma mais sistematizada, ou seja, permitindo a todos os envolvidos no trabalho uma visão mais detalhada da realidade em que se encontram. Nesse guia estarão contidas as principais questões a serem abordadas dentro de cada quadrante (ver Anexo A), que serão representadas no gráfico por raios, cada um representando uma variável dentro

de um quadrante em termos de: produção, organização, parcerias e mercado, obtendo-se assim uma visão geral do projeto. As questões fundamentais de cada quadrante estão associadas respectivamente a:

a) diversificação de produtos; renda da família; criação de novos empregos; instalações e equipamentos; qualidade e preço; embalagem, marca e visualização; profissionalização dos sócios; matéria prima e capital para custeio.

b) interesses comuns; a forma de gerir a cooperativa; as relações interpessoais no grupo; a visão sobre o negócio; o grau de dinamismo da cooperativa; agregação de valor; gestão coletiva de instalações e equipamentos; recursos financeiros; transporte e contratação de serviços.

c) conquista de parceiros; poder público municipal; organizações sociais e órgãos de apoio.

d) compra conjunta; venda conjunta da produção; conquista e manutenção de clientes; venda direta ao consumidor; mercado institucional; parcerias comerciais; comunicação com os clientes; informação sobre o mercado; projetos futuros e ética nos negócios.

Essas questões são marcadas para posterior levantamento e soma dos seus valores; para obter, assim, uma pontuação em cada quadrante. O total de pontos obtido é multiplicado pela percentagem representativa em questões, alcançando-se, desta forma, a pontuação percentual.

3.2 Adaptação do GPP para apresentação e análise do material de apoio ao método para desenvolvimento do estudo de caso.

Para a análise da cooperativa, de acordo com o método proposto, o gráfico polar foi dividido, como mostra a Figura 5, em quatro quadrantes, cada um ocupado por uma categoria de indicadores: produção, organização, parcerias e mercado. Desta forma, o gráfico foi dividido em quatro partes, direito e esquerdo (vertical) e parte de cima e de baixo (horizontal), o que mostra sua flexibilidade de adaptação à realidade de cada organização.

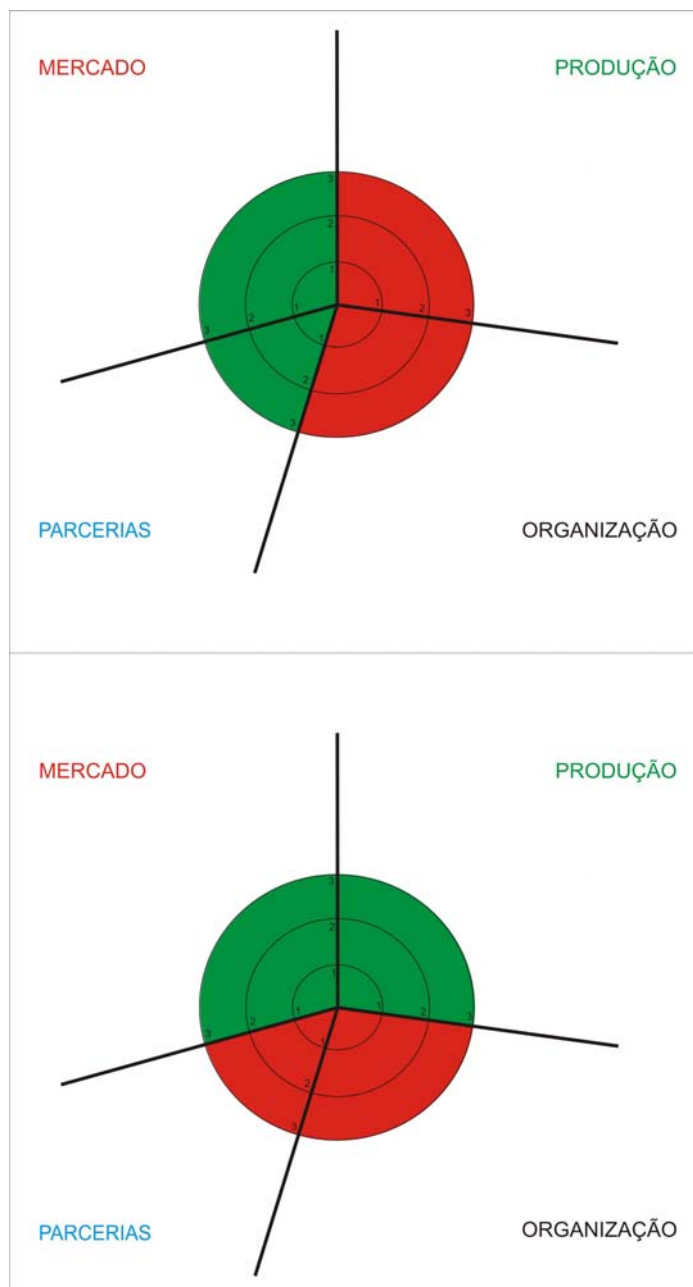


FIGURA 05 – Gráfico representativo dos quadrantes do “GPP”
 Fonte: MELLO (2003), p. 47, com adaptações

Nesse sentido, foram agrupadas as categorias à direita e à esquerda da linha vertical; portanto, à direita, produção e organização e à esquerda, mercado e parcerias; na parte de cima da linha horizontal, mercado e produção e na parte de baixo, organização e parcerias. Dentro de cada uma das partes mencionadas, foram agrupados os indicadores de avaliação do projeto, apresentados no Anexo A. Esses dados em conjunto permitem explicar e proporcionar uma visão sistêmica de uma dada organização, de forma a que possam ser feitos ajustes, considerando as necessidades e as metas propostas pela mesma.

Em seguida, faz-se a análise do tipo de gestão, considerando que a gestão participativa representa um conjunto de ações intencionais, articuladas entre si, para se alcançar interesses próprios no intuito de democratizar o processo. Esse interesse é movido pela criação de novos mecanismos de organização dos membros para uma gestão coletiva. Os mecanismos utilizados são as formas de conduta nas relações internas e externas com que os membros da organização trocam informações, partilham valores, atitudes e comportamentos.

De acordo com os itens marcados pela aplicação do GPP (Anexo A), caso o lado direito do gráfico, quadrante da produção, esteja com os números variando entre 2,0 e 3,0 e a parte de baixo equivalente ao quadrante da organização, entre 1,5 e 2,5, a empresa analisada está bem organizada, tem boa produção, mas não está conseguindo alcançar o mercado externo ao município.

Se o lado esquerdo relativo ao mercado e parcerias estiver expandindo de 2,0 para 2,5, enquanto o lado direito da produção e organização estiver entre 1,5 e 2,0, significa que a empresa analisada não está conseguindo aproveitar as oportunidades do mercado.

Além das reflexões no sentido vertical é, também, necessário fazer uma análise horizontal. Se a parte de cima, mercado-produção ou produção-mercado, estiver em expansão (do nível 2,0 para 3,0); a parte de baixo (parcerias e organização) deve servir de apoio. Nesse caso, mesmo que ocorram falhas na organização e parcerias, não afetaria de forma crítica a parte de cima; a não ser que a organização entre em caos com crise de interesses e quebra nas relações de confiança.

Por outro lado, caso a parte de baixo, pertinente a organização-parcerias, tenha níveis mais altos que a de cima, significa que o grupo tem boas parcerias, está bem organizado, mas não tem o produto para competir no mercado formal.

Ao aplicar o método e distribuir os dados no gráfico, estes permitirão identificar a realidade vivenciada pela empresa, suas possibilidades e estratégias, abrindo-se um elenco de informações, com estímulo para novas discussões e projeções; bem como gerando planos estratégicos e operacionais, que

proporcionem condições para alavancar e melhorar a gestão coletiva de determinada organização.

4 METODOLOGIA

4.1 Procedimento de coleta dos dados

Para selecionar a cooperativa a ser pesquisada, em relação ao processo de autogestão, procurou-se obter dados acerca do potencial das facções existentes no município, e região circunvizinha. Foram realizados contatos prévios na cidade de Divinópolis/MG, através do Sindicato dos Oficiais Alfaiates – Costureiras e Trabalhadores nas Indústrias de Confecção de Roupas – Estampa – Cama – Mesa e Banho de Divinópolis (SOAC), CEFETE/MG – Divinópolis e Sindicato das Indústrias do Vestuário de Divinópolis (SIVESD). A partir desses contatos, foi definido como local de trabalho de campo o município de Carmo da Mata, MG, por existir neste uma cooperativa de costureiras, com características de autogestão.

Os dados do estudo foram coletados por meio da aplicação do método Gestão Participativa de Projetos – GPP, que é uma técnica de descrição, planejamento, monitoramento e avaliação de pequenos projetos coletivos autogestionados de produção, agregação de valor e comercialização; que faz uso de entrevistas, por meio de questionários pré-testados, com questões objetivas e subjetivas; de entrevistas gravadas, além da observação dos processos de

produção. Posteriormente à coleta dos dados, os mesmos são tabulados e analisados, conforme prevê o GPP.

Em relação à cooperativa pesquisada, considerou-se que a compreensão da sua prática atual só poderia ser obtida através da construção do contexto histórico da mesma. Os relatos de sócios e da diretoria sobre ações construídas ao longo do processo de gestão da cooperativa foram coletados. Para ampliar a compreensão do contexto onde o estudo de caso foi desenvolvido, procurou-se acompanhar todos os eventos que a cooperativa promoveu e/ou participou, durante o período de coleta de dados, que se deu entre março e julho de 2004. Esse acompanhamento foi realizado através da presença da pesquisadora nos eventos realizados pelas cooperadas e no estudo de atas produzidos pela diretoria. Por meio do conhecimento desses dados, procurou-se delimitar a estruturação interna da cooperativa e a forma como foram definidas as ações estratégicas, que permitiram que a mesma se relacionasse com o mundo; dado este considerado de importância para complementar o método proposto na pesquisa - “GPP”.

Considera-se que, em uma pesquisa de abordagem qualitativa, a opção por determinadas técnicas de coleta de informações está diretamente ligada ao referencial teórico-metodológico, bem como ao problema de pesquisa. Sendo assim, nas etapas de coleta de informações foi utilizada tanto a história oral quanto a história de vida, observação participante e entrevista semi-estruturada.

Segundo Haguette (1987), a história oral “se baseia em depoimentos gravados dos atores sociais que recorrem à sua experiência e à memória para recompor fatos no âmbito de sua temporalidade”. Por meio da história oral, podem ser resgatadas experiências efetivas de alguém ou de um grupo, associados com o estudo de caso em questão.

Conforme Queiroz (1988), a história de vida é o relato de um narrador sobre sua existência através do tempo, transmitindo as experiências que adquiriu e os fatos que vivenciou. Ressalta-se que a história de vida é justamente o ponto de interseção das relações entre o que é exterior ao indivíduo e o que ele traz em seu íntimo. A utilização dessa prática permite que, na coleta de informações, haja uma redução entre as dimensões objetivas e subjetivas na análise das relações

sociais, superando a lacuna existente entre as afirmações teóricas gerais e os dados empíricos que servem de sustentáculo.

A observação participante refere-se a uma situação onde o observador fica tão próximo quanto um membro do grupo do qual ele está estudando, uma vez que participa das atividades normais do mesmo. Segundo Haggate (1987), a observação participante é:

(...) um processo no qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador está face a face com os observados, e, participando com eles em seu ambiente natural de vida, coleta de dados. Logo, o observador é parte do contexto, sendo observado, no qual ele ao mesmo tempo modifica e é modificado por este contexto. O papel do observador participante pode ser tanto formal como informal, encoberto ou revelado, o observador pode dispensar muito ou pouco tempo na situação da pesquisa, o papel do observador participante pode ser uma parte integral da estrutura social, ou ser simplesmente periférica com relação a ela.

A entrevista semi-estruturada pode se constituir em um dos principais instrumentos na coleta de dados. Esse tipo de entrevista possibilita ao entrevistado a manifestação de suas opiniões, seus pontos de vista e argumentos; ao mesmo tempo que exige do entrevistador grande habilidade para estimular o aprofundamento nas respostas, sem induzi-las (ALENCAR, 1999).

4.2 Descrição da área de estudo

4.2.1 O município de Carmo da Mata

Carmo da Mata, município onde foi realizado o estudo e os municípios limítrofes: Cláudio, Itapeçerica, São Francisco de Paula, Oliveira e Carmópolis de Minas estão localizados no Centro-Oeste de Minas, na região da bacia hidrográfica do Rio São Francisco, como pode ser visualizado na Figura 6.

O município de Carmo da Mata possui uma área de aproximadamente 357,6km² e uma população de 10.419 habitantes, sendo 7.668 residentes na zona urbana e 2.732 na zona rural de acordo com o IBGE (2001). As principais rodovias que servem de acesso à capital, Belo Horizonte, são: BR-262, BR-494,

MG-050 e as rodovias que servem ao município BR-381, BR-494 (MINAS GERAIS, 2005).



FIGURA 6: Mapa do município de Carmo da Mata e os municípios limítrofes
Fonte: IBGE (2001)

A tabela 1 mostra informações sobre o tipo de transporte e a distância do Município de Carmo da Mata entre os principais centros, tendo em vista a importância para a região.

Tabela 1: Distâncias aproximadas entre Carmo da Mata-MG e principais centros, 2000

TIPO DE TRANSPORTE	PRINCIPAIS CENTROS	DISTÂNCIAS (Km):
Rodoviário	Belo Horizonte	159
	Rio de Janeiro	535
	São Paulo	465
	Brasília	895
	Vitória	705
Ferroviário	Belo Horizonte	209
	Rio de Janeiro	559
	São Paulo	636
	Brasília	1.070
	Vitória	915

Fontes: Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais; Ferrovia Centro Atlântica – FCA; Estrada de Ferro Vitória Minas; Diretoria de Eletrônica e Proteção ao Vôo / Ministério da Aeronáutica, apud MINAS GERAIS (2005).

Ressalta-se que, na região, está localizado o pólo de empresas do setor têxtil e a estrutura deste setor, compondo-se de três sub-segmentos: fiação,

tecelagem e confecção; sendo este último de maior presença e importância na região, principalmente nas cidades de Divinópolis, Oliveira, Formiga, etc.

4.2.2 População

O município vem se desenvolvendo economicamente, principalmente no meio urbano, apesar de ter como base econômica a agricultura. Isto pode ser devido ao crescimento da parte industrial e o incremento de atividades de outros setores, como por exemplo, o crescimento significativo nas áreas de comércio e de prestação de serviços. Estes fatores influenciaram o aumento da população urbana e redução da rural, como pode ser verificado na Tabela 2. Outro fator importante observado na população é que quase a metade da mesma está numa faixa etária economicamente ativa; ou seja, 4920 habitantes são pessoas residentes com idade entre 18 e 49 anos.

Tabela 2: Comportamento evolutivo da população residente de Carmo da Mata/ MG no período de 1970 a 2002

ANOS	URBANA	RURAL	TOTAL
1970	4.674	4.851	9.525
1980	5.549	3.997	9.546
1991	6.536	3.695	10.231
2000	7.667	2.734	10.401
2002(1)			10.436

Fonte: IBGE (2001), apud MINAS GERAIS (2005)

(1) Dados preliminares

4.2.3 Atividades econômicas do município

Conforme relatado por líderes comunitários, durante muitos anos, o perfil econômico do município esteve voltado principalmente para a agricultura, apesar de já existir a fábrica de essências e de fundições, além do incremento de atividades de outros setores, como por exemplo: usina de reciclagem do lixo,

indústrias de fundições, bem como das atividades referentes ao comércio e à prestação de serviços (Entrevista prefeito – 2004).

As Tabelas 3, 4, 5 e 6 (Apêndice A) apresentam informações sobre as atividades econômicas, respectivamente, em termos de: Produto Interno Bruto (PIB) e Principais Empresas do Ramo Industrial e Agropecuário, tendo em vista a importância destas para a caracterização econômica do município. Observou-se um crescimento maior do PIB, de 1996 a 2000, na área da indústria e serviço em relação ao setor agropecuário. As principais empresas industriais do município estão voltadas para a mineração e produtos químicos (as essências). Enquanto que, no setor agrícola, a produção de maior destaque tem sido a cana-de-açúcar, o milho e, no setor pecuário, destaca-se o bovino e o galináceo.

Verificou-se, de acordo com a Tabela 7, que mostra os dados sobre a arrecadação municipal de 1999 a 2002, que houve um crescimento econômico do município, podendo este fator estar ligado à abertura de novas indústrias, além de um crescimento nas áreas de comércio e prestação de serviços.

Tabela 7: Arrecadação municipal do Município Carmo da Mata/MG, 1999-2002

Anos	Icms (Cr\$1,00)	Outros (Cr\$1,00)	Total (Cr\$1,00)
1999	616.659	332.521	949.180
2000	484.001	406.106	890.107
2001	577.050	453.020	1.030.070
2002	650.165	464.237	1.114.402

Fonte: Secretaria de Estado da Fazenda, apud MINAS GERAIS (2005)

4.3 Descrição do objeto de estudo

A cooperativa foi fundada no dia 21 de Setembro de 2001, a partir de uma assembléia geral de constituição, formada com associação de 50 mulheres, recebendo o nome de Cooperativa de Trabalho das Costureiras de Carmo da Mata/MG – COOPCOSTURA, que tem por objetivo desenvolver atividades de prestação de serviços com o fornecimento de mão-de-obra para a fabricação de confecções, vestuário, estamparia e correlatos.

No momento de pesquisa a campo, a cooperativa contava com 22 mulheres associadas, porém, somente 12 estavam ativas, indo à sede e desempenhando as atividades no grupo. Neste período, também, passou pela cooperativa um grupo de 21 mulheres, que estavam em treinamento para produção de lingerie.

4.4 Descrição das variáveis

4.4.1 Perfil pessoal e familiar dos cooperados

Na caracterização do perfil pessoal e familiar das cooperadas (apresentada no Apêndice B), foram consideradas variáveis correspondentes a: tipo de entrevistado (se era cooperado ou estava em treinamento para se tornar cooperado); composição familiar (número de membros da unidade domiciliar, no momento da entrevista); idade do entrevistado e dos membros da família (foi categorizada pela data de nascimento e obtenção em número de anos vividos, calculando-se a faixa-etária dos entrevistados e média das idades dos membros familiares); escolaridade (com base no número de anos de estudo formal que o indivíduo possuía, em termos completos ou incompletos); renda dos membros da família (somatório dos salários mensais e, ou, rendimentos em moeda corrente, expressa em salários mínimos recebidos pelos membros da família) rendimento mensal do trabalhador cooperado, no que se refere àquele oriundo do trabalho desenvolvido no momento da pesquisa; contribuição da renda recebida pelo trabalho na cooperativa (em reais) para o orçamento familiar.

4.4.2 Motivos da adesão à cooperativa de trabalho

De acordo com os relatos das entrevistadas, foram analisados os motivos que as levaram a se associarem à cooperativa de trabalho e qual era a opinião das mesmas a respeito dessa adesão e as causas da permanência como cooperadas.

4.4.3 Conjunto de indicadores do método GPP

Os indicadores do método do GPP referem-se às questões fundamentais dos quatro quadrantes (produção, organização, parcerias e mercado), dimensionados no Anexo A e especificadas anteriormente no capítulo referente à Proposta Teórica.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, procurou-se caracterizar o processo de formação da cooperativa e o perfil dos seus cooperados; bem como discutir o processo de gestão da cooperativa, visando compreender os mecanismos sociais e econômicos utilizados na inserção e permanência no mercado competitivo, utilizando-se do método de Gestão Participativa de Projetos – GPP.

5.1 Caracterização histórica do processo de formação e de estruturação da cooperativa

5.1.1 Criação da Cooperativa

A criação da cooperativa surgiu da necessidade de abrir empregos voltados para o trabalho feminino, como afirmou um líder local: “Um compromisso que a prefeitura tem com a comunidade de abrir opções de serviços”. Na visão do mesmo, as mulheres da cidade de Carmo da Mata reclamavam muito, pois ficavam muito ociosas. Daí surgiu a idéia de formação da cooperativa. Pensou-se, assim, na implantação de uma cooperativa de costureiras, voltada para facção – visto ser este ramo bastante promissor na

região, ou seja, Divinópolis é um grande pólo nesta área. A criação da cooperativa poderia atender aos anseios das mulheres de Carmo da Mata.

Como apresentado nos relatos, as cidades circunvizinhas, como Formiga e Divinópolis, tinham uma grande absorção de mão-de-obra feminina voltada para costura, no ramo da facção. Este fato fez com que fossem buscadas informações sobre essas cidades. Sendo assim, por meio do apoio do sindicato das costureiras em Divinópolis (o SOAC), foi sugerido o engajamento na criação da cooperativa, que envolvesse os empresários que quisessem fornecer serviços para as costureiras de Carmo da Mata.

Após conhecer Divinópolis e outras cidades, onde o carro chefe da economia é costura, partiu-se para desenvolver em Carmo da Mata este setor produtivo baseando-se na necessidade de criar uma alternativa de trabalho para as mulheres. Entretanto, inicialmente surgiram certas dificuldades associadas às questões básicas de como montar uma cooperativa.

A Prefeitura Municipal esteve à frente dos trabalhos promovendo os encontros, realizando os convites à população para comparecer às reuniões, a fim de se decidir sobre a implantação ou não da cooperativa. Convidou o SOAC (Sindicato dos Oficiais Alfaiates – Costureiras e Trabalhadores nas Indústrias de Confecção de Roupas – Estampa – Cama – Mesa e Banho de Divinópolis) de Divinópolis para promover palestras e orientar sobre o funcionamento e todo o processo de abertura, quando “a coisa começou a tomar corpo”. Além disso, foram promovidas várias reuniões na cidade, para a formação da cooperativa, com a participação de palestrantes de Divinópolis, os quais fizeram parte da primeira comissão de estruturação da mesma junto com o prefeito, representantes de outras entidades e algumas costureiras do Município.

Na percepção da liderança local, “O processo de fundação da cooperativa foi um pouco demorado, porque foram várias reuniões, caminhando passo a passo, com intenção que fizesse uma coisa bem estruturada, bem consistente”.

No processo de seleção das mulheres que fariam parte da cooperativa, compareceram, inicialmente, ao local indicado, 327 mulheres (senhoras e senhoritas), que preencheram uma ficha, contendo seus dados pessoais e

descrição de experiência na área de produção de vestuário. Essas mulheres foram convocadas para um seminário com vários presentes (Psicólogo e Analista, o vice-presidente da FIEMG, um representante do SEBRAE, além de membros do SOAC). Foram ministradas palestras com objetivo de explicar às interessadas como seria participar de uma cooperativa a ser fundada, como formar uma Cooperativa, o que seria uma cooperativa de trabalho e como seria seu funcionamento.

Após este contexto inicial, a comissão organizadora, de acordo com os dados da ficha de inscrição, selecionou um grupo de aproximadamente 120 mulheres costureiras, que declararam possuir experiências na área de produção do vestuário. A partir desse momento, essas mulheres passaram a participar das reuniões, recebendo um treinamento sobre o que era cooperativismo. Foi apresentado para as mesmas que, no cooperativismo, ninguém é dono ou empregado do empreendimento. É uma nova realidade a ser aprendida, enfrentada, onde cada cooperado é o dono e, ao mesmo tempo, desenvolve o trabalho; ou seja, tem obrigações enquanto empresário, mas também é responsável pela produção. Durante esse processo, foram feitas 10 reuniões, a partir do seminário e da data de fundação. Além das reuniões ampliadas com o grupo selecionado, foram feitas reuniões semanais com a comissão organizadora.

Ao chegar o momento da fundação e do processo de legalização da cooperativa, aconteceu uma série de conflitos entre as mulheres, para se definir dentre elas aquelas que fariam parte da diretoria (comissão organizadora) e aquelas que seriam participantes do processo. Neste sentido, a seleção foi feita da seguinte forma: colocava-se um nome na lista para a composição, caso a pessoa sugerida tivesse algum conflito com o grupo organizador, era substituída por outro nome.

Dentro desse grupo, foram selecionadas 50 mulheres, que fizeram parte do grupo inicial da cooperativa de trabalho das costureiras de Carmo da Mata. As demais mulheres, por terem feito o seminário, dentro das necessidades da cooperativa, poderiam ser convidadas posteriormente a se associarem à mesma,

ou seja, um dos pré-requisitos para fazer parte da cooperativa seria a prévia participação no referido seminário.

Outra condição essencial para o ingresso na cooperativa seria mais experiência de costura, ou seja, quem sabia e quem não sabia costurar. No entanto, quando as cooperadas começaram a trabalhar, a maioria não sabia lidar com máquinas de costura.

Na organização da assembléia, segundo o mobilizador, foram apresentados os nomes das mulheres que fariam parte da cooperativa e, também, da mesma forma dentre estas, os nomes escolhidos para a direção. Nesse aspecto foi apresentado o seguinte depoimento:

“Já me chegaram com a diretoria pronta, inclusive que já tinha aprovação do prefeito, elas tinham isso na cabeça, de que o prefeito tinha que aprovar, como se a cooperativa fosse dele. Quando me falaram isso de que o prefeito tinha que aprovar, eu disse: olha, a cooperativa não é do prefeito, a cooperativa é das cooperadas, elas é que tem que aprovar. Se elas não aprovarem, não adianta o prefeito aprovar, que ele inclusive não é cooperado, ele é apenas colaborador” (mobilizador local).

Assim a cooperativa foi fundada no dia 21 de Setembro de 2001, a partir de uma assembléia geral de constituição, recebendo o nome de Cooperativa de Trabalho das Costureiras de Carmo da Mata/MG – COOPCOSTURA, que tem por objetivo desenvolver atividades de prestação de serviços com o fornecimento de mão-de-obra para a fabricação de confecções, vestuário, estamperia e correlatos.

5.1.2 Dificuldades

No início, tiveram dificuldades em buscar recursos financeiros para iniciar as atividades de facções, porque não tinham máquinas de costura. Ainda em 2001, tentou-se conseguir verbas com deputados, mas não houve êxito. Em 2002, entrou-se com um projeto no Ministério da Previdência Social para ver se conseguiam recursos para adquirir as máquinas, também sem êxito. Neste período, o trabalho foi difícil, uma vez que as máquinas utilizadas, além de serem propriedade de algumas cooperadas, não eram o suficiente para todas desempenharem os trabalhos. Começaram a surgir demandas do próprio

município e de outras cidades. Entretanto, começou a ficar difícil para o grupo, pois nem todas cooperadas sabiam costurar e, além disso, muitas não tinham nem experiência em máquinas domésticas.

A Comissão Municipal de Emprego, anterior à formação da cooperativa, fez a inscrição para cursos do FAT (Fundos de Amparo ao Trabalhador), justamente para assegurar vagas de treinamento para as costureiras, que tinham perspectivas de um melhor desempenho no setor. A SETASCAD (Secretaria de Estado do Trabalho da Ação Social, Criança e do Adolescente) aprovou o pedido e deixou como responsável para ministrar os cursos, a FAEPE (Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão) da UFLA (Universidade Federal de Lavras). A Secretaria do Trabalho comunicou a Comissão Municipal de Emprego que os cursos foram aprovados. Nesta época, a cooperativa já havia sido formada, tendo sido disponibilizados dois cursos para as cooperadas, um de “treinamento de costuras” e o outro sobre empreendedorismo.

A FAEPE comunicou a Comissão Municipal de Emprego sobre os cursos que foram terceirizados, sendo o instrutor responsável para ministrá-los, agendado posteriormente. Houve uma preocupação inicial em relação a um dos cursos, o de “treinamento de costuras”, porque a cooperativa não tinha máquinas. Mesmo assim, ao contactar a Comissão Municipal de Emprego, a instrutora disse não ter problema, pois alugaria as máquinas, já que o curso cobriria o aluguel.

Neste período, por problemas políticos, o diretor administrativo da prefeitura, que era o coordenador da Comissão Municipal de Emprego, demitiu-se. Não tendo mais vínculo com a prefeitura, a negociação dos cursos passou para a direção da cooperativa. Dessa forma os cursos foram marcados e a Prefeitura se responsabilizou em buscar as máquinas. As máquinas foram montadas em um salão disponibilizado por uma das cooperadas. Entretanto, o curso não atendeu seu objetivo, pois as máquinas não funcionaram e as cooperadas não fizeram o curso de “treinamento de costuras”, como seria recomendado. Segundo algumas cooperadas, a instrutora não tinha dado o curso e nem compareceu. Na realidade, quem ministrou as aulas deste curso foram três

cooperadas, que tinham um pouco mais de experiência. As cooperadas assinaram um termo que tinham feito o curso, sem completar as horas.

“Eu assinei o documento lá, que conclui, mas eu não fiz nem a metade. As máquinas não funcionavam, o treinamento prático eu não fiz nenhum, as máquinas não funcionavam” (Depoimento de uma cooperada sobre o curso).

O ex-coordenador da Comissão Municipal de Emprego de posse das informações sobre o insucesso do curso entrou em contato com a direção da cooperativa e disse:

“... vocês estão desvirtuando a cooperativa. Algumas cooperadas me procuraram, falaram que não fizeram o curso, e assinaram o termo que tinham concluído o curso, isso está errado. Isso não pode, elas têm que concluir o curso pela carga horária, inclusive todas têm que responder um questionário, que avalia se o curso foi satisfatório, se a pessoa que deu o treinamento tinha condições satisfatórias. A partir desse momento vocês não contem mais comigo, porque eu não participo disto, estou me afastando. Mas, segundo ele, a direção alegou estar tudo certo”.

Algumas cooperadas que recebiam o treinamento não sabiam que as instrutoras estavam sendo pagas pelo trabalho e pensavam que a iniciativa do treinamento fosse uma forma de cooperação intragrupal. Ou seja, algumas mulheres chegaram a pensar que as colegas estavam ensinando de boa vontade, que o treinamento tinha sido iniciativa das que sabiam um pouco mais, no sentido de contribuir com as demais, nem sabendo que era um curso financiado pelo FAT. Ficou claro à época que houve problema e como a direção da cooperativa estava de comum acordo em fazer este tipo de atividade, acabou por prejudicar o próprio grupo, porque nada foi feito. O dinheiro público foi aplicado e não foi aproveitado de forma eficiente e eficaz.

O outro curso sobre “empreendedorismo” foi implementado pela instrutora contratada e a mesma distribuiu e utilizou-se da apostila do SEBRAE, como material de apoio didático.

De acordo com o relato de algumas cooperadas, além da situação dos cursos não ter sido bem esclarecida, houve também o fato de, nas assembleias e/ou reuniões, as atas eram parcialmente registradas, já que ocorria omissão de fatos. As cooperadas, membros da diretoria, temiam estar erradas em algumas atitudes e por isso não as registravam para não serem recriminadas. Nesse aspecto, houve o seguinte depoimento de uma cooperada: “Foi um tal de arrancar

páginas dos livros e rasgar, ter que comprar outros livros no dia seguinte e daí por diante”.

O que se pode observar nas atas consultadas é que as mesmas são bem resumidas, faltam explicações sobre os fatos discutidos e não existe uma seqüência das reuniões. As ações pendentes, tratadas em uma assembléia, não eram mencionadas na assembléia seguinte. Os assuntos se perdiam isoladamente em cada ata. Houve dificuldades para ter acesso a recibos e outros documentos que pudessem ajudar a construir essa história. Assim, para elucidar aspectos importantes, foi necessário o uso da história oral, que permitisse aprofundar em alguns fatos da história da cooperativa, por meio de entrevistas com pessoas externas à vida cotidiana da cooperativa, mas que contribuíram para sua formação.

5.1.3 Parcerias, oportunidades e clientes

Mesmo tendo o apoio da prefeitura local, a cooperativa teve que buscar recursos em outros locais, como foi o caso do Hotary Club de Carmo da Mata, cuja participação foi imprescindível. Com um projeto específico, conseguiu-se, através do Hotary Internacional, uma verba que possibilitou à cooperativa adquirir 11 máquinas industriais, no final do ano de 2002. Entretanto, deve-se ressaltar que as cooperadas puderam opinar pouco a respeito da escolha dos tipos de máquina adquiridas.

Para colocar essas máquinas funcionando, foi necessário resolver o problema do espaço físico. Nesse sentido, a prefeitura cedeu o espaço de uma antiga escola, onde funcionava o Departamento de Educação Municipal, disponibilizando para a cooperativa os seguintes itens: uma sala grande, onde ficaram as máquinas; uma pequena, onde foi estruturado o escritório para atendimento, bem como armazenagem de alguns materiais de costura. Além das funções mencionadas, a referida sala também recebeu uma mesa, que foi utilizada para corte, quando necessário. A estrutura física cedida dispunha, também, de um banheiro. Com os equipamentos adquiridos e espaço físico

cedido, a produção foi iniciada por meio de um trabalho de parceria, que foi fundamental para a realização desse projeto.

A cooperativa passou por outros problemas, como aqueles associados ao processo de produção em série, ao serviço de facção, onde se costura roupas que vêm cortadas da empresa contratante, aos trabalhos coletivos e ao uso do maquinário industrial. Outra situação considerada problemática e, ao mesmo tempo, desafiante para as cooperadas, era o processo de qualificação, considerando que a maioria das informações necessárias eram novidades para as cooperadas. Nesse sentido, a liderança municipal relatou: “Mas no começo, poucas cooperadas tinham experiência com facção, muitas mulheres de Carmo da Mata estavam acostumadas com costura a nível doméstico e não em escala industrial”.

Os problemas começaram com o contratante do serviço, pois as peças produzidas continham defeitos, necessitando voltar para serem refeitas. Às vezes, a quantidade de peças que voltava era grande e acabava resultando em perda de tempo, material, diminuição de lucro por parte da cooperativa; além de o contratante perder a confiança no serviço prestado pelas cooperadas. Vários empresários cancelaram seus contratos com a cooperativa, em decorrência da má qualidade dos serviços.

A questão dos erros nos produtos não era oriunda da falta de vontade, mas pela inexperiência e falta de conhecimento das cooperadas para realização do serviço. Muitas não sabiam costurar e continuam na mesma situação até hoje. Percebeu-se que nem todas tinham habilidade para desenvolver atividades de facção, o que resultava em prejuízo para todo o grupo.

Entretanto, como relato apresentado por um líder local:

“As coisas evoluíram, mas não na velocidade que a gente queria. Mas muitas cooperadas persistiram, acreditaram, foram adiante até chegar num lance em que estamos agora. O pior passou. Elas agora estão bem mais amadurecidas, elas estão amadurecidas, trabalhando mais profissionalmente”.

No período inicial da pesquisa de campo, a cooperativa contava com a participação de 12 cooperadas. Nessa época, a cooperativa estava sendo visitada

por uma empresária, que tinha a intenção de firmar um contrato com o grupo, para a produção de 50.000 (cinquenta mil) peças de lingerie ao mês.

A produção de lingerie em malha com lycra seria uma experiência nova para quase todas as cooperadas, o que exigia o treinamento das mesmas para o atendimento dessa demanda, que implicava na necessidade de aumentar a mão de obra. Para que esta ação se concretizasse, foram feitas várias reuniões com a participação da diretoria da cooperativa, da empresária acompanhada de um consultor do SEBRAE/MG, que lhe prestava consultoria na área de produção e o prefeito de Carmo da Mata. Nas reuniões, foi discutida a possível aliança entre a empresária e a cooperativa, sendo discutidas as necessárias adaptações que deveriam ocorrer na cooperativa, quanto à sua organização, local de trabalho, necessidades de equipamentos para esse tipo e quantidade de produção; qualificação e aumento de mão-de-obra, bem como a necessidade de buscar novos sócios. A partir desse momento, começou a preparação da cooperativa em função da produção de lingerie.

As reuniões seguidas foram feitas por uma comissão formada pela presidente e algumas outras cooperadas, que faziam parte da direção; pelo prefeito e a empresária, juntamente com outro empresário do ramo, mas na produção de camisas. O que era decidido, era repassado para as demais cooperadas. As líderes cooperadas, de acordo com os interesses da empresária, foram em busca de novos membros para a cooperativa. Os recrutados passavam por um treinamento, no período de um mês e, após o mesmo, poderiam se associar à cooperativa, caso atendessem às expectativas da empresária.

Juntamente com a demanda de produção de lingerie, havia uma outra proposta referente à produção de camisas, por um outro empresário, que deveria ser trabalhada por outro grupo a ser formado com outras pessoas da comunidade. A idéia era de fazer a cooperativa crescer e expandir o ramo de facção em Carmo da Mata.

O treinamento foi ministrado para os cooperados e interessados em associar à cooperativa para trabalhar com facção em lingerie. Mas nem todos conseguiram aprender e produzir na velocidade exigida, gerando-se instabilidade

interna na cooperativa, com formação de grupos, além de uma grande insatisfação.

Esse período de instabilidade na cooperativa coincidiu com a pesquisa de campo. Assim a aplicação do GPP implicou em uma insatisfação maior das cooperadas, uma vez que o questionamento feito às mesmas sobre a situação da cooperativa levou a um autodiagnóstico, que ressaltava os pontos fortes e fracos da cooperativa, em todos os aspectos: produção, mercado, organização e parcerias. Foram assim ressaltadas várias questões, dentre as quais, que a parceria estava tomando conta da cooperativa. Pela aplicação do método, algumas cooperadas chegaram a afirmar que se elas não reagissem, a empresária iria tomar conta da cooperativa. Esse fato, inclusive, pôde ser confirmado por várias falas da empresária, em uma reunião feita pela mesma com todas as cooperadas que estavam sendo capacitadas, além daquelas interessadas a se associar, para o trabalho na produção de lingerie:

“O que está faltando aqui é o grupo adquirir mais responsabilidade e menos conversa. Vou cobrar, vou ensinar. A pessoa que não tiver interesse nenhum, paciência. Se não está adequado para trabalhar numa indústria é muito simples... Vou separar a equipe que mais der resultado, pra trabalhar junto. O melhor junta com o melhor, pra não parar a BT2, a melhor que fechar, vem pra equipe e fecha tudo, a de rebater tem que corresponder. Sintonizou, acabou... tem que corresponder o limite do maquinário. Vou computar a capacidade da máquina. Vou estar aqui presente, viu”.

“Controle de qualidade, vai ser imperdoável o errado. A vice-presidente da cooperativa sai da máquina, a cooperativa precisa ser administrada. A senhora será responsável por um horário e a presidente em outro, vão ser meus olhos na minha ausência. Existem várias pessoas na fábrica e terão que ser coordenadas e orientadas. Vamos colocar outras em seus lugares. E, você (apontando para outra cooperada) fica na máquina, até a chegada da célula de produção de camisas, aí você fica responsável pelas camisas. Ok!?”.

A empresária sentia-se com maior poder, principalmente pelo apoio recebido por parte do prefeito e da presidente da cooperativa, o que pôde ser confirmado nas suas falas, apresentadas a seguir:

“Conto com o apoio de vocês pra gente não perder a empresária. Eu acho assim sabe..., depois eu queria ver a possibilidade de fazer uma reunião aí, da cooperativa, pra colocar a empresária numa situação assim, por exemplo, a empresária vai ser gerente da cooperativa, entendeu? Acho que seria bem interessante. Você é a gerente! Agora, então, a empresária vem e fala: Oh! Vamos começar a trabalhar, tem que fazer assim, assim, assado. A empresária com certeza está traquejada”.

² BT é o nome de uma máquina de costura industrial utilizada para pregar elástico.

“Tem que ser uma coisa que tem que ser em comum acordo com todas cooperadas. Eu concordo que seja a Nina. Eu acredito que uma pessoa gerenciar aqui e principalmente uma pessoa de fora... toda vida eu tenho isso na minha cabeça que pode ajudar”.

“Gente, então, pela nossa cidade, pelas outras pessoas que precisam trabalhar e que certamente vão aparecer aqui, porque isso aqui vai crescer e muito, e a prefeitura vai continuar do lado de vocês, nós vamos nos esforçar. Não vamos deixar a empresária desanimar, juntar essas máquinas e ir embora com as mercadorias, com as máquinas e com a nossa chance, nossa oportunidade, por favor. Conto com o apoio de vocês, ta!”.

A partir deste momento, a presença da pesquisadora nas reuniões passou a ser dificultada, chegando a ser impedida. A sala de produção ficava fechada, e ninguém poderia entrar. Se alguém tivesse necessidade de falar com uma cooperada ou alguém que estivesse fazendo o treinamento, só se fosse para assuntos emergenciais. Estas foram recomendações repassadas pela empresária, em comum acordo com a diretoria e apoiada pelo prefeito.

Apesar dos fatos relatados, as observações não foram interrompidas dentro da cooperativa. Passou-se a fazer do diálogo em outras salas, nos horários do lanche, além dos contatos fora do horário de trabalho. A pedido de algumas cooperadas e pessoas da diretoria, a pesquisadora foi solicitada a calcular quantas peças deveriam ser produzidas, ao preço contratado, se comparado ao preço de mercado, para posteriormente chegar-se ao valor idealizado para ser percebido por algumas cooperadas. Este cálculo não chegou a ser discutido em assembléia, como deveria ser feito.

Ao finalizar a pesquisa de campo, algumas etapas ficaram por fazer. Dentre estas, ressalta-se a aplicação do plano de melhoria da cooperativa, que seria estruturado de acordo com a análise dos dados coletados, levando-se em consideração o ponto de vista das cooperadas. Esta ação foi dificultada, também, pelo trabalho intenso e pela divisão da turma em dois turnos.

Verificou-se, pelas informações obtidas, que antes de desenvolver o trabalho contratado pela referida empresária, a cooperativa prestava serviços a uma micro-empresa de Carmo da Mata, que trabalhava com malha. Assim, esse serviço passou a ser realizado à noite e nos finais de semana.

Apesar da dedicação das cooperadas, a produção estava sendo acompanhada somente por uma instrutora, uma vez que as outras haviam sido

dispensadas. A empresária precisou viajar e deixou a instrutora, por ela contratada, responsável pela produção. A instrutora não sabia qual decisão tomar em algumas situações. Já era comum entre as cooperadas a expressão “jogo de empurra”. A empresária vinha amanhã, daí 2 dias, uma semana... E nada, desaparecendo a empresária e o prefeito. O “clima” no ambiente de trabalho estava muito estranho. Ainda não havia sido assinado nenhum contrato, em quase 3 meses de produção. Como não estavam recebendo pelo serviço prestado, algumas mulheres, principalmente as que estavam em treinamento, começaram a sair em busca de outras ocupações, como: colheita de café no meio rural, emprego doméstico, entre outras.

A falta de direcionamento no âmbito da cooperativa aumentava. Todas queriam saber da empresária e quais procedimentos deveriam ser adotados. A instrutora foi embora, deixando parte da produção por terminar, bem como a correção de várias peças. Na cidade o comentário sobre a situação instável da cooperativa era constante, o que foi evidenciado pelas falas dos entrevistados, no momento da aplicação do questionário do perfil pessoal e familiar; ocorrendo o mesmo em algumas entrevistas com pessoas que participaram da formação da cooperativa.

Somente após a saída da pesquisadora da cidade, em agosto, foi concluído o processo de contratação do serviço. A empresária enviou um representante que repassou o recurso inicialmente à diretoria e só posteriormente às mulheres que trabalharam na produção. Também foram retiradas todas as máquinas, que eram de propriedade da contratante e que estavam nas dependências da cooperativa.

Nessa situação, a cooperativa voltou à situação inicial, o que foi confirmado pelo depoimento de algumas cooperadas, ao afirmarem “que estavam cansadas, sem dinheiro e sem serviço”. Essa realidade era considerada pior que a anterior, ou seja, antes da chegada da empresária do ramo de lingerie.

Em dezembro, a vice-presidente contactou a pesquisadora e relatou que a presidente havia se afastado do cargo e que apenas um grupo de 06 (seis) cooperadas continuavam indo à sede da cooperativa para confeccionar por conta

própria ou assumindo alguns serviços para dentro do próprio município. Durante o contato, solicitou orientação de como fechar a cooperativa e abrir uma associação, uma vez que algumas cooperadas, que já haviam assinado sua demissão e já haviam dado baixa na OCEMG, ainda permaneciam com vínculo na cooperativa, através da Junta Comercial. Elas precisavam resolver a situação, pois estavam com documentação presa a esta instituição.

Como o número de associadas era inferior a 20 membros, a cooperativa foi destituída. Foi orientado para que as mesmas procurassem o apoio do atual prefeito, visto que o mesmo tinha se empenhado para a criação da cooperativa e, neste sentido, poderia orientá-las no processo de encerramento da mesma. Foi relatado que haviam procurado a diretoria do Rotary Club de Carmo da Mata para saber, caso decidissem a estruturar uma associação, se as máquinas doadas pelos Rotary poderiam ser transferidas para a mesma. Ao receberem um parecer positivo à solicitação realizada, decidiram pelo encerramento das atividades da cooperativa.

Assim, por meio das histórias orais e de vida, pode-se visualizar que a inserção de um elemento externo à cooperativa (empresária) induziu a que a mesma passasse pelas fases de crescimento, mas com posterior declínio, sem atingir a maturidade, principalmente devido a fatores tecnológicos e econômicos, tais como: falta de habilidade das cooperadas, escassez de recursos próprios e fundos para investimentos e ausência de controle de qualidade.

5.2 Caracterização do perfil pessoal e familiar das entrevistadas

A caracterização do perfil familiar dos entrevistados foi feita utilizando-se as seguintes variáveis: situação da entrevistada (se era cooperada ou estava em treinamento para associar-se à cooperativa); estado civil e faixa etária da entrevistada; composição familiar (número de membros da unidade familiar, idade dos membros); renda dos membros da família e contribuição do cooperado para o orçamento familiar.

Foram contactadas 33 mulheres que participavam das atividades desenvolvidas na cooperativa de trabalho das costureiras de Carmo da Mata/MG, Coopcostura, no período relativo à pesquisa de campo (março a julho de 2004). Porém, como mostra a Tabela 8, 69,64% do total amostrado respondeu ao questionário recebido (21 respostas). A maioria das entrevistadas cooperadas, que representavam 36,36% da amostra total, desenvolveu o questionário respondido enquanto somente 47,62% das entrevistadas em treinamento devolveram os questionários, apesar disso representar 63,64% da amostragem total.

Tabela nº 8: Situação das entrevistadas

Situação da Entrevistada	Entrevistas (N)	% da Amostra	Questionários Respondidos (%)
Cooperada	12	36,36	91,66
Treinamento*	21	63,64	47,62
Total	33	100,00	69,64

Fonte: Dados da pesquisa, município de Carmo da Mata/MG, 2004.

* Está em treinamento para se tornar uma cooperada.

Outra variável importante analisada no perfil pessoal das entrevistadas cooperadas e das entrevistadas em treinamento, foi o estado civil. De acordo com os dados da Tabela 9, 100% das cooperadas eram casadas; enquanto que 60% das entrevistadas em treinamento eram solteiras. Os dados mostram que a busca por uma atividade remunerada também é grande entre as mulheres solteiras e mais jovens, uma vez que mais da metade das mulheres em treinamento estavam na faixa etária entre 18-25 anos.

Tabela nº 9: Distribuição etária e estado civil das entrevistadas

Entrevistada	Estado Civil (%)		Faixa Etária (%)	
Cooperada (N=11)	Solteira	0,00	18-25	0,00
	Casada	100,00	26-30	0,00
	Separada	0,00	31-45	45,45
	Outros	0,00	Mais de 46	54,55
	Total	100,00	Total	100,00
Treinamento (N=10)	Solteira	60,00	18-25	60,00
	Casada	30,00	26-30	10,00
	Separada	0,00	31-45	20,00
	Outros	10,00	Mais de 46	10,00
	Total	100,00	Total	100,00

Fonte: Dados da pesquisa, município de Carmo da Mata/MG, 2004.

No entanto, verificou-se que ao se formar a cooperativa, todas as associadas eram casadas, buscando na cooperativa uma forma de aumentar a renda e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida de suas famílias. As jovens solteiras também buscavam atividades remuneradas, com os mesmos objetivos das casadas, ou seja, necessidade de complementação da renda; mas visando o alcance da independência financeira em relação aos seus familiares.

5.2.1 Dados sobre os membros familiares residentes no domicílio

Conforme resultados apresentados na Tabela 10, relativos à composição familiar das entrevistadas, pôde-se constatar que houve um predomínio das famílias com quatro membros residindo em uma mesma casa, seja das mulheres cooperadas (45,50%) e das em treinamento (30,00%); uma vez que apenas 10,00% dessas últimas moravam sozinhas. Em termos da média de idade, verificou-se que as mulheres cooperadas das famílias com quatro membros possuíam 35,8 anos; enquanto que as mulheres em treinamento dessas famílias tinham 30,0 anos. Em termos da média de idade da população total analisada,

considerando as duas situações das entrevistadas, observou-se que ambas estavam bem próximas; ou seja, 31,8 anos e 31,5 anos para as cooperadas e as em treinamento, respectivamente.

Tabela nº 10: Número de residentes, média de idade na unidade familiar das entrevistadas.

Número	Cooperada		Treinamento	
	(%)	Média de Idade (Nº de Anos)	(%)	Média de Idade (Nº de Anos)
1	0,0	0,0	10,0	20,0
2	0,0	0,0	10,0	50,5
3	36,4	35,6	20,0	31,1
4	45,5	35,8	30,0	22,1
5	18,2	24,2	10,0	28,4
6	0,0	0,0	20,0	37,3
Total	100,0	31,8	100,0	31,5

Fonte: Dados da pesquisa, município de Carmo da Mata/MG, 2004.

Pelos resultados, observou-se que tanto as entrevistadas cooperadas quanto as em treinamento eram membros de famílias nucleares, ou seja, pai, mãe e filhos residindo na mesma casa. Algumas exceções mereceram destaque, uma vez que foi verificada uma pessoa residindo sozinha e uma outra jovem que morava com sua avó, ambas estando em treinamento. De maneira geral, observou-se que as famílias, em sua maioria, eram pequenas, com um número máximo de 6 (seis) membros.

Em relação à escolaridade das entrevistadas e dos membros da unidade familiar constatou-se, conforme Tabela 11, que 54,55% dos cooperados tinham ensino fundamental completo, ou seja, cursaram até a 8ª série; enquanto que, das entrevistadas em treinamento 50,00% tinham o 2º grau completo e 10,00% superior incompleto. No caso dos outros membros da unidade familiar das cooperadas e das em treinamento, observou-se que predominou o ensino

fundamental incompleto, para 32,00% e 64,29%, respectivamente. Vale ressaltar que, mesmo em proporção menor, tanto nas unidades das cooperadas quanto nas em treinamento a escolaridade vai além do ensino secundário, chegando em algumas situações à pós-graduação.

Tabela nº 11: Nível de escolaridade na unidade familiar das entrevistadas.

Escolaridade	Cooperada		Treinamento	
	Entrevistada (N=11) %	Família (N=31) %	Entrevistada (N=10)%	Família (N=28)%
Ainda não estudam	---	3,23	---	---
Ens. Fund. incompleto	27,27	32,25	30,00	64,29
Ens. Fund. completo	54,55	19,35	---	3,57
Seg. grau incompleto	---	16,13	10,00	10,71
Seg. grau completo	18,18	19,35	50,00	17,86
supletivo	---	3,23	---	---
Superior incompleto	---	---	10,00	3,57
Superior completo	---	3,23	---	---
Pós-graduação	---	3,23	---	---

Fonte: Dados da pesquisa, município de Carmo da Mata/MG, 2004.

Ao verificar os resultados sobre a atividade econômica remunerada das entrevistadas, observou-se que apenas 18,18% das cooperadas possuíam atividades remuneradas. No caso das entrevistadas em treinamento, esse percentual foi apenas de 10,00% (Tabela 12).

Tabela nº 12: Atividade econômica na unidade familiar das entrevistadas.

Atividade Econômica Remunerada	Cooperada		Treinamento	
	Entrevistada (N=11) %	Família (N=31) %	Entrevistada (N=10)%	Família (N=28)%
Tem atividade	18,18	32,25	10,00	42,86
Não tem atividade	36,36	6,46	70,00	25,00
Estudante	---	29,04	10,00	17,86
Aposentado	---	---	---	14,28
Não informou	45,46	32,25	10,00	---

Fonte: Dados da pesquisa, município de Carmo da Mata/MG, 2004.

Outra variável analisada no perfil familiar das entrevistadas foi a renda dos membros que moravam na mesma residência, incluindo a renda do entrevistado, quando esta existia (Tabela 13). Esta variável foi omitida por várias entrevistadas cooperadas das unidades com 3 e 5 membros, em 70,00% e 100% dos casos, respectivamente. Nas unidades familiares com 4 membros, 60% das entrevistadas informaram que a renda média era de 3,62 salários mínimos³. No que diz respeito à renda das unidades familiares das entrevistadas que estavam em treinamento, 100% informou que a renda média das unidades familiares com 4 membros era de 3,27 salários mínimos, equiparando ao das cooperadas. Nas famílias com 5 membros, a média foi reduzida para 1,92 salários mínimos.

Considerando o número de membros por unidade familiar, a renda per capita ficou em 0,384 salário mínimo por pessoa, que corresponde a R\$99,84 (noventa e nove reais e oitenta e quatro centavos), considerando o salário da época da entrevista. Essa situação de 0,5 salário mínimo “per capita” reflete uma condição de subsistência das unidades familiares entrevistadas, conforme metodologia proposta por Borchardt (2003).

³ O salário mínimo correspondia a R\$260,00 (duzentos e sessenta reais) na época da entrevista (maio de 2004)

Tabela nº 13: Número de residentes e renda média na unidade familiar das entrevistadas.

Número Resid.	Cooperada			Treinamento		
	% Não Inform.	% Inform.	Renda Média (Sm*)	% Não Inform.	% Inform.	Renda Média (Sm*)
1	---	---	---	100,00	0,00	---
2	---	---	---	0,00	100,00	1,00 SM
3	75,00	25,00	1,50 SM	0,00	100,00	1,78 SM
4	40,00	60,00	3,62 SM	0,00	100,00	3,27 SM
5	100,00	0,00	---	0,00	100,00	1,92 SM
6	---	---	---	0,00	100,00	4,00 SM

Fonte: Dados da pesquisa

*SM é o mesmo que Salário Mínimo

Assim no que se refere à variável atividade remunerada, pôde-se perceber a importância da cooperativa para as entrevistadas, uma vez que a mesma representava uma oportunidade de ocupação, com condições de complementar a renda familiar. Tal resultado foi constatado, quando 100% das cooperadas e das que estavam em treinamento responderam que ainda não contribuíam com a renda familiar; sendo este um dos principais objetivos de adesão à cooperativa. Tinham como pretensão contribuir com, pelo menos, um salário mínimo, quando passassem a desenvolver suas atividades na cooperativa.

Essa importância das empresas de menor porte é ressaltada por Gueiros (1998), ao afirmar que as mesmas constituem elemento crucial no desenvolvimento econômico e melhoria do bem estar. São responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional. Essa opinião era compartilhada pelas autoridades municipais, ao afirmarem que, por meio da cooperativa, poderiam ser gerados mais empregos e renda.

Apesar de sua significativa expressão na economia, sabe-se que aproximadamente 80% das MPE's (Micro e pequenas Empresas) não sobrevivem por mais de um ano no mercado, sendo que este número tem se elevado para 90%, ao final de cinco anos (IBGE, 2002). Isto se deve, segundo Vasconcellos e

Couto (1991), ao fato de que as empresas brasileiras não têm investido, satisfatoriamente, no desenvolvimento de sistemas tecnológicos e gerenciais.

5.3 Análise do processo de gestão da cooperativa em relação ao método

Esta seção tem por objetivo principal analisar o processo de gestão da cooperativa diante da aplicação do método proposto, com condições para traçar o perfil da cooperativa com característica autogestionada. Para tanto, foi necessária a identificação do processo de gestão embasada em práticas participativas, considerando alguns pressupostos teóricos descritos neste estudo.

A aplicação do GPP permitiu o alcance do objetivo central da pesquisa, que foi o de compreender os mecanismos sociais e econômicos que interferiram na inserção e permanência da cooperativa de costureiras no mercado capitalista. A aplicabilidade do método foi alcançada, em função da seqüência lógica estruturada que uniu a fase empírica da investigação e o referencial teórico de sustentação dos paradigmas discutidos.

Em termos da análise global da cooperativa, de acordo com o método, os dados estão descritos no gráfico polar, apresentado na Figura 7, que permite uma visualização da situação atual do negócio da cooperativa.

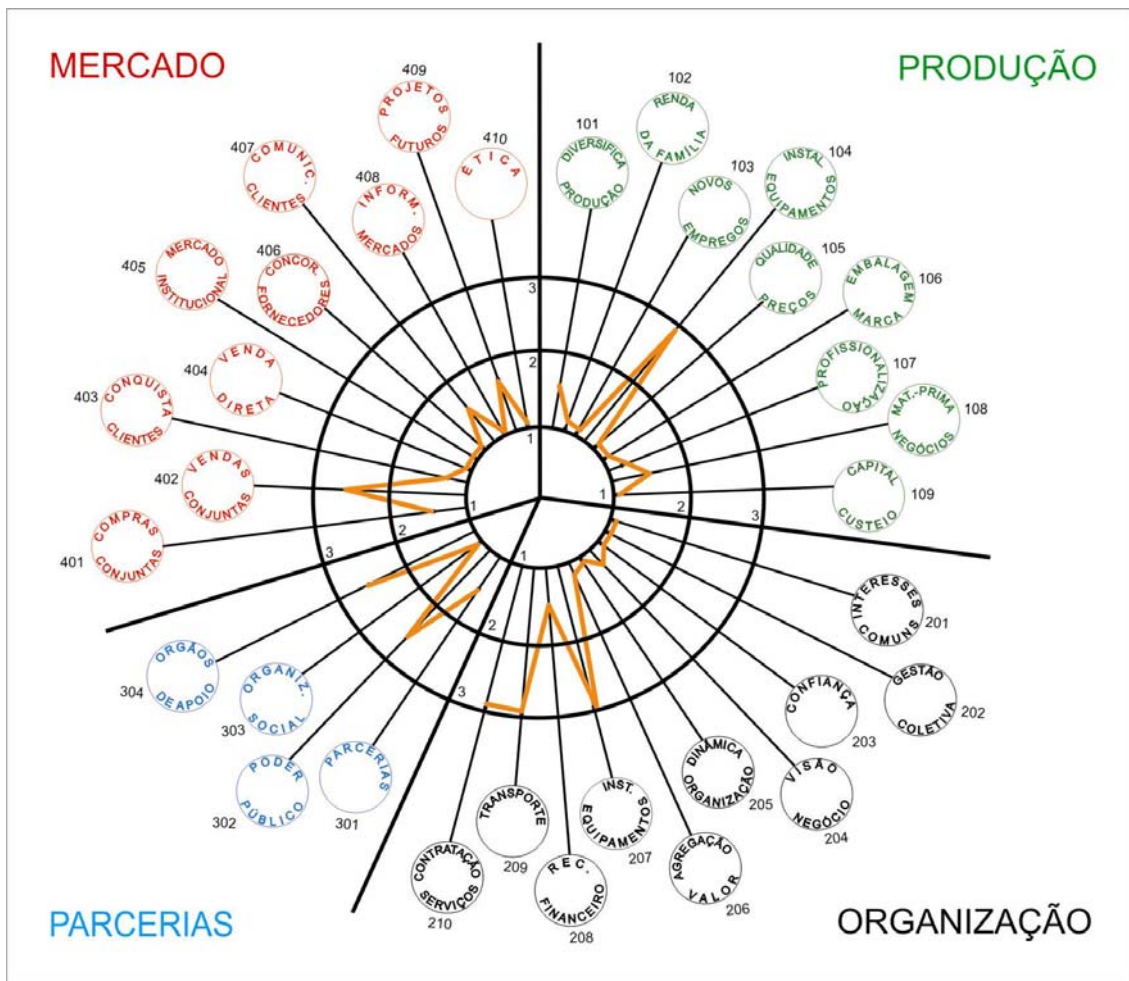


Figura 7 – Gráfico polar – Visão global da cooperativa

Assim, em termos de produ o, pode-se verificar que o indicador associado a instala es e equipamentos foi o que mais sobressaiu no processo produtivo. No que diz respeito   organiza o, pode-se observar que nesse componente administrativo sobressaíram os seguintes aspectos: instala es de equipamentos, transporte e contrata o de servi os. Pressup e-se que tal resultado se deve ao fato de que essas atividades eram feitas em conjunto. No que concerne ao mercado, o indicador de melhor pontua o foi aquele associado a vendas conjuntas. Quanto  s parcerias, foi determinante a colabora o prestada pelo poder p blico local e por outros  rg os de apoio, tipo sindicatos e Hotary Club de Carmo da Mata.

Ao analisar os resultados quantitativos dos diferentes quadrantes, verificou-se, conforme Tabela 14, que, no momento de pesquisa a campo, a produ o obteve uma pontua o menor (43,70%), estando o mercado em segundo lugar, com 44,66%. Isto significa que a cooperativa tinha uma situa o

de parcerias um pouco mais favorável (55,83%), mas aquém do necessário; e, além disso, estava mais bem organizada (56,33%). Mas este processo de organização não era suficiente para que ocorresse um aumento do produto e das condições de competição no mercado, de forma que houvesse uma modificação da situação de produção para o mercado.

Tabela nº 14: Resultado de pontuação dos quadrantes para avaliação do projeto

Quadrantes	Nº Perguntas	Pontos	% = Pontos X 1,01 (% P ^{tos} /Questões)	% Por Quadrante
Produção	9	11,8	11.918	43,70
Organização	10	16,9	17.069	56,33
Parcerias	4	6,7	6,767	55,83
Mercado	10	13,4	13,534	44,66
Total	33	48.8	49,288	---

Fonte: Dados da pesquisa, município de Carmo da Mata, 2004.

Os valores que compõem a Tabela 14 resultaram da aplicação do método, no seguinte sentido: por meio da análise dos quatro quadrantes foram trabalhadas 33 questões, resultando em:

$$PP=NQ \times P$$

$$PP=33 \times 3=99$$

Onde PP é a pontuação total obtida, NQ é o número de questões e P é a pontuação recebida por cada indicador, cujo valor máximo seria de 3,0 pontos.

Assim, para verificar os resultados em percentual, dividiu-se o número de questões totais avaliadas pelas entrevistada (dentro de um “continuum” de 1,0 a 3,0) por 100, encontrando-se um valor percentual. Este valor, equivalente a 1,01, foi multiplicado pelo total de pontos obtidos em cada quadrante, de acordo com a percepção consensual dos grupos de entrevistadas. Ou seja,

$$\text{Valor \%} = 100/PP$$

$$\text{Valor \%} = 100/99$$

$$\text{Valor \%} = 1,01$$

O percentual de cada quadrante foi obtido associando-se o valor máximo que poderia ser obtido no mesmo (em forma do número de questões) com o percentual de pontos obtidos.

Ao contrapor os dois métodos de coleta de dados, verificou-se uma coerência em termos dos resultados. Ou seja, a descrição da história da cooperativa é confirmada por meio da “performance” quantitativa dos quadrantes, apresentados na Tabela 14. Nem todas as cooperadas tinham experiências com máquinas industriais, o que trazia problemas para o processo produtivo e, conseqüentemente, ao produto que poderia ser apresentado ao mercado, deixando a cooperativa sem potencial competitivo, basicamente em quase todos os quadrantes.

Esse resultado está coerente com o que foi descrito por Cher (1991), ao afirmar que dois fatores são determinantes do fracasso de muitas MPE's: o baixo volume de crédito e financiamento disponível e a mão de obra desqualificada. Nesse mesmo contexto, Cabido (1996) aponta os seguintes fatores: inexperiência com o ramo de negócios; falta de competência administrativa; falta de resistência e incapacidade de assumir riscos, além do desconhecimento dos vários instrumentos de administração. Pode-se dizer que todos estes fatores citados pelos autores estão de acordo com a realidade da cooperativa, pois a mesma se encontra, de forma geral, com um baixo grau de sustentabilidade por não ter capital disponível para estímulo da produção, além de possuir mão-de-obra pouco especializada.

Esse baixo grau de sustentabilidade influenciou para que as cooperadas não conseguissem a autonomia na gestão, em termos do desenvolvimento da habilidade para analisar o ambiente, e para transformar essa análise em recursos de *gestão coletiva, interesse comum e relação de confiança*, fundamentos teóricos tratados no grupo como “Triângulo do Sucesso” de uma organização associativa. Este fato é relatado por Lane (1998), ao afirmar que "para ter uma sociedade autogestionária, é preciso trabalhar a consciência social, a consciência política para que não seja abdicado o direito de decidir. Se isto não for feito, a ideologia é minada pelo capital e a autogestão é uma utopia". Nesse mesmo

sentido disserta Guareschi (1996), ao afirmar que: “A autogestão é o ápice de relações genuinamente democráticas, onde há participação de todos”.

5.3.1 Análise geral da cooperativa à luz de cada quadrante

Na análise geral da cooperativa, os quadrantes são interligados e cada um dos mesmos possui parâmetros que, em conjunto, devido ao objetivo do método, são capazes de explicar e proporcionar uma visão sistêmica da organização assistida, ou seja, a cooperativa. Essa visão analítica foi possível em função do referencial teórico utilizado no estudo que subsidiou a conclusão do mesmo.

5.3.1.1 Quadrante produção

Pelos resultados encontrados, o quadrante produção foi considerado o mais crítico. Observou-se que, no início da cooperativa, a produtividade foi muito baixa, devido à pouca informação em relação às exigências do mercado e, principalmente, à falta de recursos financeiros para o investimento na produção. No decorrer do processo de implantação da cooperativa, pôde-se constatar um certo crescimento principalmente pela aquisição de equipamentos e por ter-se iniciado a prestação de serviços.

Mas é importante ressaltar que esse crescimento não foi contínuo, uma vez que a cooperativa investiu mais em equipamentos e pouco na profissionalização dos sócios. Tal situação levou a que os equipamentos se tornassem obsoletos pela dificuldade de utilizá-los, que foi gerada pela falta de conhecimento e treinamento, ocasionando a incapacidade de produção e falta de serviços.

Diante dessas dificuldades, no momento da pesquisa de campo, a cooperativa uniu-se a uma empresária com intuito de melhorar a produção, visto que na negociação foi proposto ser repassado todo o treinamento para o fabrico de lingerie e, em contra partida, a cooperativa iria prestar serviços à empresa. Do ponto de vista das cooperadas, esta seria uma oportunidade muito boa, pois

teriam o treinamento de que necessitavam, além de garantir contrato de produção. Suas perspectivas futuras eram de que o negócio cresceria, pois teriam como, para quem e quando produzir.

Por meio desse fator de motivação, notou-se um certo avanço na diversificação do processo produtivo da cooperativa, com a produção de lingerie, bem como na qualidade e quantidade da produção. Destaca-se, também, a geração de novos empregos, pois para atender tal demanda, foi necessário buscar novos sócios e uma melhoria na profissionalização. A meta da cooperativa para esse quadrante foi, basicamente, a de garantir a produção para a demanda em questão. Para alcançá-la, a direção procurava estimular continuamente os associados a se dedicarem e se esforçarem no treinamento repassado pela empresária, já que isto iria garantir a ocupação e aumento do número de sócios beneficiados.

Sabendo-se da importância deste quadrante, seria necessário que a cooperativa atentasse para algumas mudanças, a fim de que a produção pudesse garantir o negócio, pois sem a mesma não se justifica o empreendimento. Ou seja, a produção é um fator determinante da existência e sucesso da cooperativa.

5.3.1.2 Quadrante organização

No quadrante relativo à organização, a cooperativa não apresentou uma evolução gestonária considerada satisfatória, apesar de possuir um grupo pequeno de associados, característica esta fundamental para que uma organização dê certo, considerando que vários grupos familiares menores, dentro de uma cooperativa, têm maior chance de serem atendidos em suas necessidades. Além disso, em grupos menores o grau de confiança tende a ser maior e, conseqüentemente, se torna possível uma gestão bem mais estruturada.

A cooperativa iniciou suas atividades dependendo, como a maioria, das soluções trazidas de fora. As cooperadas não se sentiam seguras e preparadas para realizarem projetos desafiadores. A cooperativa não tinha uma clientela garantida e nem contratos de fornecimentos acordados, e, por isto, tinha dúvidas

e incertezas quanto ao futuro. Percebeu-se, através dos dados, que faltou cuidado com a dinâmica da organização em relação ao acompanhamento das exigências do mercado e à agregação de valores. Entretanto, a cooperativa sobressaiu-se quanto ao controle dos investimentos na aquisição dos ativos permanentes, mantendo-os em bom funcionamento.

5.3.1.3 Quadrante de parcerias

Quanto à parceria, a cooperativa obteve apoio importante da Prefeitura Municipal, que ajudou na sua fundação; e cedendo, inclusive, o local que funciona a sede, onde ficam suas instalações. Outro parceiro importante foi o SOAC, que também participou de sua fundação e indicou clientes; bem como o Rotary Club de Carmo da Mata que, através de confecção e aprovação de um projeto, propiciou a compra de todo maquinário industrial, que deu início à produção estruturada para alcançar o mercado.

Nota-se, portanto, que a fundação da cooperativa se deu por meio da formação de parcerias. Esse avanço se fez presente desde o momento em que o poder legislativo e executivo local se tornaram colaboradores para o seu desenvolvimento.

5.3.1.4 Quadrante mercado

O quadrante concernente ao mercado foi considerado crítico, devido à falta de preparação, informação, capacitação dos sócios e a rapidez com que a indústria de vestuário precisou se adaptar às novas diretrizes exigidas pelo mercado globalizado.

Durante as primeiras visitas, observou-se uma visão de negócio futurista por parte das cooperadas, embora faltasse o conhecimento e a capacitação para o seu desenvolvimento. A partir daí, a cooperativa foi em busca do conhecimento e da capacitação, acrescida da consciência da importância de se organizar para o alcance e conquista do mercado. Além disso, para a manutenção de seus clientes

procurou, principalmente, mudar sua vida administrativa, através do planejamento estratégico da organização e funcionamento da mesma.

Vale ressaltar que a cooperativa iniciou com um grupo grande de associados, todos interessados em ter uma ocupação remunerada, mas sem o perfil necessário para o tipo de negócio, qual seja, facção em vestuário. Por este motivo, muitos associados desistiram e aqueles que permaneceram procuraram investir em treinamentos na área de produção, para conseguirem um aumento da produtividade com qualidade, bem como a abertura de novos mercados. Além do treinamento, as cooperadas participaram de seminários e cursos de administração, a fim de se organizarem e aprenderem a decifrar os nichos do mercado considerados competitivos.

Nesse quadrante a cooperativa precisava trabalhar os itens ligados à conquista do cliente, à relação com os fornecedores e à conquista do mercado institucional. Além disso, existia a questão relacionada a projetos futuros, buscando parceiros que viabilizassem a execução dos mesmos.

Percebeu-se que a cooperativa tinha dúvidas sobre o que, onde, quando, como, porque e para que investir; precisando de apoio e afirmação em suas decisões, principalmente por parte do poder municipal. Além disso, necessitava do apoio de pessoas externas ao seu ambiente, para aperfeiçoar a parte da elaboração do planejamento estratégico, enfatizando neste o mercado e a produção.

5.4 Estratégias de ação da unidade cooperada para inserir e manter-se no mercado

Através do histórico da cooperativa, pôde-se compreender os aspectos fundamentais que ajudaram a caracterizá-la quanto ao seu grau de integração e, também, compreender o que levou as pessoas a participarem ou não da cooperativa em análise.

Na visão de Coopdef (2004), na base conceitual do cooperativismo está a solução de problemas sociais, por meio da criação de comunidades de

cooperação. Entretanto, no caso em questão, pôde-se verificar que, na prática, prevaleceram os interesses individuais, com influencia de elementos externos à vida cotidiana da cooperativa.

A união do grupo de costureiras em questão não retratou o cooperativismo, em sua totalidade, mas sim a busca de estratégias que fornecessem meios para que as mesmas realizassem suas tarefas de costura, de forma mais produtiva, objetivando reduzir os custos e o tempo despendido na confecção de roupas. Tal comportamento foi apontado por Singer (2004), quando procurou a evolução industrial e as implicações da criação da máquina de costura. Além disso, conforme Coopdef (2004), está de acordo com um dos objetivos de uma cooperativa, que consiste em: reduzir, em benefício de seus membros e através do esforço comum destes, o custo ou, conforme o caso, o preço de venda de determinados produtos ou serviços, substituindo o intermediador e, ao mesmo tempo, aprimorando a qualidade dos produtos fornecidos.

No que concerne à gestão analisada, a cooperativa estudada não tinha boa administração. De acordo com os relatos, a primeira gestão defendia mais os interesses individuais, até que houve um desentendimento entre o grupo da gestão com as demais cooperadas, quando as mesmas se demitiram e se desligaram da cooperativa. O “novo” grupo que assumiu a gestão e direção da cooperativa não tinha habilidades e competências gerenciais, mas, apesar dos fatos, assumiu por falta de sucessores interessados.

Por outro lado, de acordo com Coopdef (2004), as cooperativas deveriam ser vistas como organizações democráticas, cuja administração e gestão devem efetuar-se da forma acordada pelos sócios, que devem ter os mesmos direitos e o mesmo poder, participando da tomada de decisões. Estes são fatores que não ocorreram em nenhuma das gestões. Foi observado que, no grupo gestor do período da coleta dos dados, principalmente na pessoa da presidente, havia um desejo de colocar a gerência na mão de terceiros, alegando que, se uma pessoa de fora gerenciasse, a cooperativa poderia crescer, pois uma pessoa do grupo não

impunha respeito. Essa percepção pode ser confirmada em sua fala, apoiada pela do Prefeito, que também tinha a mesma visão:

“Conto com o apoio de vocês pra gente não perder a empresária. Eu acho assim sabe..., depois eu queria ver a possibilidade de fazer uma reunião ai, da cooperativa, pra colocar a empresária numa situação assim, por exemplo, a Nina vai ser gerente da cooperativa, entendeu? Acho que seria bem interessante. empresária, você é a gerente! Agora, então, a empresária vem e fala: Oh! Vamos começar a trabalhar, tem que fazer assim, assim, assado. A empresária com certeza está traquejada”.

“Tem que ser uma coisa que tem que ser em comum acordo com todas cooperadas. Eu concordo que seja a Nina. Eu acredito que uma pessoa gerenciar aqui e principalmente uma pessoa de fora... toda vida eu tenho isso na minha cabeça que pode ajudar”.

Ao se formar a cooperativa, não houve a preocupação em instrumentalizar os membros para a gestão do referido empreendimento. A preocupação maior era com a parte produtiva. Vasconcellos e Couto (1991), abordaram essa questão ao afirmarem que as empresas brasileiras não têm investido, satisfatoriamente, no desenvolvimento de sistemas gerenciais, como é o caso da cooperativa em estudo. Os autores acreditam que existe um esforço maior na organização da gestão da produção, dos custos, estoques e vendas; que correspondem aos níveis iniciais e mais elementares de desenvolvimento gerencial. Mesmo sendo aspectos elementares da parte produtiva, esses mesmos autores argumentaram que os mesmos não são criteriosamente avaliados pelas empresas. Assim, 83% não utilizam sistemas estruturados de vendas e marketing; 78% não possuem layout planejado; 61% não possuem mecanismos de avaliação de produtividade; 53% não adotam sistemas de controle de qualidade, 43% não realizam planejamento de vendas; 37% não têm sistemas de apuração de custos; e cerca de 35% não elaboram planejamento de produção, não possuindo controle de estoque. Apenas 20% das empresas realizam atividades de treinamento de recursos humanos.

Verificou-se, através da aplicação do método GPP, que um dos principais fatores de insucesso da cooperativa estava no processo de gestão da mesma, tanto nas áreas de mercado e produção, como de organização e parcerias. Tal resultado deve-se ao fato de que uma boa administração é mais do que o agrupamento das atividades diárias do proprietário-gerente. Ela também inclui,

como comenta Resnik (1990), as atitudes, percepções, pensamentos e conhecimentos – a inteligência da administração – que motiva e governa suas atividades vitais. Corresponde àquilo que se percebe, pensa, sabe e enfatiza, determinando o que e como fazer.

Outros fatores que contribuíram para o insucesso da cooperativa das costureiras estão associados ao desconhecimento e falta de competência administrativa, restrição de crédito e financiamento, além de baixo investimento em capital humano, como já foi comentado por Cabido (1996) e Cher (1991).

Face a todos esses fatores, passa-se a ser questionado o alcance do sucesso de uma empresa. Assim, a cooperativa COOPCOSTURA de Carmo da Mata, que vivenciou todos os percalços de uma empresa para sobreviver, acabou por fazer parte das estatísticas de insucesso de empreendimentos do ramo de produção do vestuário.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a convivência com a cooperativa e as cooperadas, percebeu-se o interesse destas pela melhoria da qualidade de vida de suas famílias, principalmente no que concerne aos aspectos de emprego e renda. Para alcançar essa meta, era de conhecimento das mesmas que deveriam estruturar estratégias que permitissem a inserção da cooperativa no mercado e conseqüente acúmulo de recursos financeiros, que viriam a subsidiar a melhoria do nível de vida das cooperadas e suas famílias. Sendo assim buscaram informações, capacitação, parceiros e formas de estimular o grupo para que se envolvesse na organização da cooperativa. Entretanto, não obtiveram êxito, pois, apesar de se apresentarem unidas pela organização cooperativa, os esforços não foram em conjunto.

Vale ressaltar que, durante a análise dos depoimentos obtidos nas entrevistas e durante o acompanhamento das atividades na cooperativa, tornou-se claro o interesse de algumas cooperadas em investir no crescimento e desenvolvimento coletivo do grupo. Entretanto, devido à priorização de interesses pessoais e unilaterais da parte de alguns participantes, principalmente o grupo que assumiu a primeira gestão, a cooperativa enfraqueceu, perdendo-se em seus objetivos.

De acordo com a realidade pesquisada, verificou-se que a unidade de análise possuía mais características de cooperativa de mão-de-obra, pois os

envolvidos não estavam no processo prestando serviços, mas vendendo sua mão-de-obra, uma vez que não detinham os meios de produção, devendo desta forma ser considerados empregados. Tal situação não está condizente com o objetivo para o qual foi estruturada a “Cooperativa de Trabalho das Costureiras de Carmo da Mata/MG – COOPCOSTURA”, que era de prestação de serviços, por meio do fornecimento de mão-de-obra para a fabricação de confecções, vestuário, estampa e correlatos; visando a geração de emprego e o aumento da renda familiar.

Entretanto, pela caracterização do perfil pessoal e familiar das entrevistadas, pode-se conhecer que são limitadas as perspectivas de que as ações e estratégias da cooperativa possam reverter o quadro de subsistência do microsistema familiar das costureiras.

Para tanto, acredita-se que a cooperativa deveria ter sido constituída sobre pilares básicos, tais como: viabilidade econômica, necessidades bem explicitadas, liderança e espírito cooperativo. Ou seja, toda cooperativa tem que ser, antes de tudo, uma empresa sólida, equilibrada e administrada com profissionalismo; ser útil, necessária e atrativa para seus sócios no que se refere a fazer negócio e ganhar dinheiro. A cooperativa, por princípio, é de todos, mas é preciso também que haja um líder, que tenha a "cara" da cooperativa; seja cooperativo, participativo, solidário entre os membros e busque o esforço de todos para que a cooperativa vá para frente. Principalmente na fase inicial, se faz necessário “dar” mais que “receber”. Enfim, o cooperativismo é um empreendimento de pessoas e não de dinheiro; e somente a compreensão deste significado poderia garantir o sucesso do empreendimento em análise.

Nesse sentido é importante enfatizar alguns fatos observados, que não estão coadunando com os princípios da cooperativa, quais sejam: diferença de normas estabelecidas entre o estatuto e os gestores da cooperativa e falta do regimento interno; grande influência do poder público local na criação da cooperativa; grande interferência do contratante do serviço, na seleção de novos cooperados e no estabelecimento do valor fixo da produção cooperativista; além de características semelhantes da relação empregado – empregador (admissão e

seleção). Ou seja, a cooperativa estudada teve, em todos os seus momentos, a interferência e participação do contratante do serviço e do poder público, exercício esse que contradiz e distorce a filosofia do cooperativismo.

Neste sentido acredita-se que a cooperativa de trabalho configurou-se como empresa ou similar, pois muitas das suas características, mesmo que “acobertadas” pelos trâmites legais, aproximaram-se desse tipo de organização, ou configurando uma forma híbrida de organização cooperativista.

Espera-se que este trabalho possa ter contribuído para conscientizar a sociedade de que o cooperativismo surge como uma opção alternativa de inserção no mercado de trabalho e renda de uma camada social que hoje se encontra à margem do acesso ao trabalho. Através da inserção desta camada social no mundo do emprego e trabalho, o cooperativismo também pode com isto contribuir para o desenvolvimento do País.

Sugere-se, para o sucesso efetivo de empreendimentos desta natureza, que medidas sejam tomadas no sentido de que o poder público local crie políticas públicas para beneficiar as comunidades por ele administradas, sem necessitar que as ações sejam vinculadas às questões político-partidárias.

Diante do que foi analisado neste estudo, vale ressaltar alguns aspectos que devem ser aprofundados e considerados no desenho de novas propostas investigativas. Dentre estas, cita-se:

- As dificuldades apresentadas na implementação das práticas modernas de gestão cooperativista frente às mudanças de paradigmas organizacionais e ambientes competitivos.
- Reestruturação do sistema cooperativista, tornando-o mais adaptado ao ambiente e às “regras do jogo”.
- Quanto à utilização do método Gestão Participativa de Projeto – GPP, que seja aplicado chegando-se até a última fase, que é a de idealização de uma estratégia de manutenção.

Além dessas questões, deverão ser detalhadas as dificuldades, as limitações à participação, bem como as perspectivas futuras, para que ocorra uma melhoria na assimilação da cultura de cooperativa entre as empresas.

Nesse contexto, considera-se importante salientar as limitações ocorridas no decorrer do estudo, tais como: dificuldades de acesso às cooperadas, principalmente às mulheres que estavam em processo de treinamento, dada a diversidade de locais em que as mesmas residiam; resistência de muitas em responder aos questionamentos realizados para o atendimento dos objetos do estudo. Além dessas limitações, outras puderam ser observadas, com destaque para a dificuldade da realização de entrevistas com os representantes da cooperativa. Acredita-se que essa limitação se deu pelo caráter inovador do tipo de cooperativa analisada, a de trabalho. Essa situação pode ser exemplificada, por meio dos fatos ocorridos no período da pesquisa, tais como: acúmulo de serviços dificultando o acesso às entrevistadas; exigências e limitações impostas por parte da empresária (contratante dos serviços), como por exemplo, a exigência de que a sala de produção ficasse fechada, impedindo o acesso à mesma.

Assim, pelos resultados obtidos, conclui-se que a cooperativa ainda não possui as características ideais para se tornar auto-sustentável, apesar de ser este fato uma busca constante da mesma. Essa afirmação está embasada nos resultados encontrados, que apontam como características principais, a falta de Interesse Comum e Confiança entre as cooperadas; enfim, a inexistência de uma Gestão Coletiva. As cooperadas não possuíam uma visão clara do empreendimento, estando a cooperativa condicionada a viver sob o jugo do poder político local e sob a interferência de elementos externos ao seu ambiente cotidiano.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAVEST. **Linha de formação – administração da produção do vestuário.** Disponível em: <<http://www.ufpel.tche.br/fcd/administracao/linhapv.htm>>. Acessado em 02 fev. 2004.

ABREU, A. R. de P. **Avesso da moda: trabalho a domicílio na indústria de confecção.** São Paulo: Hucitec, 1986.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social.** Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.

ALMEIDA, F. H. E. A comunidade como empresa: princípios de uma gestão comunitária sustentável. PSI, IN: **Revista de Psicologia Social e Institucional.** V. 1, n. 1, 1999, p.89-102.

ANDRADE, J.G. **Introdução em administração rural.** Lavras: ESAL/FAEPE, 1987.

BORCHARDT, I. **Diagnóstico da exclusão social em Santa Catarina: mapa da fome.** Florianópolis: SDS/Instituto Cepa/SC, 2003. 235p.

CABIDO, A. C. **Práticas gerenciais e modelos de gestão do sucesso de pequenas empresas.** Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1996.

CHER, R. **A gerência das pequenas empresas: o que saber para administrá-las.** São Paulo: Maltese, 1991.

COOPDEF – Cooperativa de Portadores de Deficiência LTDA. **Cooperativismo.** Disponível em: <www.angelfire.com/co2/coopdef/hp02.html>. Acesso em 06 Jan. 2004.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.
Censos econômicos, 2001, microempresas. Rio de Janeiro: IBGE, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: v. 35, nº. 3, maio/junho, 1995, p. 20-29.

GUARESCHI, P. **Relações comunitárias - relações de dominação.** In R. H. F. Campos (org), *Psicologia social comunitária: da solidariedade à autonomia.* 4ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1996, p.81-99.

GUEIROS, M. M. B. **"Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife: uma visão dos dirigentes"**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, s.p. 1998. Dissertação (Mestrado em **Administração**), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1987.

HERRMANN, I.; NASSAR A. M. **Coteminas - o desafio da inserção no mercado externo.** SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS, 10., São Paulo, 2000.

LANE, S. **Conversação sobre autogestão.** São Paulo, PUC-SP, 1998, (p25-50)

LANE, S. **Histórico e fundamentos da psicologia comunitária no Brasil.** In R. H. F. Campos (org), *Psicologia social comunitária: da solidariedade à autonomia.* 4ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1996, p.17-34.

MARANGON, B. **Prorrenda Rural: Experiências vivenciadas em Minas Gerais.** Belo Horizonte: EMATER-MG/ Prorrenda Ruaral-MG, 2004.

_____. **Gestão participativa de projetos.** Belo Horizonte: EMATER-MG/ Prorrenda Ruaral-MG, 2004.

MELLO, E. S. **Uso do método de entendimento global de associações (MEGA) na análise da gestão coletiva em Capelinha, MG.** Lavras/MG, 2003.106p. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal de Lavras.

MINAS GERAIS. **O Estado – Municípios mineiros.** B. Horizonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/munmg/m14006.asp>> Acessado em janeiro 2005.

MONKS, J. G. **Administração da produção.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1987.

NUNES, C. **Empresas familiares se tornaram alvo de multinacionais**. Jornal eletrônico, AN- Economia, Joinville, SC. Disponível em: <<http://an.uol.com.br/2000/dez/09/0ecc.htm>>. Acesso em: 03 Dez. 2003.

PUCRS – CENTRO ACADEMICO VISCONDE DE MAUÁ (GESTÃO 1975/76). **Autogestão: proposta dos trabalhadores para a gestão da economia**. ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO, 1., (s/d) - Salvador (BA). Disponível em: <<http://www.angelfire.com/zine/cocozine/autogesI.htm>>. Acesso em: 09 Jan. 2004.

QUEIROZ, M.I.P. **Revista de Relatos Oraís: do “indivisível ao divisível”**. IN: Von Simon. *Experimentos com histórias de vida*. São Paulo: Vértice, 1988, p.14-43.

RESNIK, P. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: MacGraw-Hill, Makron Books, 1990.

RICCA, D. **Empresas familiares**. Disponível em: <www.empresafamiliar.com.br/artigo11.asp>. Acesso em: 04 Jan. 2004.

RUSSOMANO, V. H. **Planejamento e acompanhamento da produção**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.

SAWAIA, B. B. **Comunidade: a apropriação científica de um conceito tão antigo quanto à humanidade**. IN: R. H. F. Campos (org), *Psicologia social comunitária: da solidariedade à autonomia*. 4ª Ed. Petrópolis: Vozes. 1996, p. 35-54.

SINGER. **História da confecção**. Disponível em: <www.singer.com.br/historiadaconfecção>. Acesso em: 04 Jan. 2004.

VASCONCELLOS, G. M. & COUTO, I. C. L. **Competitividade e pequena empresa**. Rumos, vol. 15, n. 88, mar./abr. 1991.

VEIGA JÚNIOR, V. D. **Administração da produção e serviços**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.

VISÃO sistêmica, comportamento gerencial e planejamento empresarial. Disponível em: <www.manualvirtual.hpg.ig.com.br/empresa2.htm>. Acesso em: 09 Jan. 2004.

8 APÊNDICE

8.1 APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO – Perfil pessoal e familiar dos cooperados UFV-CCH-DED

Favor preencher o questionário abaixo, cujos dados serão utilizados na pesquisa:
Análise do processo da gestão de uma cooperativa de microempresas familiares
de produção do vestuário – Carmo da Mata/MG.

IMPORTANTE: não é necessário colocar o nome, mas as informações aqui
apresentadas deverão ser verdadeiras.

Dados da Entrevistada

Você é: () Cooperada; ou
() Está em treinamento para se tornar uma cooperada.

Estado civil:

- () Solteira
() Casada
() Separada
() Outros _____

Dados sobre a família (ou pessoas que residem na mesma casa)

PARENTESCO	DATA NASCIMENTO	ESCOLARIDADE	ATIVIDADE ECONOMICA	VALOR ESTIMADO DA REMUNERAÇÃO (R\$)
Ex. filha	20/08/97	1ª. Série (Ensino Fundamental)	Não tem - estudante	Não tem
cooperada	____/____/____			
	____/____/____			
	____/____/____			
	____/____/____			
	____/____/____			
	____/____/____			

Com quanto (valor em dinheiro) o seu trabalho na cooperativa contribui na renda familiar?

Obs.: favor entregar à presidente da Coopcostura até o dia 18/07/04

Obrigada por sua contribuição!
Mestranda: Eloísa Maria Canuto de Castro

8.2 APÊNDICE B

Tabela 3: Produto Interno Bruto (PIB) a preços correntes do Município Carmo da Mata/MG, 1996 a 2000

ANO	AGROPECUÁRIO (R\$1,00)	INDÚSTRIA (R\$1,00)	SERVIÇO (R\$1,00)	TOTAL (R\$1,00)
1996	7.180	12.792	13.693	33.665
1997	6.731	13.415	15.642	35.788
1998	9.616	11.316	16.434	37.366
1999	9.317	15.034	16.018	40.369
2000	6.816	17.964	17.190	41.970

Fontes: Fundação João Pinheiro (FJP)
Centro de Estatística e Informações (CEI)

Tabela 4: Principais empresas industriais do Município Carmo da Mata/MG, 2000

EMPRESAS	ATIVIDADE
Mineração Carmo Da Mata Ltda	Extração De Minerais Não-Metálicos:
Serraria De Granitos Carmo Da Mata Ltda	Fabricação De Produtos De Minerais Não-Metálicos
Georges Broemme S.A.-Produtos Industriais E Rurais	Fabricação De Produtos Químicos:
	Fundição Boa Vista Ltda
	Fundição Nossa Senhora de Fátima Ltda
	Fundição Rama Ind. e Com. Ltda
	Industria Com. Fund. Santa Rita Ltda-Me
Metalurgia Básica:	Fundição Ferrio Ltda
	Fumegas Ind E Com De Fundidos Ltda
	Carmense Comercial Ltda
	Fundição Imperial
	Fundição Alea Ltda

Fonte: Cadastro de Empresas do IBGE - CEMPRE
Obs.: Inclui apenas empresas com 10 ou mais empregados

Tabela 5: Agricultura – principais produtos agrícolas do Município Carmo da Mata/MG, 2002

PRODUTO	ÁREA COLHIDA (ha)	PRODUÇÃO (t)	RENDIMENTO MÉDIO (kg/ha)
Arroz em casca sequeiro	5	5	1.000,00
Arroz em casca várzea úmida	10	14	1.400,00
Banana (2)	6	60	10.000,00
Batata-inglesa (3a.safra)	8	6	750,00
Cana-de-açúcar	200	10.000	50.000,00
Feijão (1a.safra)	50	20	400,00
Feijão (2a.safra)	30	11	366,67
Laranja (1)	20	160	8.000,00
Mandioca	10	110	11.000,00
Milho	1.000	3.400	3.400,00
Tomate (de mesa)	8	320	40.000,00

Fonte: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

(1) Produção em mil frutos e rendimento em frutos/ha

(2) Produção em mil cachos e rendimento em cachos/ha

Tabela 6: Pecuária – principais efetivos do Município Carmo da Mata/MG, 2000

ESPECIFICAÇÃO	Nº. DE CABEÇAS
ASININOS	9
BOVINOS	19.790
BUBALINOS	46
CAPRINOS	82
EQUINOS	970
GALINACEOS	21.600
MUARES	41
SUINOS	1.555

Fonte: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2001)

9 ANEXO

