



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Fabiana Rodrigues Riva**

**Cadeia-Rede do Algodão Agroecológico Justa Trama: Características e Ações  
Empreendedoras**

**PORTO VELHO**

**2011**

**FABIANA RODRIGUES RIVA**

**Cadeia-Rede do Algodão Agroecológico Justa Trama: Características e Ações  
Empreendedoras**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
Mestrado em Administração da Universidade Federal de  
Rondônia como um dos requisitos para obtenção do título  
de Mestre em Administração.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Mariluce Paes de Souza, Dr<sup>a</sup>.**

**PORTO VELHO**

**2011**

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES**

R616c

Riva, Fabiana Rodrigues

Cadeia-Rede do algodão agroecológico Justa Trama: características e ações empreendedoras / Fabiana Rodrigues Riva. Porto Velho, Rondônia, 2011.  
83f.: il.

Dissertação (Mestrado em Administração) Fundação Universidade Federal de Rondônia / UNIR.

Orientador: Profª. Dra. Mariluce Paes de Souza

1. Cadeia-rede 2. Algodão agroecológico 3. Empreendedorismo 4. Justa Trama I. Souza, Mariluce Paes de. Título.

CDU: 658:338.43

Bibliotecária Responsável: Ozelina Saldanha CRB11/947

**Fabiana Rodrigues Riva**

**Cadeia-Rede do Algodão Agroecológico Justa Trama: Características e Ações  
Empreendedoras**

Dissertação apresentada em 27 de Agosto de 2011 ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito final para obtenção do Título de **Mestre** em Administração e aprovado em sua forma final.

---

Prof. Osmar Siena, Dr.  
Coordenador do PPGMAD/UNIR

**Comissão Examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Mariluce Paes de Souza, Dr<sup>a</sup>. – PPGMAD/UNIR  
Orientadora

---

Prof. Eugênio Ávila Pedrozo, Dr. – UFRGS  
Membro Externo

---

Prof. Theophilo Alves de Souza Filho, Dr. – PPGMAD/UNIR  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, fonte da fé e razão, da vida e da felicidade, a Quem tenho confiado meus trabalhos como profissional do Reino de Deus, na busca desse sonho de amor para o mundo;

Minha família, por suportar minha ausência e ter me feito o que sou: em especial minha Mãe, fonte do meu sucesso; meu Pai (*in memoriam*); meu irmão; meus avós e meus tios;

Orientadora Prof<sup>a</sup>. Mariluce: pela amizade e força, apoio e dedicação, por sempre acreditar no meu sucesso e ter grande contribuição desde os meus estudos na graduação;

Aos meus amigos: pelos momentos de descanso da dissertação, auxílio na superação das minhas dificuldades e por ter lotado a sala de espera do hospital quando precisei. Meu agradecimento especial à minha amiga Neide Barros (*in memoriam*), participante do Ministério Universidades Renovadas, que, antes de nos deixar, deu-me de presente um livro que utilizei para entender a necessidade da confiança nos processos econômicos; deu-nos muitas alegrias e nos deixou de maneira tão rápida;

Aos colegas de turma, que somamos esforços e dividimos alegrias;

Aos professores do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração, por terem contribuído com os meus estudos, incentivado e colaborado nos momentos de dificuldade;

Organizações e grupos que colaboraram diretamente para este trabalho: CEDSA, IEPAGRO e NUCSA;

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, que forneceu a bolsa de estudos ao programa de mestrado, auxiliando e permitindo uma maior dedicação aos meus estudos;

Aos pesquisadores do PROCAD da UNIR, UFRGS e UNIFOR que contribuíram para esse trabalho;

Aos diretores, associados, cooperados dos empreendimentos da Justa Trama, pela paciência e por ter acreditado que este trabalho pudesse contribuir com suas atividades;

E a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram, dedico de forma especial este trabalho.

*“Sem formas internas de solidariedade e de confiança recíproca, o mercado não pode cumprir plenamente a própria função econômica. E, hoje, foi precisamente esta confiança que veio a faltar; e a perda da confiança é uma perda grave”.*

*(Bento XVI)*

RIVA, Fabiana Rodrigues. **Cadeia-Rede do Algodão Agroecológico Justa Trama: Características e Ações Empreendedoras**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2011.

## RESUMO

Na última metade do século XX, surgiram algumas transformações que mudaram a dinâmica econômica do mundo, dentre elas a concepção de economia solidária e as preocupações mundiais com o meio ambiente. O surgimento da economia solidária no Brasil possibilitou o incremento de empreendimentos solidários e permitiu maior acesso de trabalhadores ao mercado formal. Alinhado a isso, o crescimento das discussões sobre o uso e a escassez de recursos naturais trouxeram novas transformações no mercado e no sistema produtivo agrícola. A produção agroecológica adquire novas técnicas de plantio e ganha um forte mercado consumidor. Diante desse contexto, somando as forças da economia solidária e da agroecologia, com uma proposta de um mundo melhor, surge a Justa Trama – uma cadeia-rede de cooperação do algodão agroecológico, que envolve produtores de algodão no Nordeste, indústria solidária de fiação no Sudeste, cooperativas de confecção no Sul e artesãos do Norte do Brasil. Esses empreendimentos solidários reúnem empreendedores coletivos, com o papel de gerador de mudanças, visão de oportunidades, avaliação de riscos e ator responsável por possibilitar uma nova dinâmica de mercado ecológico e social. Nesse contexto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são as características e ações empreendedoras da Cadeia-Rede do Algodão Agroecológico Justa Trama? Para perseguir a resolução desta pesquisa, este trabalho tem como objetivo descrever as características das ações empreendedoras dos empreendimentos da Cadeia-Rede do Algodão Agroecológico Justa Trama, com abrangência nos cinco estados brasileiros onde a Justa Trama se faz presente. Dessa forma, procedeu-se à revisão dos conceitos da Cadeia-Rede, em que empresas se juntam garantindo assim sua sobrevivência frente a um mercado competitivo. Esses empreendimentos solidários se unem pela motivação coletiva, visando inserir-se no mercado. Para alcançar o objetivo deste estudo, foram visitados os empreendimentos da Justa Trama, realizando entrevistas com os diretores, e aplicando 28 questionários para os cooperados de quatro empreendimentos da Rede. Foi possível então identificar o perfil dos empreendedores coletivos, na maioria casados, no qual se observa grande presença de mulheres, com idade entre 40 a 60 anos. Quanto às características empreendedoras, em sua maioria são trabalhadores com um alto grau de visão de oportunidades, percepção de ameaças aos seus produtos e com sensibilidade na relação com os seus clientes. A maioria intitula-se empreendedor, podendo-se dizer que existem cooperados com características empreendedoras na Justa Trama. Isso ocorre, pois, além de estabelecer atitudes empreendedoras, os envolvidos demonstram ações que conduzem ao trabalho em prol do coletivo. No entanto, isso está presente mais em alguns empreendimentos do que em outros. Alguns entrevistados apresentaram falta de visão empreendedora quanto ao seu trabalho, em que a colaboração das decisões acaba se concentrando apenas na diretoria. No contexto geral, o trabalho cooperativo e o espírito empreendedor são valorizados nas organizações da Justa Trama, como um importante passo necessário para manutenção dos princípios e alavancagem de uma economia solidária atenta às questões ambientais, possibilitando a partir dos empreendimentos coletivos uma mudança nos padrões do mercado de produtos ecológicos.

**Palavras-Chaves:** Cadeia-Rede, Algodão Agroecológico, Empreendedorismo Coletivo, Justa Trama.

RIVA, Fabiana Rodrigues. **Chain-Cotton Agroecology Network Justa Trama: Characteristics and entrepreneurial activities.** Dissertation (Master in Business Administration). Program Graduate Masters in Business Administration (PPGMAD) of the Federal University of Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2011.

#### ABSTRACT

On the second half of the XX century, transformations emerged that changed the economic dynamic of the world. Between those changes are the concept of solidarity economy and the global environmental concerns. The beginnings of solidarity economy in Brazil made possible the increase of solidarity enterprises and allowed for bigger access of workers to the formal market. Aligned to that, the growth of discussions around the use and the shortage of natural resources brought new changes in the market and agricultural productive system. Agroecological production acquires new techniques of plantation and gains a strong consumer market. In this context, combining the forces of solidarity economy and agroecology, with the proposal of a better world, emerges Justa Trama - a network/chain of cooperation of agroecological cotton that involves cotton producers of the northeastern part of Brazil, cotton spinning solidarity industry of southeastern Brazil, textile cooperatives of the south and craftsmen of the North of Brazil. These solidarity enterprises unite collective entrepreneurs, with the role of changing generator, opportunity seeking, risk assessing and is an actor responsible for enabling a new market dynamic both social and ecological. Within this scenario, it is proposed the following research question: What are the characteristics and entrepreneurial actions of the Chain-Network of Agroecological Cotton Justa Trama? In order to achieve our answers, this essay will have as the main objective describing the characteristics of entrepreneurial actions of Justa Trama engulfing five Brazilian federal states in which Justa Trama is present. In this fashion, we proceeded to a literary review of Chain-Network concepts, in which enterprises unite assuring their mutual survival in face of a competitive market. These solidarity enterprises are united in their collective motivation, pursuing market insertion. The chosen research method was of interviews, carried out *in loco* in Justa Trama enterprises. Interviews were made with supervisors by applying 28 questionnaires to cooperated workers of four Justa Trama enterprises. It was then possible to identify the profile of the collective entrepreneurs, mostly married, in which is observed great presence of women, between the ages of 40 and 60 years. Regarding the entrepreneurial characteristics, they are mostly labourers with a high degree of opportunity and threat perception, and a great sensibility in their relationship with clients. The majority is a self-entitled entrepreneur, making it possible for us to say that there are cooperated workers with entrepreneurial characteristics in Justa Trama. That occurs because, beyond of establishing entrepreneurial attitudes, the workers demonstrate actions that drive the work in support of collective needs. However, this is more present in some enterprises than others. Some interviewed demonstrated lack of entrepreneurial vision regarding their work, in which the decision making ended up concentrated only with the supervisors. In the general context, the cooperative labour and the entrepreneurial spirit are valued in Justa Trama organisations, as an important and necessary step for the maintenance of principles and leverage of a solidarity economy careful to environmental issues, enabling a change in standards to the market of ecological products.

**Keywords:** Chain-Network, Cotton Agroecology, Collective Entrepreneurship, Justa Trama.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – O processo de decisão de compra .....	32
Ilustração 2 – O produto ecológico .....	32
Ilustração 3 – Etapas da Pesquisa .....	34
Ilustração 4 – Modelo de abordagem de análise central no alvo.....	35
Ilustração 5 – Demonstrativo das entrevistas e questionários realizados .....	37
Ilustração 6 – Dados dos empreendimentos .....	38
Ilustração 7 – Dados dos empreendedores .....	39
Ilustração 8 – Fluxo de produção da Justa Trama .....	40
Ilustração 9 – Empreendimentos da Cadeia-Rede Justa Trama .....	42
Ilustração 10 – Estado de localização dos empreendimentos da Justa Trama.....	44
Ilustração 11 – Sede da Justa Trama .....	44
Ilustração 12 – Novo fluxo de produção da Justa Trama .....	45
Ilustração 13 – Estrutura produtiva da Cadeia-Rede Justa Trama.....	46
Ilustração 14–Pluma de Algodão Orgânico e diretoria da ADEC: Sr. Manoel e Sr. Chagas..	48
Ilustração 15 – Fiação da COOPERTEXTIL .....	50
Ilustração 16 – Galpão de operações da FIO NOBRE .....	51
Ilustração 17 – UNIVENS – Porto Alegre, RS .....	53
Ilustração 18 – <i>Show Rom</i> da COOPERATIVA AÇAÍ, produtor e camiseta de algodão agroecológico com botões de coco da Amazônia .....	54
Ilustração 19 – CONES – Nova Odessa, SP.....	57
Ilustração 20 – Escolaridade e religiosidade dos cooperados.....	58
Ilustração 21 – Motivação para entrar na cooperativa.....	60
Ilustração 22 – Fontes de informação.....	61
Ilustração 23 – Qualidade das informações recebidas.....	61
Ilustração 24 – Atuação dos cooperados no empreendimento .....	62
Ilustração 25 – Participação em assembleias.....	63
Ilustração 26 – Observação de produtos semelhantes e tipos de clientes.....	64
Ilustração 27 – Percepção de ameaças aos produtos .....	64
Ilustração 28 – Percepção de capacidades empreendedoras dos cooperados.....	65
Ilustração 29 – Visão empreendedora e capacidade do empreendedor de assumir riscos ...	66
Ilustração 30 – Realidade e realização dos sonhos na cooperativa .....	67
Ilustração 31 – Capacidade dos cooperados em tomar decisões e criar novos produtos.....	68
Ilustração 32 – Possibilidade de colocar toda energia no empreendimento .....	68
Ilustração 33 – Discussão teórica e resultados encontrados .....	69

## LISTA DE ABREVIATURAS

- ADEC – Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CEDSA – Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia
- CEPESI – Centro Público de Economia Solidária de Itajaí
- CONES – Cooperativa Nova Esperança
- COOPERATIVA AÇAÍ – Cooperativa de Trabalho dos Artesãos do Estado de Rondônia
- COOPERTEXTIL – Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas
- ESPLAR – Centro de Pesquisa e Assessoria
- FIO NOBRE – Cooperativa Fio Nobre dos Tecelões da Região do Município de Itajaí
- IEPAGRO – Instituto de Estudos e Pesquisas Agroambientais e Organizações Sustentáveis
- MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- NUCSA – Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas
- ONG – Organização Não Governamental
- PIB – Produto Interno Bruto
- UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- UNIFOR – Universidade de Fortaleza
- UNIR – Universidade Federal de Rondônia
- UNISOL – Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários
- UNIVENS – Cooperativa de Costureiras Unidos Venceremos

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>16</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Cadeia Rede de Cooperação .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Governança nas Cooperativas .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Empreendedorismo Coletivo.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 O Perfil Empreendedor .....</b>	<b>26</b>
<b>2.5 Mercado da Agroecologia.....</b>	<b>29</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Etapas da Pesquisa.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Identificação dos Cooperados Envolvidos na Pesquisa .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Instrumentos e Procedimentos da Coleta de Dados.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 Análise dos Dados Coletados.....</b>	<b>41</b>
<b>4. DISCUSSÕES E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Justa Trama.....</b>	<b>42</b>
<i>4.1.1 Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá .....</i>	<i>47</i>
<i>4.1.2. Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas .....</i>	<i>49</i>
<i>4.1.3 Cooperativa Fio Nobre dos Tecelões da Região do Município de Itajaí .....</i>	<i>50</i>
<i>4.1.4. Cooperativa de Costureiras Unidos Venceremos.....</i>	<i>52</i>
<i>4.1.5 Cooperativa de Trabalho dos Artesãos do Estado de Rondônia.....</i>	<i>54</i>
<i>4.1.6. Outros Empreendimentos envolvidos com a Cadeia-Rede Justa Trama .....</i>	<i>56</i>
<b>4.2 Características cooperados da Justa Trama .....</b>	<b>58</b>
<b>4.3 Ações Empreendedoras nos Empreendimentos da Justa Trama .....</b>	<b>63</b>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO II .....</b>	<b>79</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Como resposta a um contexto de crise no emprego e no modelo de desenvolvimento, inicia-se nos anos 1990 o debate sobre economia solidária no Brasil. Essa economia surge como um espaço de construção de outras formas de trabalhar e produzir, envolvendo uma diversidade de atores sociais, os quais se integraram principalmente por forças sociais que atuavam de forma intensa nas lutas pela democratização do país, provenientes de sindicatos, igrejas, ONGs, movimentos sociais do campo e da cidade.

Como um marco para a articulação e congregação das reflexões no plano nacional, surge assim as primeiras edições do Fórum Social Mundial, respondendo a demandas de processos locais que já vinham acontecendo em várias partes do Brasil. Apesar de não ser o tema central, a economia solidária ganhou espaço nos eventos de movimentos sociais e governos, organizando-se progressivamente e ganhando visibilidade. Hoje, sua experiência demonstra que a economia solidária é possível.

O processo de fortalecimento ocorreu por uma dinâmica que conjugou a articulação e ação conjunta de atores sociais diversos, como: empreendimentos solidários, sindicatos, organizações não governamentais e universidades, os quais se organizaram em redes e fóruns de economia solidária; com a ação de governos e atuação de atores políticos em diferentes níveis e setores, revertidos em políticas para fomentar e fortalecer a economia solidária. Emergem, assim, novos atores sociais, novas experiências socioeconômicas associativas, revitalizando-se um pensamento crítico, discutindo-se alternativas, ativando-se uma dinâmica de movimento social (SARRIA ICAZA, 2008).

Essas ações sociais surgem com o objetivo de desenvolver práticas produtivas solidárias frente ao capitalismo, revertendo-se em empreendimentos solidários, uma forma de organização econômica voltada para a divisão dos bens de capital de forma igualitária, realizada por trabalhadores que têm um mesmo objetivo produtivo. A concepção de Economia Solidária permitiu, então, a ampliação dos conceitos de organizações sociais das conhecidas associações e cooperativas para grupos de empreendedores solidários, avançado para o entendimento de empresa social, que buscam inserir-se nos mercados. Nesse sentido Yunes *et al.* (2010) diz ser isso possível desde que sejam atendidos os modelos de negócios sociais, os quais requerem proposições de valor e as equações de lucro.

Ao longo da última década, diversos eventos contribuíram para evidenciar as complexas articulações existentes entre processos econômicos, ecológicos, políticos e sociais, não somente em nível global, mas em diferentes escalas territoriais. Evidencia-se que está em foco a estreita relação entre economia, ecologia, política e sociedade (ALIER, 2003; ALIER, 2007), sendo recente a trajetória da economia solidária e a agroecologia no Brasil. No entanto, observa-se que, de várias maneiras, esses movimentos se identificam como redes, têm contribuído para uma discussão maior que a geração de trabalho e renda, no encaminhamento de ações que sugerem modos de vidas sustentáveis.

Observa-se que as experiências vivenciadas pelos empreendimentos econômicos solidários e agricultores familiares, no manejo de seus sistemas produtivos a partir de um enfoque agroecológico, enfrentando desafios e contradições, direcionam-se para estratégias criativas de mobilização de recursos, capacidades e vínculos, na produção de novas formas de organização do trabalho. Diante disso, começam a empreender coletivamente para uma melhor relação da atividade agrícola com os ecossistemas locais (SCHMITT, 2010).

Nessa perspectiva, destaca-se no Brasil a cultura do algodão agroecológico, pela sua importância comercial e pelo não uso de inseticida, o que era comum na produção convencional. Previsões demonstram que, com a escassez do petróleo, e uma maior consciência global acerca do meio ambiente, o número de vestimentas produzidas com algodão deverá crescer (WANDERLEY JÚNIOR *et al.* 2009, p. 1).

Observando essa questão ambiental e a sobrevivência dos pequenos produtores de algodão, surge a produção do algodão agroecológico. Essa prática se dá na produção natural do algodão, sem a utilização de agrotóxicos ou outros produtos não naturais. Para evitar as pragas da produção, o algodão é plantado em conjunto com outras culturas que impedem a entrada de pragas como o bicudo. Essa produção permite um suporte financeiro para os produtores, bem como o suporte alimentar, possibilitando o plantio de outras culturas (WANDERLEY JÚNIOR *et al.*, 2009; PEREIRA, 2009).

Essa produção agroecológica alimenta, portanto, uma ampla potencialidade de novos negócios. Nos últimos anos, a demanda por produtos naturais tem crescido de forma lenta no Brasil, mas já é realidade em países da Europa. Algumas cadeias produtivas do algodão agroecológico surgiram no Brasil. É importante ressaltar que a produção agroecológico do Brasil

ainda tem uma pequena participação, apenas 1,7% dos estabelecimentos rurais cultiva o algodão agroecológico e esse cultivo localiza-se principalmente no Nordeste (IBGE, 2006).

Foi visualizando essa oportunidade de mercado e a carência de atividades no setor, que surgiu a Cadeia-rede Justa Trama, uma rede de cooperação do algodão agroecológico, que envolve produtores de algodão, fiadores, costureiros e coletores de sementes da Amazônia. Sua importância se dá pelo envolvimento de empreendimentos solidários do Ceará, Minas Gerais, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Rondônia, unidos pelos diálogos na UNISOL. Essa produção inicia-se no Nordeste brasileiro com o plantio do algodão, continua no Sudeste com a fiação e tecelagem, segue para o Sul, onde são elaboradas as peças de roupas, recebem os aviamentos vindos do Norte, produzido com sementes, cocos e outros materiais da Floresta Amazônica.

Sendo assim, a Justa Trama abrange 5 estados brasileiros e envolve vários empreendimentos coletivos solidários, sendo: 1 associação e 4 cooperativas, cerca de 500 associados, além de organizações parceiras (METELLO, 2007; PEREIRA, 2009; AGUIAR, 2009). Essa dimensão foi possível pela união dos empreendimentos em fóruns da economia solidária, em que se reuniram interesses comuns para a formação dessa Rede, fruto de uma parceria solidária, e do esforço de cooperação de cada empreendimento.

O histórico de criação de cada empreendimento traz uma mesma motivação: a união de trabalhadores do mesmo ramo buscando inserir-se no mercado. O aprendizado obtido pelos empreendimentos não vale somente a união por pertencer a um mercado de produtos ecológicos, mas aparece também nas diferenças de realidades de cultura, conhecimento e tipo de produção. Esse empreendedorismo solidário torna viável a produção pautada na cooperação, que leva a indagar: - Como isso acontece? Pode-se atribuir somente ao surgimento e discussões sobre economia solidária para ter iniciado o acesso dos produtos de empreendimentos solidários ao mercado? Parece que uma forma diferente foi criada, a partir de práticas empreendedoras coletivas, em que grupos de “empresas solidárias” fazem negócios agregando ao produto um novo valor: a conscientização socioambiental, uma vez que empreendimentos coletivos geram renda, e preocupam-se em trabalhar com produção que diminui os impactos sobre o meio ambiente.

Para Rodrigues e Malo (2006), empreendimentos coletivos são aqueles que agem em grupos, em prol de um conjunto de princípios comuns, de forma decisória igualitária, como os da

Justa Trama, devendo ser diferenciados dos empreendimentos tradicionais. No empreendedorismo coletivo todos os trabalhadores têm o mesmo poder de decisão, tendo, portanto, um mesmo objetivo de trabalho. Esse empreendedorismo representa força motriz do desenvolvimento da rede de cooperação, na qual novas oportunidades podem ser aproveitadas, gerando trabalho, renda e interagindo com outros elos da cadeia produtiva.

Alinhado a isso, deve-se ressaltar que um dos principais atores nos empreendimentos sociais é o consumidor, que dá sustentabilidade à cadeia. Para isso, conectar o consumidor e os produtores é fundamental, de modo que permita que os empreendimentos “comercializem todos os seus produtos e serviços e gerando excedentes na forma de valor econômico que possam ser solidariamente reinvestidos.” (MANCE, 2003, p. 70).

Considerando que cada vez mais trabalhadores vêm participando dessa economia, seja por opção ou exclusão, e que para que essa dinâmica ocorra é importante e necessária a visão do empreendedor coletivo que identifique e aproveite oportunidades. É o perfil do empreendedor individual que gera força para os novos produtos do empreendimento. Como relata Dolabela (2003, p. 108), o empreendedor “tenta provocar mudanças que buscam tornar dinâmicas as potencialidades da comunidade, criando condições para que os seus habitantes sejam protagonistas, através de redes de cooperação internas e externas”, incentivando e apoiando os empreendedores coletivos, promove o desenvolvimento de cooperativas, associações e grupos produtivos solidários.

Com base nessas considerações e visando entender o processo de empreendedorismo coletivo, busca-se, com este trabalho, responder a seguinte questão de pesquisa: **1) Quais as características e ações empreendedoras da cadeia-rede do algodão agroecológico justa trama?**

### **1.1 Objetivos**

Descrever as características e as ações empreendedoras dos empreendimentos da Cadeia-Rede do Algodão Agroecológico Justa Trama, visando entender o processo nos cinco estados brasileiros onde a Justa Trama se faz presente.

De forma específica o trabalho buscou:

- Identificar os empreendimentos coletivos na cadeia-rede de cooperação do algodão agroecológico Justa Trama;
- Desenhar a cadeia-rede Justa Trama comparando com estudos anteriores;
- Conhecer as características dos atores da cadeia-rede Justa Trama;
- Conhecer as ações empreendedores da cadeia-rede Justa Trama

## **1.2. Justificativa**

A importância deste trabalho reside no surgimento de redes de empresas unidas pelo interesse da economia solidária e agroecologia, promovendo o desenvolvimento sustentável de sua região. Os estudos em administração de empresas observam em geral as empresas com foco individual. Com o surgimento de empresas de rede e empreendimentos solidários, o estudo da atuação empreendedora dos associados e cooperados é uma questão pouco explorada.

Dessa forma, a escolha do tema para esta pesquisa se deve à (1) participação da Cooperativa Açai na rede de cooperação Justa Trama, uma vez que não existem registros de estudos mais profundos envolvendo organização de Rondônia na cadeia-rede.

Ressalta-se ainda a necessidade de compreender essa evolução de produtos ecológicos e observar o seu envolvimento com empreendimentos solidários. Visualizar a importância das atividades socioambientais torna-se imprescindível para a realização de políticas públicas, privadas e iniciativas da sociedade em geral.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a realização dessa pesquisa, foram utilizados três principais pilares para a fundamentação teórica: as redes de cooperação, que compreendem a colaboração entre empresas de interesses comuns; o empreendedorismo coletivo, acerca das associações, cooperativas e outras organizações coletivas; e o mercado de produtos agroecológicos, voltado para o entendimento dos produtos da Justa Trama.

### 2.1 Cadeia-Rede de Cooperação

Na década de 1990, os temas acerca de territorialidade foram novamente o foco nas organizações internacionais de desenvolvimento. Essa volta não se deu somente pela teoria da localização, em que uma indústria se dá pela aproximação da fonte da matéria-prima e do mercado consumidor. Essa retomada se deveu às consequências positivas das aglomerações de indústrias de um mesmo tipo, tidas como distritos industriais, fato que já havia sido identificado por Alfred Marshall, no final do século XIX (BEDUSCHI FILHO E ABRAMOVAY, 2004).

Essa aglomeração traz vantagens competitivas para as empresas que estão nela. As mudanças e a intensificação na competitividade entre as empresas fazem com que estas procurem formas de interação entre si para garantir sua subsistência no mercado. Esse ‘capital territorial’ que deriva dessa articulação é indispensável para as empresas, principalmente as pequenas. Assim, como os distritos industriais, surgem os aglomerados, clusters, arranjos produtivos locais e cadeias produtivas (POTER, 1989; ANDRIGHI, 2007).

A necessidade de interação entre as empresas é oriunda da alta competitividade do mercado. Essa situação é descrita também por Tálamo & Carvalho (2004, p. 239), em que

A abertura dos mercados criou uma nova ordem econômica, baseada fundamentalmente na estruturação de novas formas de organização da produção, com ênfase na competitividade e na inovação tecnológica. Novas formas de organização industrial são rapidamente incorporadas à cultura das empresas, como resposta aos novos desafios de mercado.

A formação desses aglomerados tem impactado nessa nova estrutura do mercado. Ressalta-se nesse momento a utilização do conceito de cadeias produtivas para entendimento dessa nova ordem produtiva.

Com o aumento da competição de empresas, é notável o surgimento de novas formas de atuação estratégica. A competição entre as empresas passa a ser em nível de firma, para competição por sistemas de produção, redes ou cadeias. O conceito de cadeia produtiva apresenta sua origem nas décadas de 50 e 60, ganhando força a partir da década de 80 e passa a ser ponto de observação de pesquisadores.

O Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2008) aponta, na produção do seu relatório de atividades de 2007, a necessidade de obtenção de materiais sobre as cadeias, pois “o estudo das cadeias produtivas possibilitou o acompanhamento de cada produto desde ‘dentro da porteira’, durante todo seu trânsito por meio da cadeia, até se converter em *commodity* de exportação ou produto de consumo final no mercado interno” (PINAZZA, 2007, p. 6). Sendo assim, Batalha e Silva (2000, p. 183) relatam que “em um ambiente externo, instável e dinâmico, a utilização de tecnologias de gestão adequadas, está entre os principais recursos que as empresas podem utilizar para se manter competitivas e sobreviverem com sucesso”

Batalha e Silva (2000, p. 186) relatam que, na nova configuração de mercado globalizado, é necessário que as empresas de uma mesma cadeia de produção tenham mais cooperação e menos competição entre si. Para tal, não é preciso que as empresas envolvidas tenham o mesmo objetivo estratégico, mas esse objetivo deve complementar-se. Ampliando esse entendimento sobre cadeia produtiva, os autores compreendem que as cadeias produtivas podem ser vistas como uma rede de empresas formada “a partir de alianças estratégicas internas a sua estrutura. As alianças estratégicas podem ser vistas como empreendimentos de risco ao longo de uma escala, que vai do [...] o controle total de uma cadeia [...] até empreendimentos cooperativos informais”.

Complementando essa definição, Santana (2005, p. 84) aponta que uma cadeia produtiva “faz um recorte no conceito de agronegócio, direcionando o foco da análise para um produto específico. A compreensão mais difundida do conceito de cadeia produtiva, parte da identificação de uma matéria-prima”, seguindo, então, para operações de transformação do produto final.

Para entender o conceito de cadeias produtivas no Brasil, utiliza-se o estudo de Batalha (2009). Três atividades citadas por Batalha e Silva (2009) – comercialização, industrialização e produção de matérias-primas - demonstram como está desenhada a cadeia produtiva do agronegócio. Acrescentam-se também outras posições, não menos importantes, que completam essa cadeia, como as firmas que comercializam os insumos para a produção primária; e o

consumidor final, que possibilita a existência da cadeia. O desenho da cadeia está nas relações verticais de empresas que compõem um determinado produto final.

Sob essa ótica, é necessário entender como se compõe a governança dessa cadeia. Paes-de-Souza (2009, pp. 59-60) relata que, para entender essa governança, deve-se ater ao entendimento das relações entre os atores do grupo, “onde os melhores posicionados exercem o controle sobre as cadeias de produção. Eles não somente especificam o tipo de produto que desejam comprar, [...] mas também processos como os sistemas de qualidade [...] e processos decisórios”.

Não se pode, portanto, entender a governança de uma cadeia produtiva sem que se analisem todos os elos que a compõem, sem que se perceba a interdependência das partes e como elas modificam a cadeia e por ela são modificadas.

Dentro da cadeia produtiva, existem os produtores rurais, que muitas vezes estão sem alternativas e sem deter condições para se inserir no mercado de modo competitivo, às vezes se unem em associações ou em cooperativas, aumentando o seu poder de produção, industrialização ou comercialização frente às empresas já estabelecidas.

Diante disso, observa-se também outra forma de união de empresas que tem se destacado: As Redes de Cooperação. Essa cooperação se dá pelas vantagens competitivas possíveis nessa união, diminuindo riscos, aumentando a escala de produção e compartilhando recursos, necessários à presença dessas empresas em um mercado competitivo. Essa associação em rede pode ocorrer de forma horizontal (entre competidores) e de forma vertical (entre elos da cadeia) (TÁLAMO & CARVALHO, 2004, p. 240).

Essas redes de empresas podem atuar de forma convencional e de forma solidária. Esta outra união de cooperação de empresas é encontrada na formulação de redes solidárias, que está firmada principalmente pelo desenvolvimento social. A cooperação aqui se dá principalmente motivada pela produção solidária de excedentes, com o intuito de que parte do resultado da atividade seja reinvestido na própria rede para a criação de novas atividades.

Na lógica das redes solidárias desaparece a contradição básica entre o capital e o trabalho, pois os trabalhadores em geral são proprietários dos meios de produção e decidem democraticamente sobre todo o processo de produção e compartilhamento da riqueza produzida pelo trabalho, que assim se torna um meio para a satisfação de necessidades e justos desejos das pessoas, permitindo ampliar sua liberdade e refinar seu bem-viver. (...) Nas redes solidárias não há nem patrão nem empregado. Todas as pessoas buscam cooperar e colaborar umas com as outras. Quando surgem problemas, todos decidem juntos como resolvê-los (MANCIE, 2003, p. 70).

Segundo Mance (2003, p. 71), visando à coletividade das organizações, “compartilhar os excedentes (...) é o principal objetivo das redes solidárias”, assim para igualar o trabalho, o resultado e a participação em decisões, “a forma de gestão das empresas e das redes que melhor corresponde a esses objetivos é a autogestão, garantindo-se democracia e a participação de todos”. Concluindo a posição do autor, Mance (2003, p. 87) relata que:

Nas redes de colaboração solidárias o trabalho é compreendido como uma forma de consumir para o bem-viver de todos e para a realização humana de cada um. Isso significa trabalhar responsabilmente, participando de todas as decisões sobre o que e como produzir, e também sobre o resultado do trabalho, sua repercussão na sociedade e no meio ambiente

Essa rede de cooperação se fortalece, então, pelo desejo de cada trabalhador em modificar a sua realidade pessoal. É com a união dessas forças e vontades pessoais que se cria a força coletiva.

Diante disso, entende-se assim que a definição de redes sociais “trata-se de considerar as redes não apenas como metáfora da estruturação das entidades na sociedade, mas também como método para a descrição e a análise dos padrões de relação nela presente” (MARQUES, 2000, p. 32).

Segundo essa ótica de cooperação entre empresas, surge a união em cadeias-redes cooperação de organizações, em que não há a necessidade de atuarem em um mesmo território geográfico, contudo deve ser definido onde estarão e quem serão as empresas dessa rede, a fim de a mesma obter algum tipo de vantagem com essa cooperação. Essa cadeia-rede parte do princípio de composição de relações horizontais e verticais, envolvendo elos da cadeia produtiva e empreendimentos concorrentes, partindo dos entendimentos de cadeia produtiva e redes de cooperação (BATALHA, 2009; TÁLAMO & CARVALHO, 2004).

## **2.2. Governança nas Cooperativas**

Fontes Filho *et al.* (2009, p. 63) apresentam que as cooperativas são “caracterizadas como sociedades de pessoas, e não de capital”. As singularidades da governança nas cooperativas apresentam-se “na união de indivíduos pela adesão voluntária e livre, na gestão democrática, na participação econômica dos membros, na autonomia e na independência, os princípios basilares de sua gestão”.

Os autores Fontes Filho *et al.* (2009) apontam que a administração dessas cooperativas se apresenta pelos próprios associados, diferente das empresas privadas. Dessa forma, apresentam-se como características dessa sociedade: o direito individual de um voto nas assembleias (sendo o mesmo a todos); o trabalho sem fins de obter lucro; utilização de metas de longo prazo, com o propósito de atender às necessidades de seus associados, e não somente dos sócios gestores.

As características apresentadas, segundo os autores, apesar de envolver de maneira mais forte os proprietários, não eliminam os problemas com os gestores da cooperativa. Fontes Filho *et al.* discernem que, de certa forma, “a gestão pelos próprios associados eliminaria os problemas de agência no que se refere à relação entre proprietários e gestores”. Porém pode ocorrer que os associados não tenham os mesmos interesses ou visões sobre a organização, ocasionando dessa maneira o surgimento de problemas clássicos de governança (FONTES FILHO *et al.*, pp. 63-64).

É fundamental a participação dos associados, acompanhando a gestão e demonstrando interesse. No entanto, o que se vê é uma participação bastante tímida e o problema do “efeito carona”. Esse efeito é manifestado quando cooperados percebem que seu trabalho representa pouco para o total, ou não lhe permite angariar benefícios particulares (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008). Isso leva a um quadro corriqueiro no dia a dia das cooperativas, em que poucos participam e muitos reivindicam.

Malo (2001, p. 44) apud Mance (2003) apontam que:

O processo decisório se desenvolve na medida em que os atores em cada instância agem pautados por um conjunto de princípios pertinentes a um empreendimento de natureza cooperativa e coletiva. A estrutura de governança tem de ser animada pela visão do projeto associativo, bem como pela missão da organização e pelos valores dos membros da cooperativa.

Em relação à necessidade das escolhas em grupo, sem atritos entre os associados, faz com que ocorra a diferenciação das atividades de decisão estratégica com as atividades de execução do trabalho, evitando incertezas na organização. Fontes Filho *et al.* (2009, pp. 64-65) entendem que:

(...) Os conselheiros que não ocupam cargos executivos podem ter dificuldade em acompanhar as propostas e as decisões dos demais, dado que os executivos têm mais fácil acesso à informação e mais conhecimentos das práticas e das operações da cooperativa. Reduzir o desequilíbrio na capacidade de decidir devido à assimetria de informações é questão fundamental de governança. Com o passar dos anos, esse desequilíbrio conduz a acúmulo de poder nos executivos e debilita o papel de monitoramento que o conselho administrativo deve desempenhar em relação aos executores de suas políticas.

Soares e Ventura (2008) apontam segundo sua pesquisa, que o comum é ocorrer a não separação entre a diretoria executiva e o conselho administrativo. A pesquisa aponta que, em 94% das cooperativas que possuem conselho administrativo, há sobreposição de funções, ou seja, um mesmo indivíduo ocupa os cargos de conselheiro e de diretor executivo.

Então Fontes Filho *et al.* (2009, p. 55) expressam a preocupação recorrente ao se tratar de governança na cadeia produtiva e mais especificamente nas cooperativas, embora a discussão por eles travada a respeito das cooperativas de crédito não está longe da realidade das demais cooperativas.

(...) A estrutura de propriedade, de representação e de decisão, as condições de alavancagem financeira, as práticas e os modelos de competição no mercado e, certamente, a natureza dos objetivos das cooperativas de crédito tornam necessário compreender suas particularidades antes de se propor sistema de governança adequado.

A necessidade de que todos os cooperados tenham a compreensão do sistema de governança da cooperativa é primordial para sua existência. A decisão final de criar uma estrutura de governança no empreendimento coletivo deve partir (ou que tenham plena ciência) de todos os sócios. Isso porque, apesar de alguns estarem atuando na gestão, todos os cooperados possuem o mesmo voto nas decisões estratégicas.

Para Rodrigues e Malo (2006, p. 36), a importância desse conceito está em fazer por onde “todos os membros estejam envolvidos e não negligenciem os princípios da organização de natureza cooperativa, dada a eterna tensão entre mobilizar membros para um objetivo comum” competindo igualmente com outras empresas.

### **2.3. Empreendedorismo Social e Empreendedorismo Coletivo**

Com o fim da guerra fria, e conseqüentemente do socialismo centralizado, o capitalismo foi entendido como única alternativa de produção, utilizado para organizar uma sociedade (METELLO, 2007, PEREIRA, 2009). Naisbitt (1994, p. 319) relata que:

Com o fim do comunismo, o declínio do Estado-Nação, a formação de uma economia mundial de mercado unificado, a disseminação da democracia pelo mundo e a nova revolução nas telecomunicações, as oportunidades e as possibilidades para os indivíduos, as famílias, as empresas e as instituições são extremamente maiores do que foram até hoje na vida de qualquer um de nós. O paradoxo global nos indica que as oportunidades para cada um de nós como indivíduos são bem maiores do que em qualquer outra época da história humana.

Ações de movimentos sociais, o surgimento da economia solidária, a presença do papel do empreendedor social, tornam-se possíveis nesse momento. De forma geral, a própria economia solidária surge “como uma alternativa ao capitalismo, e como uma forma de inserção de indivíduos marginalizados do mercado de trabalho na produção social” (Pereira, 2009 p. 14). Expressando de outra forma, Culti *et. al.* (2010, p. 15) relatam o princípio da economia solidária: “é a ideia da solidariedade em contraste com o individualismo competitivo que caracteriza a sociedade capitalista”.

Culti *et al.* (2010, pp. 15-16) falam ainda que os empreendimentos dessa economia envolve “trabalhadores de segmentos sociais de baixa renda, desempregados ou em via de desemprego, trabalhadores do mercado informal ou subempregados e pelos empobrecidos.” Esse movimento tem um “efeito imediato de distribuição de propriedade e renda em função do princípio da igualdade na participação econômica” dos empreendimentos.

Nessa nova economia, com espaço para essas oportunidades individuais, encontra-se a figura do empreendedor, que no século XX ganhou o papel de gerador de riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2003), onde as atividades empreendedoras geram emprego e renda, novos bens e serviços. Dessa ligação do empreendedor com os movimentos sociais, inicia-se o histórico de empreendedores especializados em agir no campo social. Segundo Oliveira (2008, p. 3), essa constatação do empreendedor social “surge da observação cotidiana, face aos impactos recentes dos processos da globalização mundial e das transformações sofridas ao longo da recente década de 1990”.

Oliveira (2008) aponta outros fatores que levam à revelação do empreendedorismo frente a movimentos sociais. O autor cita:

Tem-se aí um cenário conturbado por grandes descobertas e expansão de outras invenções, como o genoma, a Internet, a clonagem, entre tantos outros, que também trazem em seu bojo a constatação do desmatamento, do esgotamento das reservas naturais, da poluição desenfreada, da queda do muro de Berlim, da abertura dos países da chamada Cortina de Ferro, da crise do comunismo e do capitalismo, do fim da guerra fria, do início da guerra morna e da eclosão das guerras, não só por interesses territoriais, mas também éticos, financeiros, do crescimento do terrorismo, violência, do desemprego etc. (OLIVEIRA, 2008, p. 3).

Entre esses acontecimentos, apresenta-se a pobreza e o acúmulo de riquezas. O mercado não consegue atingir um bem para todos, pois a economia cresceu, mas ficou concentrada nas mãos de poucos. Surge então uma maior formulação dos conceitos de práticas de

responsabilidade social, filantropia, práticas voluntárias de profissionais do Terceiro Setor (OLIVEIRA, 2008).

Observando-se todas as questões sociais, econômicas, empresariais diante da necessária mudança deste cenário, apresenta-se o empreendedor social, em que Oliveira (2008, p. 9) descreve o “[...] conceito de empreendedorismo social, face às dimensões históricas da questão social, revela-nos que ele apresenta um grande potencial quanto a realizar ações de impacto no campo social”.

Observa-se, portanto, a importância do empreendedorismo social no surgimento de políticas públicas, uma vez que suas atividades nascem na identificação de problemas existentes na sociedade.

Oliveira (2008) também cita cinco pontos que caracterizam um empreendimento social: ideia inovadora, realizável, autossustentável, que envolva várias pessoas e segmentos da sociedade, tenha impacto social com avaliação de resultados. Após observar essas características, encontra-se a necessidade da realização dessas ideias, além de “[...] institucionalizar e gerar um momento de maturação até ser possível a sua multiplicação em outras localidades, criando, assim, um processo de rede de atendimento [...], e se tornando políticas públicas”. Algumas atividades de empreendimentos sociais “tem inspirado muitos governos a criarem políticas públicas [...]” no setor em que atuam. (OLIVEIRA, 2008, p. 170). O autor conclui, portanto, sua visão de empreendedorismo social:

Uma arte e uma ciência, um novo paradigma e um processo de inovação em tecnologia e gestão social, e um indutor de auto-organização social para o enfrentamento da pobreza, da exclusão social por meio do fomento da solidariedade e emancipação social, do desenvolvimento humano, do empoderamento dos cidadãos, do capital social, com vistas ao desenvolvimento local integrado e sustentável (OLIVEIRA, 2008, p. 170)

Elkington & Hartigan (2009) entendem que os empreendedores sociais são aqueles que se direcionam a um objetivo que desejam, em geral, solução para problemas preexistentes de difícil solução, mesmo que localizados em lugares de pouco acesso.

Partindo para outro conceito, Dolabela (2003) cita outra forma de empreendimento em grupos: o empreendedorismo coletivo. É necessário nesse momento distinguir esse tipo de empreendedorismo ao empreendedorismo social, apesar de terem pontos coincidentes.

Oliveira (2008, p. 9) ressalta a importância dos empreendedores sociais na área social, porém “[...] apresenta certa limitação no que entendemos como qualidade política (ética, política, ideologia etc.), pois gera um grau de despolarização coletiva do entendimento e tratamento das

questões públicas [...]”. São ações realizadas para motivar políticas públicas, mas apresentam limitações para atuar diretamente nessa questão política. Mas isso não se dá por descrédito, mas, sim, pela sua própria tendência de despoliticização, ou seja, liberdade política necessária para ampliação do seu papel social.

Schmidt & Dreher (2008, p. 2) dizem que o empreendedorismo coletivo está presente em “formas de associativismo que vão desde a criação de entidades de representação política e sindical até ações como compra em comum, serviços pós-venda, prospecção e venda nos mercados externos, controle de qualidade e aval solidário”.

Os conceitos de empreendedorismo social e coletivo tem as mesmas características básicas. Diferenciam-se principalmente por essas questões: O empreendedorismo coletivo atua na construção de um negócio onde já existe ou pode existir uma determinada potencialidade - promove um negócio. Já o empreendedorismo social atua nas áreas onde necessitam de pessoas que resolvam alguns problemas preexistentes - resolve o problema (DOLABELA, 2003). Apesar de terem suas diferenças, um não exclui a importância do outro, porém aparecem em um local e uma motivação inicial diferente. Essa diferenciação é importante somente para o entendimento dos conceitos de empreendedorismo.

Hartigan & Elkington (2009, pp. 2-5) descrevem que existe a diferença entre empreendedores que usam o talento para melhorar a vida de outros, e aqueles que se unem para poder sobreviver no mercado, como é o caso de ONGs (empreendedorismo social) e Cooperativas (empreendedorismo coletivo). Os autores falam ainda que “o trabalho desses inovadores e empreendedores inaugura uma nova fase de evolução de empresas, mercados e do próprio capitalismo”, fase essa que torna esses empreendedores solidários admirados por suas conquistas no campo social.

Adota-se nesse momento o conceito de empreendedorismo coletivo, uma vez que a este observa a visão empreendedora como motivação para iniciar um negócio, além da presença de cooperativas nesse estudo. Schmidt & Dreher (2008, p. 2) relatam que este empreendedorismo apresenta-se como forma de associativismo “que vão desde a criação de entidades de representação política e sindical até ações como compra em comum, serviços pós-venda, prospecção e venda nos mercados externos, controle de qualidade e aval solidário.”.

Para Rodrigues e Malo (2006, p. 36), a importância desse empreendedorismo coletivo está em fazer por onde “todos os membros estejam envolvidos e não negligenciem os princípios da

organização de natureza cooperativa, dada a eterna tensão entre mobilizar membros para um objetivo comum” competindo igualmente com outras empresas.

Criar, inovar, desenvolver habilidades gerenciais e conhecimento do negócio não é uma atividade simples. É preciso ter perfil empreendedor para construir esse caminho. Se para empreendedores tradicionais essa é uma tarefa trabalhosa, ainda mais é para os empreendedores coletivos, que precisam levar em conta a opinião e habilidades de cada um dos envolvidos.

#### **2.4. O Perfil Empreendedor**

Drucker (1986) já apontava nos anos 1970 a mudança da economia gerencial, para a economia empreendedora. O que torna o empreendedor figura chave no desenvolvimento econômico.

Schumpeter (1982) relata que o empresário responsável pela criação do empreendimento era responsável pela reorganização do sistema econômico, pois trazia mudanças na sociedade. Definindo esse empresário como o empreendedor, observava-se a sua capacidade de inovar, assim criando produtos e serviços.

Hisrich (2009) fala sobre o papel desse empreendedor em ligar ciência e mercado, por meio da criação de novas organizações. A criação de um novo empreendimento apresenta oportunidades reais de novas formas de produtos, serviços, trabalhos e empregos ao mercado (DRUCKER, 1986; DOLABELA, 2007; HISRICH, 2009). Frente a isso, Hisrich (2009, p. 38) aponta algumas dificuldades do empreendedor em gerar essa mudança local:

Faltam-lhes habilidade administrativas, capacidade de marketing ou recursos financeiros. Suas invenções são quase sempre não-realistas, exigindo significativa modificação para serem comercializáveis. Além disso, os empreendedores frequentemente não sabem como interagir com todas as entidades necessárias, como bancos, fornecedores, clientes, investidores de risco, distribuidores e agências de publicidade.

Mesmo diante de todas essas dificuldades, o papel do empreendedor é definitivo às necessidades de mudança nos mercados. Hisrich (2009, p. 38) diz ainda que:

Essas atividades empreendedoras afetam de modo significativo a economia de uma área ao construir sua base econômica e gerar empregos. Dado o seu impacto na economia global e no nível de emprego em uma área, é de admirar que o empreendedorismo ainda não tenha se tornado mais central no desenvolvimento econômico.

O desenvolvimento local está atrelado então à formação de empreendedores. Trabalhadores que tenham uma ideia – criatividade e inovação – e que saibam transformar essa em atividade concreta – *mix* de habilidades gerenciais e *know-how* do negócio (DORNELAS, 2003). Porém o impulsionar do empreendedor, a sua razão de agir, sua motivação, vai mais além.

Drucker (1986, pp. 33-34) fala sobre um espírito empreendedor, uma força que surge nos indivíduos empreendedores, que é “[...] uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição”. O autor cita ainda que esse espírito empreendedor não é um traço de personalidade, mais uma motivação identificada em determinadas pessoas que tiveram sucesso. Aponta também que essa característica pode ser adquirida, onde “o empreendimento é um comportamento [...]. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição”.

As características do empreendedor citadas por Drucker (1986, pp. 36-37) são a mudança e a oportunidade, a aceitação ao risco e a inovação, em que o empreendedor é alguém acessível a mudanças e identifica as mudanças como uma oportunidade. Frente a essa visão da mudança, há a necessidade da aceitação do risco aonde o autor relata que “o empreendimento [...] é uma prática extremamente arriscada. E, na verdade, em áreas tão visíveis de inovação [...] o índice de fracassos é elevado, e as chances [...] de sobrevivência, parecem ser bastante baixas”. Assim, visualizando a oportunidade e aceitando esse risco, abrem-se as portas para a inovação.

Bessant & Tidd (2009) por sua vez falam sobre características mais pessoais existentes no empreendedor, utilizando até a visão de um comportamento empreendedor frente a fatores contextuais típicos do trabalho.

Uma compreensão completa do empreendedorismo exige que ambas as perspectivas estejam integradas: não importa o quão empreendedor um indivíduo seja, um contexto que ofereça acesso a recursos adequados sempre será necessária. Por outro lado, a disponibilidades de apoio e de capital pode ser uma condição necessária para o empreendedorismo, mas não será suficiente para resultar na criação de novas empresas (BESSANT & TIDD, 2009, pp. 288-289).

Alguns fatores que influenciam na criação de novos negócios, segundo Bessant & Tidd (2009, p. 289), são a personalidade, histórico, ambiente de trabalho, apoio institucional, mercado, tecnologia e contexto familiar. Atrelado a essas variáveis, fatores pessoais do empreendedor podem também influenciar sua escolha na hora de criar um empreendimento, tais como: “Histórico religioso e familiar; educação formal e experiência profissional prévia; perfil psicológico”.

Outras ações empreendedoras apresentam-se como características da presença de empreendedores. Algumas das principais ações empreendedoras importantes para a sobrevivência do empreendimento:

- **Disposição para mudanças** – a necessidade de realizar mudanças é uma das principais características empreendedoras (DRUCKER, 1986).
- **Capacidade de assumir riscos** – onde o empreendedor tem a intenção em assumir riscos de forma ponderada, ação necessária para ter mudanças na organização (DRUCKER, 1986; FILION,1999; DOLABELA, 1999).
- **Identificar ameaças** – identificar produtos semelhantes e/ou empresas concorrentes que ameaçam ou podem vim a ameaçar a comercialização do produto principal da empresa (POTER, 1989; DOLABELA, 1999).
- **Identificação dos clientes** – conhecer e identificar clientes potenciais do produto da empresa (DOLABELA, 1999).
- **Conduzir situações e energia** – habilidade para conduzir situações cotidianas da empresa, tendo capacidade para realizar a tomada de decisão e ter energia para enfrentar os desafios (FILION,1999; DOLABELA, 1999; HISRICH, 2009)
- **Criatividade** – ter possibilidade de criar um novo produto. Inovação, mudança e criatividade são pontos fundamentais para estabelecer diferenciação no empreendimento (PORTER, 1989; FILION; 1999; DOLABELA, 1999; HISRICH, 2009
- **Realização do sonho** – capacidade do empreendedor em realizar o seu sonho, enfrentando e entendendo a realidade para conseguir concretizar o seu sonho empresarial (DOLABELA, 2003).
- **Autoconhecimento** - identificar-se até que ponto é capaz de realizar uma tarefa como tomar decisões, realizar mudanças, enfrentar riscos e outras atividades empreendedoras (DOLABELA,1999; DOLABELA, 2003).

Apesar dos presentes autores tentarem apontar o comportamento empreendedor, é importante mencionar que são apenas situações típicas da maioria ou de alguns empreendedores,

o que não representa uma definição estática do ser empreendedor. Algumas características, mesmo que pequenas, são visíveis em cada pessoa, tais como identificação da oportunidade, da motivação por mudança e da aceitação aos riscos moderados.

Trabalhos apresentados relatam que não há um padrão comportamental para definir o empreendedor. “No entanto, há que se ressaltar que algumas variáveis [...] têm aparecido como fatores facilitadores da sobrevivência do negócio” (GIMENEZ, 2010 p. 17-18). É diante dessa impossibilidade de estabelecer um padrão empreendedor único, que autores como Dolabela (2007, p. 10) traçam não só um perfil empreendedor mais estabelecem uma ação comum entre eles: sua importância para o crescimento do mercado e seus diferentes tipos de atuações, sendo o empreendedor não um padrão único, mas uma “forma de ser”.

Sendo assim, Dolabela (2007) descreve o empreendedor de uma forma mais ampla, saindo das suas características empresariais. É a capacidade do homem de ser protagonista de sua história, de agir para modificar o meio em que vive. A partir dessa ótica, é possível admitir empreendedores fora de empresas privadas, e observar o empreendedor como agente do meio em que vive, partindo para a interação em grupos de pessoas que buscam um mesmo objetivo. Dolabela (2007, p. 11) diz ainda que:

A percepção de que a geração do espírito empreendedor tem origem em valores, visão de mundo, práticas e relações sociais de uma dada comunidade é, talvez, uma das mais significativas conquistas desse campo, cujo transbordamento conceitual possibilitou a identificação de uma forma de empreender que representa o ventre de todas as demais manifestações: o empreendedorismo coletivo, que visa a geração do capital social.

A geração desse capital social é atribuída aos empreendedores de movimentos sociais das últimas décadas. Movimentos que buscam viver dentro do capitalismo, uma economia mais justa para os trabalhadores.

## **2.5. Mercado da Agroecologia**

Questões acerca da preservação do ambiente, minimização dos impactos sociais, desenvolvimento econômico dão suporte para a realização da agricultura orgânica. As práticas inovadoras de cultivo dos produtos agrícolas permitem cada vez mais a ausência de agroquímicos na produção.

Essa interação da agroecologia inicia-se fortemente a partir da mundialização do desenvolvimento sustentável. As discussões e debates acerca do desenvolvimento sustentável

fizeram com que o mundo tomasse sua atenção ao uso dos recursos naturais não renováveis. Esse conceito nasceu de diálogos entre a sociedade civil e seu meio ambiente, frente a uma facilidade de comunicação entre países possível pela globalização (TREVISOL, 2007; BELLEN, 2006).

A relação entre desenvolvimento e meio ambiente é considerada hoje um ponto central na compreensão dos problemas ecológicos. O conceito de desenvolvimento sustentável trata especificamente de uma nova maneira de a sociedade se relacionar com seu ambiente de forma a garantir a sua própria continuidade e a de seu meio externo (BELLEN, 2006, p. 22).

Para Altieri (2009, p. 82) “sustentabilidade significa que a atividade econômica deve suprir as necessidades presentes, sem restringir as opções futuras [...], os recursos necessários para o futuro não devem ser esgotados para satisfazer o consumo de hoje”.

Diante disso, apesar desse conceito de desenvolvimento sustentável ter várias interpretações, o entendimento da necessidade de interligar meio ambiente com desenvolvimento, diminuindo a utilização de recursos naturais, é o que irá adotar-se nessa reflexão sobre a agroecologia, de forma geral. Em meio a isso, a agroecologia se constrói com importantes técnicas produtivas, evitando a utilização de químicos e diminuindo a utilização de produtos não renováveis.

Para Altieri (2009, pp. 23-24) “A produção sustentável em um agroecossistema deriva do equilíbrio entre plantas, solo, nutrientes, luz solar, umidade e outros organismos coexistentes”.

Ormond et. al. (2002, p. 5) definem essa prática da agricultura orgânica como

[...] um conjunto de processos de produção agrícola que parte do pressuposto básico de que a fertilidade é função direta da matéria orgânica contida no solo. A ação de micro-organismos presentes nos compostos biodegradáveis existentes ou colocados no solo possibilitam o suprimento de elementos minerais e químicos necessários ao desenvolvimento dos vegetais cultivados. Complementarmente, a existência de uma abundante fauna microbiana diminui os desequilíbrios resultantes da intervenção humana na natureza. Alimentação adequada e ambiente saudável resultam em plantas mais vigorosas e mais resistentes a pragas e doenças.

A utilização desse plantio ecológico não deve ter a utilização de compostos minerais não renováveis, ou produtos que agridem o meio ambiente. Para a manutenção das pragas ou doenças do plantio, podem ser utilizados outros métodos como a “rotação, processos mecânicos de cultura, fogo, disseminação de predadores, entre outros.” (ORMOND et. al., 2002, p. 6). A utilização de consórcio agrícola é importante para evitar a entrada de pragas da plantação, doenças, entre outras ameaças (ALTIERI, 2009).

Segundo Ormond et. al. (2002, p.9), a produção de orgânicos na década de 1970 estava concentrada por movimentos filosóficos e alternativos, diferente do caráter comercial de sua

produção nos tempos atuais. “A comercialização dos produtos obtidos era feita de forma direta, do produtor ao consumidor, e tinha como clientes aqueles que propugnavam filosofias análogas, assemelhando-se a uma “ação entre amigos””. Já na década de 1980, com o aumento das discussões sobre a sustentabilidade do planeta e qualidade de vida, houve o crescimento do mercado de produtos agroecológicos.

É importante para o Brasil ter esse mercado crescendo, pois, além da sua importância econômica, permite a integridade cultural rural. Graziano et. al. (2009, p.5) dizem que os produtos orgânicos

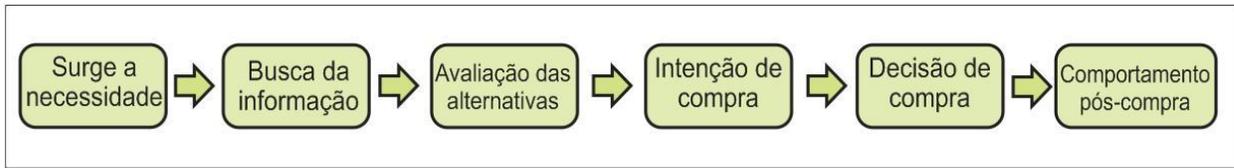
[...] são definidos pela legislação brasileira como produtos de um sistema de produção agropecuária, no qual são adotadas técnicas que otimizem o uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e mantenham o respeito à integridade cultural das comunidades rurais.

Os produtos ecológicos têm na confiança seu principal valor. A proteção natural contra pragas, sem utilização de agrotóxicos, diminuindo danos causados aos produtores e aos consumidores dos produtos gera segurança a esse novo mercado, criando um valor especial aos produtos (GRAZIANO *et. al.*, 2009; DIAS, 2009).

É importante que boa parte desses produtores seja da agricultura familiar. Vilpoux & Oliveira (2011, p. 14) relatam que “a agricultura familiar é a solução para a sustentabilidade do meio rural brasileiro, ou pelo contrário, ela é condenada a uma marginalização cada vez maior em razão da falta de sustentabilidade”. Contudo, observando a sustentabilidade da agricultura familiar, os autores relatam que essa sustentabilidade não valoriza somente o produtor e sua família, mas “também a preservação desse setor da economia, atendendo as necessidades da população, a saber, o acesso à alimentação de qualidade e em quantidades necessárias (p.20)”.

Partindo para a questão econômica, Mazzoleni & Oliveira (2010, p. 573) visualizam esse mercado agroecológico como uma oportunidade de mercado, frente a um mercado altamente competitivo. A diferenciação do produto se dá pelas questões ecológicas. Segundo os autores, esses produtos ecológicos “precisam disputar o mercado real, sem ficar apenas na expectativa de que basta produzir bens sem resíduos químicos e de melhor qualidade, utilizando sistemas e processos que respeitam ao meio ambiente”. A necessidade de estabelecer um produto rentável é importante para a sobrevivência no mercado atual.

Dias (2009) aborda questões sobre o mercado de produtos ecológicos, sobre a percepção dos clientes, em que demonstra seis estágios da cadeia desse produto, indicado na ilustração 1.

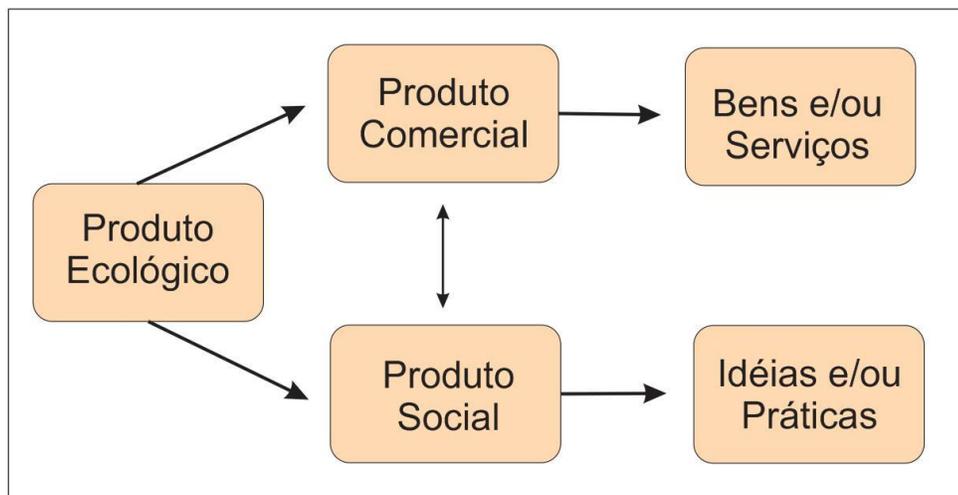


**Ilustração 1 – O processo de decisão de compra**

Fonte: Dias (2009, p. 36)

Esse processo de decisão de compra dos produtos ecológicos surge com a necessidade de compra, com a busca de informações sobre o produto, avaliação das alternativas de compra. Assim, adquire-se a intenção de compra, terminando com a decisão final. Após esses passos, existe o comportamento pós-compra, que são as sensações dos clientes após o ato de compra, e que definirá o surgimento de novas necessidades de compra.

A ação de compra realizada pelo consumidor é importante a cerca dos produtos ecológicos, em que a questão ecológica é uma das principais motivações dessa aquisição, onde concorre com outros tipos de produtos similares. Segundo Dias (2009, p. 123), “Ao produto ecológico comercial estão agregadas ideias que deverão ser oferecidas ao público alvo como elemento central da atuação do marketing, que constituem o produto social que acompanha o produto comercial”. O autor relata ainda que “A adoção de ideias ambientalmente correta é facilitada pela adoção do produto Comercial, pois este incorpora na relação de troca benefícios ecológicos [...] ou cujo processo de fabricação seja ambientalmente eficiente”. A ilustração 2 demonstra a concepção de produto ecológico e suas ligações com os produtos comercial e sociais.



**Ilustração 2 – O produto ecológico**

Fonte: Dias (2009, p.123)

Assim, um produto ecológico com uma composição social pode virar uma marca, gerando um maior valor, o que o torna também um produto comercial.

É importante diferenciar nesse momento produtos orgânicos e agroecológicos. Segundo a publicação nacional da Cadeia Produtiva de Produtos Orgânicos, “o rótulo ‘orgânico’ é aplicado às mercadorias produzidas de acordo com normas de controle que vão da produção à comercialização, passando pela manipulação e o processamento” (BRASIL, 2007, p. 24). Os produtos agroecológicos também podem ser elaborados com as mesmas garantias de diminuição dos impactos ambientais, porém não possuem registro nos órgãos controladores de produtos orgânicos.

Esse novo mercado requer maior atuação do governo em aplicar políticas públicas que contribuam para essa produção, valorizando tanto os produtores quanto a preservação do meio ambiente, atento a facilitar a venda e certificação desses produtos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo faz parte de uma pesquisa maior desenvolvida no projeto “Rede de cooperação sustentável na cadeia produtiva do algodão agroecológico: Conectando o local ao global”. Este projeto envolve as três universidades: Universidade Federal de Rondônia – UNIR; Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS; Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Este projeto é financiado pela CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Esse projeto tem o objetivo de entender a gestão da cadeia produtiva do algodão agroecológico. A presente pesquisa foi, portanto, elaborada a partir dos diálogos desse projeto, recebendo contribuições para realização do referencial teórico e da pesquisa de campo, ações que serão mais bem exemplificadas a seguir.

#### 3.1 Etapas da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em cinco etapas: A etapa inicial foi para o desenvolvimento da matriz teórica acerca do tema. Essa etapa ocorreu simultaneamente a todas as outras, com ênfase nos 3 primeiros meses, obtendo assim uma consolidação do projeto de pesquisa. A segunda etapa foi destinada ao levantamento de informações sobre a rede de cooperação do algodão agroecológico Justa Trama, em função da identificação dos empreendimentos. A terceira etapa destinou-se para as pesquisas de campo. Na quarta etapa foram analisados os dados obtidos. Na quinta e última etapa todo o material elaborado foi organizado em caráter final, com demonstração dos resultados e conclusões da pesquisa. A ilustração 3 demonstra essas etapas.



**Ilustração 3 – Etapas da pesquisa**

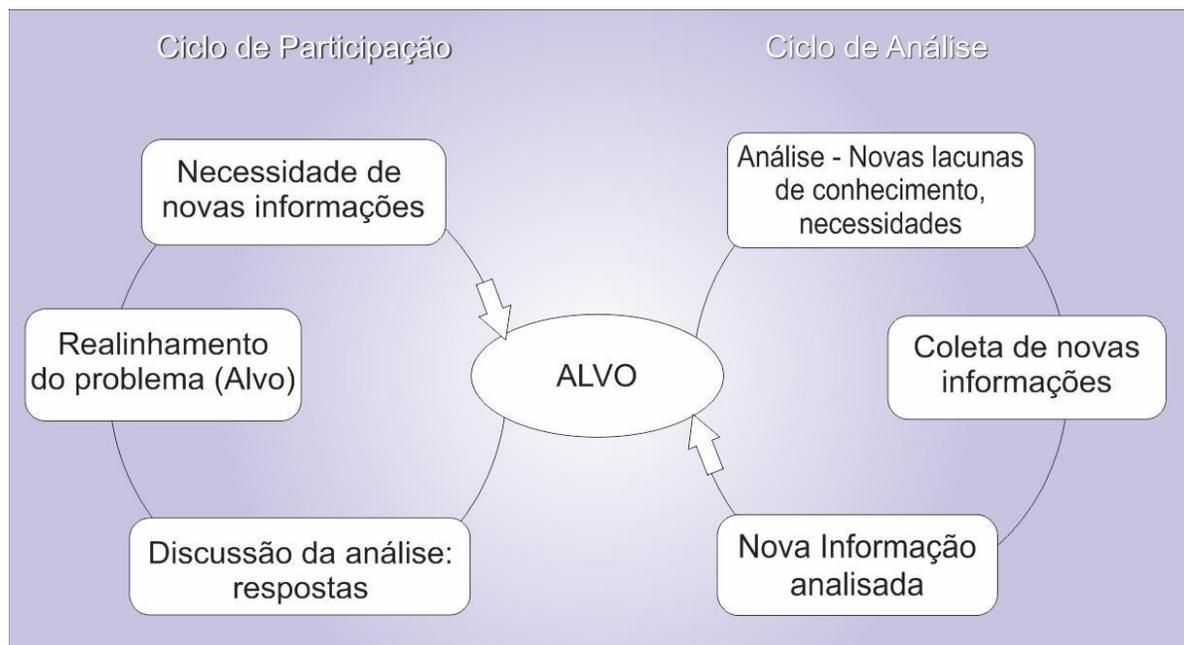
Fonte: Dados da Pesquisa

Utilizando-se a abordagem qualitativa, foi adotado o método descritivo, procedendo-se à análise do empreendimento, destacando-se as questões relacionadas com seus gestores. Já a

utilização do método exploratório permite aumentar a visão específica do problema e realidade da cadeia-rede, partindo da pergunta da pesquisa. A forma descritiva, portanto, pela análise do problema, descrevendo-se o ambiente no qual está inserido a organização e as variáveis desse foco (CRESWELL, 2007).

A partir da identificação dos cooperados participantes da cadeia-rede do algodão agroecológico, com base no desenho de Metello (2007), que será comentado na ilustração 8, foram selecionados aqueles empreendimento ativos, e também localizados os empreendimentos ou participantes que não estão mais na configuração da rede.

A construção da análise do presente trabalho pode ser observada pelo quadro exemplificado na ilustração 4, em que se apresentam dois principais ciclos de pesquisa: o ciclo de participação, onde se coletam os primeiros dados da pesquisa; e o ciclo de análise, envolvendo a análise desses dados obtidos, realizando uma nova coleta de dados que complementarão o trabalho (FALCONI, 2009).



**Ilustração 4 – Modelo de abordagem de análise central no alvo**

Fonte: Adaptado de Falconi (2009, p. 84)

O modelo de abordagem considera o alvo como o objetivo da pesquisa aqui realizada, e demonstra a forma de análise e coleta dos dados obtidos. Essa ilustração adaptada de Falconi (2009) pode ser entendida como o caminho utilizado.

### **3.2 Identificação dos Cooperados Envolvidos na Pesquisa**

Para identificar os principais atores envolvidos na pesquisa, partiu-se para o contato com os coordenadores cadeia-rede, objeto da pesquisa, identificando os pontos principais do empreendimento e em um segundo momento a sua contribuição para a Justa Trama. Esse conhecimento levou a outros empreendimentos mais distantes da cadeia como a ADEC e para informações sobre os empreendimentos que não foram mantidos contatos diretos, que são os empreendimentos de Santo André-SP e uma associação de Porto Alegre-RS que produz bonecos infantis para a Justa Trama.

Como os produtos elaborados da Justa Trama não são o objetivo final dos 6 empreendimentos envolvidos, nem todos os associados e cooperados participam ou mesmo conhecem a todas ações da Rede. A peculiaridade de cada empreendimento faz com que haja uma diferenciação de envolvimento dos colaboradores com a Rede (METTELO, 2007; AGUIAR, 2009; PEREIRA, 2009). Portanto, foram convidados para a pesquisa aqueles atores que têm maior conhecimento sobre a Rede, tudo com base no levantamento preliminar efetuado.

### **3.3 Instrumentos e Procedimentos da Coleta de Dados**

Identificados então os empreendimentos envolvidos com a pesquisa, foram realizadas visitas e entrevistas presenciais, por telefone e e-mail. Além da aplicação de 2 questionários de pesquisa: (1) para os responsáveis pela aliança do empreendimento com a Justa Trama e outro (2) para os cooperados dos empreendimentos.

Os empreendimentos visitados pessoalmente pela pesquisa foram a COOPERATIVA AÇAÍ de Porto Velho-RO, a UNIVENS de Porto Alegre-RS e a CONES de São Paulo-SP. Nesta última foi realizada apenas uma entrevista com o responsável pelos contatos do empreendimento com a Justa Trama. Na COOPERATIVA AÇAÍ e na UNIVENS foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os presidentes e conversas informais com outros cooperados, e também com os colaboradores que trabalham na administração da Justa Trama. Finalizando essa fase de entrevistas, em abril de 2011 ocorreu a assembleia geral da Cadeia-Rede Justa Trama na cidade

de Porto Velho, onde foi possível encontrar e realizar entrevistas semiestruturadas com os representantes de 4 empreendimentos presentes: ADEC, UNIVENS, FIO NOBRE e COOPERATIVA AÇAÍ. Apenas a COOPERTEXTIL não pode estar presente neste encontro. No entanto, com essa última organização, foi realizado um contato por e-mail, sendo coletados alguns dados da pesquisa.

A ilustração 5, a seguir, descreve os responsáveis pelas informações na pesquisa de campo.

Empreendimento	Entrevistas Realizadas	Entrevistados	Instrumento Utilizado
Justa Trama	1	- 1 Assessor	Entrevista
<i>Empreendimentos da Justa Trama</i>			
ADEC	2	- 1 Técnico - 1 Gestor	Entrevista
COOPERTEXTIL	1	- Gestor	1 Questionário
FIO NOBRE	1	- Cooperado	10 Questionários
UNIVENS	1	- Presidente	11 Questionários
COOPERATIVA AÇAÍ	3	- Presidente, - Diretora, - Cooperada	6 Questionários
<i>Outros Empreendimentos</i>			
CONES	1	- Gestor	Entrevista

**Ilustração 5 – Demonstrativo das entrevistas e questionários realizados**

Fonte: Dados da Pesquisa

Apontados os atores participantes desses elos da Rede, foram aplicados os questionários. O primeiro foi o questionário relativo às informações sobre o empreendimento (conforme se visualiza na ilustração 6). Todos os empreendimentos da Justa Trama responderam ao questionário, via e-mail ou através de entrevistas pessoais realizadas na primeira fase da coleta de dados.

Questionário 1: DADOS DA COOPERATIVA
- Nome do Empreendimento e ano de Criação?
- Cidade de Atuação?
- Quantidade de Cooperados?
- Endereço, Fone e E-mail?
- Quantas assembléias ocorreram em 2010?
- Quais são os produtos vendidos pela Cooperativa?
- Qual é o produto principal?
- Qual a quantidade de produtos da Justa Trama foram vendidos pelo empreendimento em 2010?
- Informe qual são as organizações que são parceiras do Empreendimento?

**Ilustração 6 –Dados dos empreendimentos**

Fonte: Dados da Pesquisa

Após as respostas desses dados, foi aplicado um questionário com os participantes das quatro cooperativas da Rede, para conhecer o perfil dos empreendedores coletivos, que se apresenta condensado na ilustração 7 (questionário utilizado disponível no anexo II do trabalho). Segundo Creswell (2007, pp. 189-188), “a ideia por trás da pesquisa qualitativa é selecionar propositalmente participantes ou locais [...] mais indicados para ajudar o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa”. Pelas dificuldades de estabelecer um contato, esse questionário não foi realizado com os participantes da ADEC, do estado do Ceará.

Esse questionário teve 37 questões abertas e fechadas, sendo preenchidas diretamente pelos cooperados. Ao total, 28 questionários foram preenchidos de junho a julho de 2011, e enviados via e-mail.

A Ilustração 7 a seguir apresenta como foi organizado o questionário, indicando os autores que abordaram questões relativas à pergunta descrita.

Dados do Participante		Autores utilizados para a construção da questão
Idade, Telefone e E-mail, Estado Civil e Filhos, Escolaridade, Atividade Religião		HISRICH,2009
Atividade Produtiva		
Qual sua função no empreendimento? Cursos realizados e assessoria técnica ?		DOLABELA,1999
Tem outra atividade fora da cooperativa? Qual era sua atividade antes de participar da cooperativa/associação? Gosta do que faz?		DOLABELA,1999; HISRICH,2009
Quais as principais fontes de informação sobre a produção? (3 opções)	<input type="checkbox"/> Na cooperativa <input type="checkbox"/> Com Amigos <input type="checkbox"/> Cursos <input type="checkbox"/> Escola Técnica <input type="checkbox"/> Jornais e Revistas especializadas <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Feiras <input type="checkbox"/> Programas de Rádio <input type="checkbox"/> Livros <input type="checkbox"/> Programas de TV <input type="checkbox"/> Outros	-
Qual é a qualidade dessas informações?	<input type="checkbox"/> Muito Bom <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssima	-
Cooperativa / Associação		
Como vê a atuação da sua cooperativa? E a atuação DOS cooperados? E a SUA atuação?	<input type="checkbox"/> Muito Bom <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssima	-
Quantas vezes participou de Assembleias em 2010?	<input type="checkbox"/> 1 a 2 <input type="checkbox"/> 3 a 4 <input type="checkbox"/> 5 a 6 <input type="checkbox"/> 7 a 8 <input type="checkbox"/> 9 a 10 <input type="checkbox"/> +10	FONTES FILHO <i>et al.</i> , 2009
Apresentação pessoal no empreendimento		
Qual foi sua motivação para entrar na Cooperativa?	<input type="checkbox"/> Viu que era uma oportunidade <input type="checkbox"/> Estava procurando um trabalho <input type="checkbox"/> Viu uma ocupação, ocupar o tempo livre <input type="checkbox"/> Uma Ajuda ao grupo <input type="checkbox"/> Um trabalho para complementar a renda <input type="checkbox"/> Algo temporário <input type="checkbox"/> Outros	DOLABELA,1999
Observa produtos semelhantes? Sabe qual é o seu tipo de cliente? Visualiza ameaças aos produtos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> As vezes <input type="checkbox"/> Não, mas gostaria <input type="checkbox"/> Não é importante para mim	POTER, 1989; DOLABELA, 1999;
Como vê a importância de criar novos modelos de produtos? Você acredita ser possível em uma cooperativa todos serem pessoas empreendedoras?		PORTER, 1989; FILION; 1999; DOLABELA, 1999; HISRICH, 2009
Você acha que o cooperado é um empreendedor? Você se acha um empreendedor?		DOLABELA, 1999
Alguém que não assume riscos é empreendedor? Um empreendedor precisa viver só na realidade?		DRUCKER, 1986; FILION,1999;
Você se sente capaz de realizar seus sonhos dentro da cooperativa? É capaz de tomar uma decisão importante sozinho? É capaz de criar um novo produto? Está disposto a colocar toda sua energia na realização dos sonhos da cooperativa?		DOLABELA1999;2003; FILION,1999; HISRICH,2009

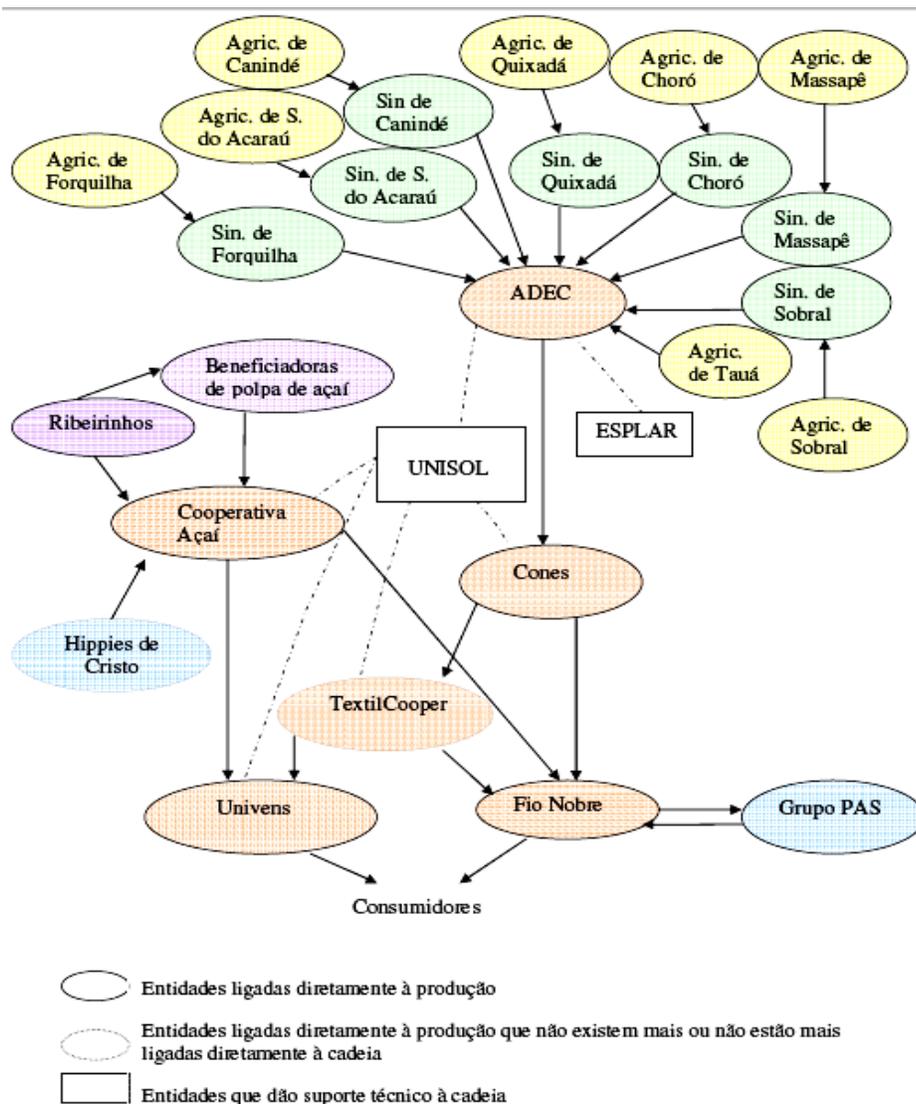
### Ilustração 7 – Dados dos empreendedores

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para as cooperativas UNIVENS e FIO NOBRE, foram enviados questionários por e-mail, destinados a todos os cooperados. Na COOPERATIVA AÇAÍ foram impressos os questionários e dispostos na sede da cooperativa para resposta dos cooperados, onde também foram contatados pessoalmente alguns cooperados da diretoria para preenchimento deste. Na COOPERTEXTIL, por sua vez, foi realizado um primeiro contato por telefone, e outros por e-mail, quando foi explicada a pesquisa e solicitado o preenchimento de questionários por alguns cooperados, porém só foi possível nessa cooperativa o preenchimento de um questionário.

Foi realizada uma pesquisa com abordagem direta, na qual os respondentes da pesquisa conhecem os objetivos do trabalho. A pesquisa foi realizada por meio da visita pessoal do pesquisador e também por meio de entrevista a distancia. “Uma categoria final de dados qualitativos consiste de material de áudio e visual. Esses dados podem ter a forma de fotografias, objetos de arte, fitas de vídeos ou qualquer forma de som”, matérias importantes utilizadas no presente trabalho como auxílio aos resultados da pesquisa (CRESWELL, 2007, p. 190).

Por fim, para realização do desenho da cadeia-rede Justa Trama, utilizou-se como elemento comparativo o desenho de Metello (2007), demonstrado na ilustração a seguir.



**Ilustração 8 – Fluxo de produção da Justa Trama**

Fonte: Metello (2007 p. 81).

O fluxo de produção desenhado por Metello (2007) foi utilizado como principal desenho da cadeia-rede Justa Trama, por ter melhor comparação com a realidade da rede.

### **3.4 Análises dos Dados Coletados**

Com a seleção dos atores envolvidos e realizada a coleta de dados, destina-se como fase final a análise do material pesquisado. Foi com essa fonte de dados que foi diagnosticado e concluído o objetivo dessa pesquisa.

Essa análise deu-se na descrição dos dados obtidos pela entrevista com os envolvidos. Depois foi completada com o questionário do empreendimento, finalizando as discussões qualitativas sobre os empreendimentos.

Seguindo essa construção, foi realizada a tabulação dos dados de pesquisa obtidos com o questionário individual dos cooperados, utilizando-se o software Microsoft Excel 2007. Esses dados estatísticos descritivos com demonstrativo dos resultados em gráficos foram analisados e interpretados, incorporando a fase final da pesquisa.

#### 4. DISCUSSÕES E ANÁLISES DE RESULTADOS

Neste capítulo será descrito o histórico dos empreendimentos da Justa Trama, bem como as principais características de cada um deles. Incluiu-se também as cooperativas que não participam mais da cooperativa, fazendo um breve relato da rede. Na sequência, apresenta-se o desenho atual da rede em uma mesma cadeia, unindo esses elos em uma só estrutura. Após esse conhecimento de cada empreendimento, serão descritas as características dos cooperados da Cadeia-Rede Justa Trama abrangendo todos os empreendimentos e as ações empreendedoras identificadas nos empreendimentos. Finalizam-se as conclusões e referências.

##### 4.1 Justa Trama

A Justa Trama é uma cadeia-rede de cooperação do algodão agroecológico, envolvendo empreendimentos solidários em 5 (cinco) Regiões do Brasil, conforme consta na ilustração 9 a seguir:

Empreendimentos		Município	Estado
Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá	ADEC	Tauá	Ceará
Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas	COOPERTEXTIL	Pará de Minas	Minas Gerais
Cooperativa Fio Nobre dos Tecelões da Região do Município de Itajaí	FIO NOBRE	Itajaí	Santa Catarina
Cooperativa de Costureiras Unidos Venceremos	UNIVENS	Porto Alegre	Rio Grande do Sul
Cooperativa de Trabalho dos Artesãos do Estado de Rondônia	COOPERATIVA AÇAÍ	Porto Velho	Rondônia

**Ilustração 9 – Empreendimentos da Cadeia-Rede Justa Trama**

Fonte: Dados da pesquisa.

Os empreendimentos que compõem a Justa Trama são filiados à UNISOL – Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários – estratégia que permitiu e fundamenta a união desses empreendimentos e oportunizou o surgimento da Cadeia-Rede Justa Trama.

O início dessa parceria aconteceu no ano de 2004, com a responsabilidade para produção de 60 mil bolsas para o Fórum Social Mundial de 2005, um encontro de movimentos sociais,

realizado aquele ano na cidade de Porto Alegre. As bolsas foram confeccionadas com a colaboração de cooperativas envolvidas com a UNISOL, desenhando uma cadeia produtiva solidária do algodão convencional. Neste primeiro momento, ainda não se utilizou algodão agroecológico.

Essa união foi o ponto de partida para a compreensão da Justa Trama, unindo grupos da cadeia produtiva do algodão agroecológico, que vinham trabalhando com a economia solidária. Ao longo do tempo, a Cadeia-Rede da Justa Trama foi solidificando-se.

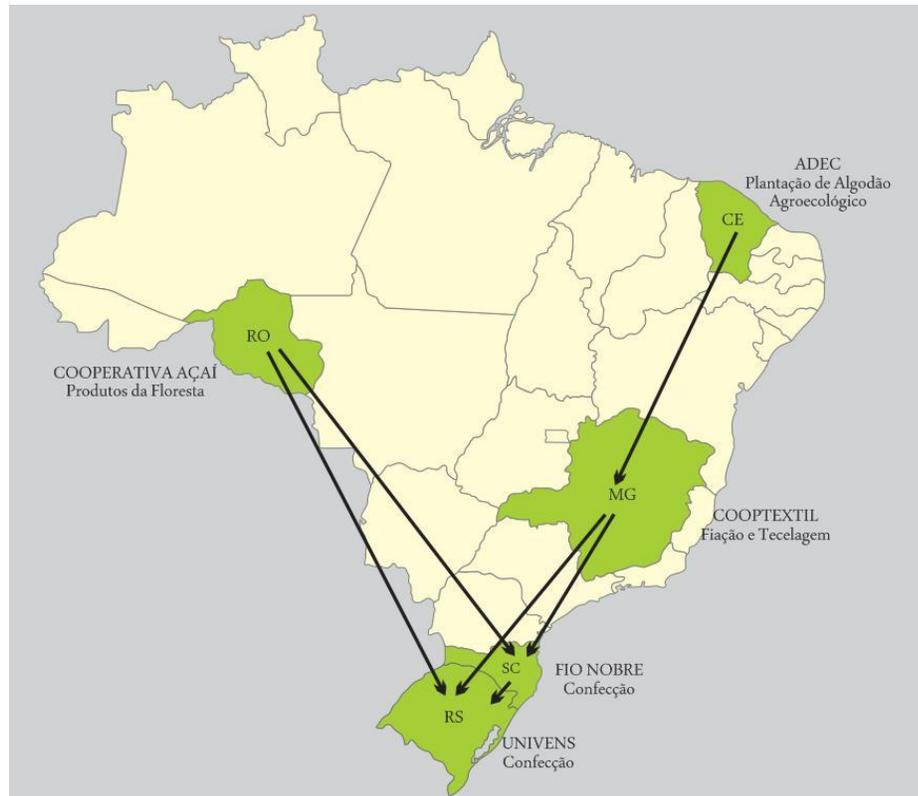
Esse processo da cadeia inicia-se no Ceará, Nordeste do Brasil, com pequenos produtores de Tauá e municípios próximos. O algodão é plantado em consórcio com outras culturas como o feijão, gergelim, coentro, sorgo e plantas como o nim – que evitam pragas da plantação – excluindo o uso de pesticidas, além de ser uma cultura que auxilia na alimentação familiar do pequeno produtor. Uma parte do algodão é destinada a Justa Trama, para atender demanda previamente planejada. O processo de separação da pluma do caroço ocorre na sede da ADEC, que se apresenta como primeiro elo da Cadeira-Rede e conecta o produto aos demais segmentos, sob a ótica da agroecologia.

O produto *in natura* (pluma de algodão agroecológico) é destinado a Minas Gerais, Sudeste do país, especificamente para a COOPERTEXTIL, uma indústria praticante da economia solidária que realiza a fiação e tecelagem do algodão agroecológico. Esses fios e tecidos são enviados a duas cooperativas no Sul do país.

A FIO NOBRE, então, localizada em Santa Catarina, recebe o algodão agroecológico já fiado, e elabora peças de roupa de tricô e crochê. A UNIVENS, localizada no Rio Grande do Sul, também realiza a confecção das peças do algodão agroecológico, a partir do tecido.

Essas duas últimas cooperativas recebem aviamentos do estado de Rondônia, onde está localizada a COOPERATIVA AÇAÍ. São botões, colares, pulseiras e brincos produzidos com sementes, cocos e outros produtos coletados da floresta Amazônica. Essa junção de criatividade, solidariedade e ações empreendedoras formam a Justa Trama.

A seguir apresenta-se a ilustração 10 demonstrando onde estão localizados os empreendimentos da Rede, com a marca do caminho aonde os produtos se deslocam.



**Ilustração 10: Estados de localização dos empreendimentos da Justa Trama**

Fonte: Dados da Pesquisa.

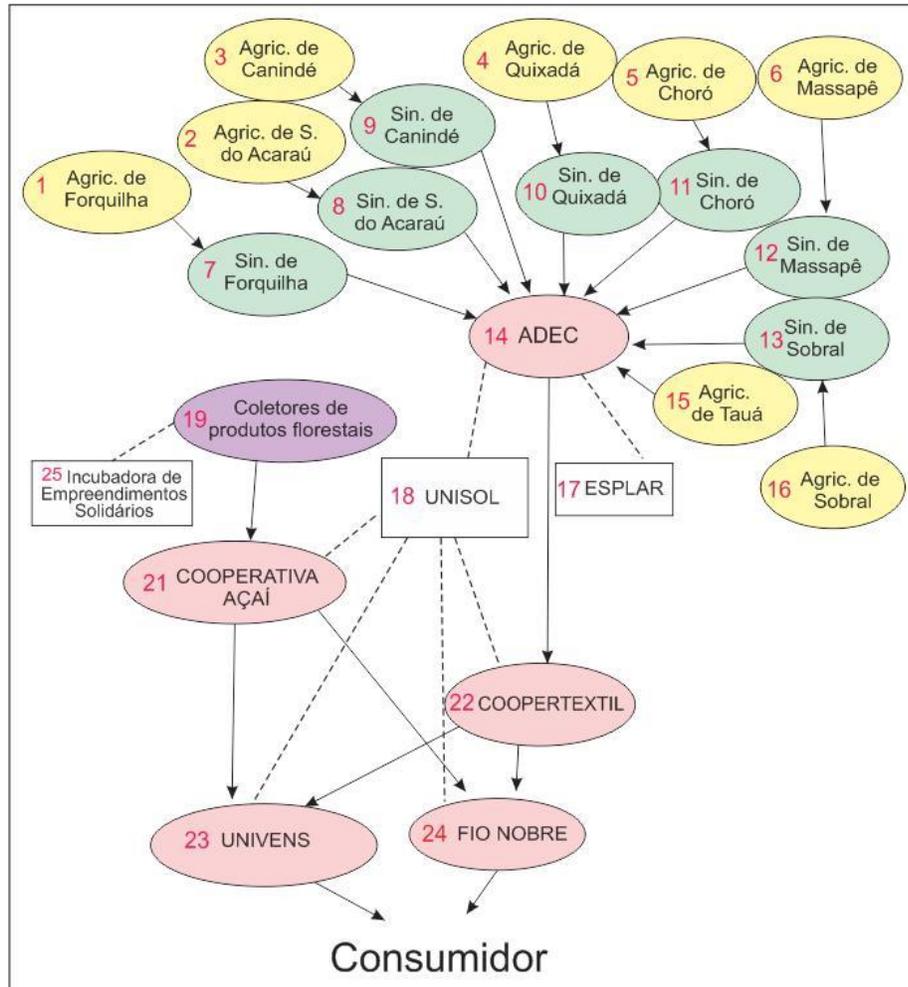
Na ilustração acima, demonstra-se com setas pretas o caminho dos produtos da Cadeia-Rede Justa Trama, destinando-se sempre à central da Rede localizada em Porto Alegre – uma sala anexa do prédio da UNIVENS – onde ficam estocados. Algumas amostras do produto final também são direcionadas à COOPERATIVA AÇAÍ e à FIO NOBRE, que possuem lojas de venda de seus produtos, e incluem a confecção da Justa Trama, demonstradas na ilustração 11.



**Ilustração 11: Sede da Justa Trama**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na ilustração anterior, visualiza-se a central da Justa Trama. Neste local é feita a administração da Rede, organizando as matérias-primas e os produtos finais da confecção. A constituição da Cadeia-Rede está demonstrada na ilustração 12, a seguir.



**Ilustração 12 – Novo fluxo de produção da Justa Trama**

Fonte: Atualizado com dados da Pesquisa, a partir de Metello (2007).

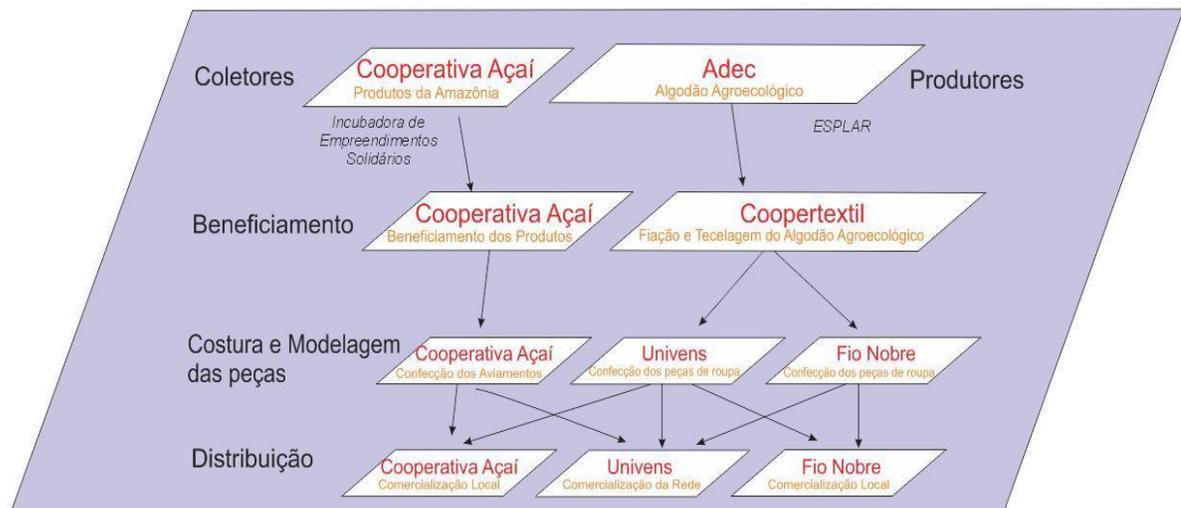
O desenho da Cadeia-Rede da Justa Trama indicando o fluxo de produção que envolve os empreendimentos (rosa); os produtores de algodão (amarelo), sindicatos dos produtores (verde), catadores de produtos florestais (roxo) e organizações de apoio aos empreendimentos (branco).

Foram atualizados do desenho original de Metello (2007) – demonstrado na ilustração 8 deste trabalho – os empreendimentos CONES, TEXTILCOOPER e Hippies de Cristo, que participavam da atividade produtiva e não estão mais participando da Rede. Foi retirado também o Grupo PAS, organização que auxiliava as atividades da FIO NOBRE.

Na COOPERATIVA AÇAÍ, entende-se nessa nova figura que os ribeirinhos e beneficiadores de polpa de açaí de onde se originava a matéria-prima da cooperativa, descritos por Metello (2007), são entendidos como coletores de produtos florestais (balão roxo número 19 da ilustração 12). Essa alteração deve-se à variedade de produtos florestais utilizados pela cooperativa, bem como às constantes mudanças de responsáveis pela coleta desses materiais, sendo desde os ribeirinhos em comunidades do rio Madeira (Porto Velho-RO) até mesmo os próprios cooperados, que coletam na floresta ou mesmo em árvores localizadas na área urbana.

Apresenta-se também na COOPERATIVA AÇAÍ a Incubadora de Empreendimentos Solidários, coordenada pelo CEDSA (Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia), um grupo de pesquisa da Universidade Federal de Rondônia (UNIR). A incubadora apresenta-se com a mesma característica da ESPLAR para a ADEC, ou seja, como uma instituição de apoio às ações produtivas da cooperativa. A incubadora é um programa do CEDSA/UNIR, executado pelo IEPAGRO – Instituto de Estudos e Pesquisas Agroambientais e Organizações Sustentáveis. Essa parceria de instituições aos empreendimentos da Justa Trama auxilia no desenvolvimento da rede e é importante nesses primeiros anos de atuação.

De outra forma, a ilustração 13 a seguir apresenta outro desenho da Rede, enfatizando as etapas de produção.



**Ilustração 13– Estrutura produtiva da Cadeia-Rede Justa Trama**

Fonte: Dados da Pesquisa.

A ilustração 13 aponta os coletores de produtos florestais da COOPERATIVA AÇAÍ e os produtores da ADEC como responsáveis pelo setor de produtos primários e beneficiamento, na sequência, as organizações de apoio a essa produção: A Incubadora de Empreendimentos

Solidários, um programa do CEDSA/UNIR, acompanhado pelo IEPAGRO; e a ESPLAR (Centro de Pesquisa e Assessoria), que realiza assistência técnica aos produtores de algodão agroecológico. Na etapa de costura, modelagem e distribuição das peças é compartilhada pelas cooperativas AÇAÍ, UNIVENS e FIO NOBRE.

A seguir, passa-se a descrever as características e histórico dos empreendimentos da Justa Trama, a partir de consultas documentais, entrevistas e relatos dos diretores.

#### *4.1.1 Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá*

A Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá – ADEC é formada por pequenos produtores rurais do município de Tauá e municípios vizinhos do Estado do Ceará. Fundaram a associação no ano de 1986, produzindo diversas culturas. Uma parte desses produtores trabalha com a produção do algodão agroecológico, que é destinado à Justa Trama e para outras organizações.

A partir de uma crise na produção do algodão, oriunda de pragas na plantação e surgimento de produtos substitutos, muitos produtores evitavam realizar esse cultivo no nordeste brasileiro. Produtores do Ceará resolveram aceitar esse desafio. Esse cultivo foi possível pela assessoria da ESPLAR, uma ONG que possui mais de 30 anos de trabalho com pesquisa e assessoria à agroecologia e agricultura familiar. Foram muitos desafios até conseguirem entrar no mercado.

A plantação do algodão agroecológico é realizada de forma natural. Essa prática é possível pela utilização de novas técnicas de plantio, que neste caso utiliza a plantação de outras culturas junto com o algodão. Isto é, junto com o algodão são culturas como: feijão, nim, coentro, milho, sorgo entre outros. Esse plantio em consórcio permite uma maior variedade de produtos, evitando a monocultura e principalmente pragas como o bicudo, um inseto que é a principal praga nas plantações do semiárido. Essas culturas permitem então o suporte financeiro da agricultura familiar por meio do algodão agroecológico, uma garantia alimentar, pelas outras culturas, e o desaparecimento de agrotóxicos e pesticidas nas culturas (WANDERLEY JÚNIOR *et al.*, 2009).

Em uma das crises, a ADEC ficou mais de ano sem conseguir vender a produção, por ter pouco volume de produção. Foi perseverando na produção que a ADEC ampliou o cultivo com produtores de 7 (sete) municípios do estado do Ceará. Em 2002 começaram a vender a produção

ainda do ano de 2000. Com o aumento da escala de produção, foi possível fazer um planejamento de produção para 2004, atendendo a empresa Veja – Uma empresa francesa que trabalha com o comércio justo – começaram também a trabalhar com a Cadeia-Rede da Justa Trama. Esse contato com a Justa Trama só foi possível pela participação em feiras da economia solidária. A ilustração 14 a seguir mostra os fardos de pluma de algodão agroecológico armazenados na sede da ADEC e alguns dos seus líderes.



**Ilustração 14 – Pluma de algodão orgânico e diretores da ADEC: Sr. Manoel e Sr. Chagas.**

Fonte: Projeto do Algodão Agroecológico, 2010; Dados da Pesquisa.

A participação da ADEC na Justa Trama significa não somente ter o objetivo de conseguir produzir um algodão com um maior valor econômico, mas também de atuar em um plantio sem agressão ao meio ambiente e trabalho com cooperativas da economia solidária, desenvolvendo também a questão social.

A associação então passou por vários desafios, mas os próprios cooperados relatam, as portas que se abriram vêm contribuindo muito para o crescimento do grupo. Muitas dessas portas tem sido resultado do trabalho realizado pela Justa Trama.

Um dos desafios encontrados pelos produtores de algodão é o clima, que faz com que a cada safra tenha uma produção com volume diferente. O período da safra do algodão é de abril a maio, e, segundo o Sr. Chagas, no último ano a produção caiu em decorrência da falta de clima propício, passando de 25 toneladas para 3 toneladas de algodão no ano de 2010. Porém para o ano de 2011 os produtores estão com uma previsão mais otimista.

O preço do algodão convencional deve aumentar no mercado internacional pela baixa oferta e alta demanda, e poderá chegar próximo ao preço pago pelo algodão agroecológico. Então, segundo o Sr. Chagas, o produtor tem que compartilhar da ideia de que o plantio do

algodão agroecológico não é feito somente pelo preço recebido, mas, sim, pela importância da questão ambiental na sua propriedade. Porém essa conscientização precisa de apoio, como políticas públicas adequadas, uma vez que a classe política defende em termos práticos o plantio convencional, e deixa de contribuir para a agricultura familiar. Quanto a isso, Vilpoux & Oliveira (2011) abordam a necessidade de implementação de políticas de apoio à agricultura familiar, em que tais atores estão fadados à pobreza.

Surge então a necessidade de capacitação dos produtores da ADEC, pois, apesar do envolvimento de muitos deles, não são todos que se fixam nessa proposta de plantio do algodão agroecológico, tornando-se importante para a cultura do algodão, mas também das outras culturas produzidas em consórcio, que beneficiam diretamente a produção familiar.

Os entrevistados dizem existir a intenção de não somente trabalhar com a cadeia produtiva do algodão, mas também incluir outras culturas com potencial de comercialização, produtos como o milho, por exemplo. Embora possa perceber que todo esse trabalho ainda está em construção, torna-se necessário observar com mais profundidade a contribuição do desenvolvimento sustentável para os produtores, ou mesmo analisar novas formas de produção economia-social.

#### *4.1.2 Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas*

A Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas - COOPERTEXTIL - foi fundada em 5 de janeiro de 1988. Está localizada na cidade de Pará de Minas, no estado de Minas Gerais, a cerca de 90 km de distância de Belo Horizonte, com uma população de 84.215 habitantes. As indústrias do município movimentam um PIB de 1.193 milhões de Reais em 2008 (IBGE, 2010).

A COOPERTEXTIL iniciou seus trabalhos a partir da falência de uma empresa que a procedeu (MORAES & BORGES, 2010). Atualmente a cooperativa possui um registro de 280 cooperados, realizando em média duas assembleias ordinárias por ano. A cooperativa produz tecidos de construção em tela (tricoline) 100% algodão, tecidos de algodão com fibras sintéticas e tecidos em algodão agroecológico exclusivos para a Justa Trama. O principal produto vendido pela organização é o tricoline 100% algodão, tecido típico muito utilizado nas vestimentas.

A cooperativa realizou durante o ano de 2010 duas assembleias, reunião que envolve os cooperados do empreendimento, e permite a participação do associado. Segundo Fontes Filho *et.*

al. (2009), uma cooperativa com um número expressivo de participantes tem no poder do voto individual uma das maiores forças dos cooperados, uma vez que todos têm o mesmo peso.

Dentre os empreendimentos da Justa Trama, a COOPERTEXTIL aderiu à cadeia-rede por último. A seguir, a ilustração 15 mostra as imagens dessa cooperativa.



**Ilustração 15 – Fiação da COOPERTEXTIL**

Fonte: Projeto do Algodão Agroecológico, 2010

A cooperativa é responsável pela fiação e tecelagem do algodão agroecológico, que vem dos produtores participantes da ADEC, no Ceará. A produção também é realizada sob demanda para a Justa Trama. Cada tipo de tecido é previamente planejado, para possibilitar a produção de diferentes tecidos. O algodão agroecológico representa apenas uma pequena parte da demanda da cooperativa.

A COOPERTEXTIL apesar de ter dificuldades semelhantes as outras cooperativas da Justa Trama, ou de cooperativas solidárias, enfrenta dificuldades nas decisões coletivas, o que se justifica pela grande quantidade de sócios do empreendimento. As vantagens de ter um trabalho com carteira assinada é um fator de saída dos cooperados, em que em um primeiro momento poderão ter uma melhor garantia de trabalho.

#### *4.1.3 Cooperativa Fio Nobre dos Tecelões da Região do Município de Itajaí*

No ano de 1995, no município de Itajaí, estado de Santa Catarina, um grupo de artesãos e costureiras se organizou para discutir questões sobre os baixos salários, desemprego e propor mudanças. O município está localizado no litoral do estado, a 95 km da capital do estado, Florianópolis, situada na região sul do Brasil. Essa união em 2007 foi formalizada, criando a Cooperativa Fio Nobre dos Tecelões da Região do Município de Itajaí – FIO NOBRE.

Iniciaram produzindo fio artesanal e reforço de cadarço para um polo calçadista localizado em São João Batista-SC, a 60 km de Itajaí. Já em 2005 começaram a fomentar a questão da cadeia-rede. Elaboram atualmente produtos como peças de crochê, tear artesanal, bolsas retornáveis, artesanato e uniformes. A cooperativa tem uma significativa demanda de trabalhos, pois está próximo de polos de confecção da região.

A cooperativa encontrou-se com a UNIVENS a partir de contatos na UNISOL, e essa parceria permitiu a formação da Cadeia-Rede Justa Trama, que é responsável pela confecção de peças de roupas e acessórios elaborados com o algodão agroecológico e com aviamentos de sementes da Amazônia. No trabalho das organizações que compõem a cadeia-rede, a matéria prima para sua produção é originada da COOPERTEXTIL e da COOPERATIVA AÇAÍ.

Conforme relatado, o grupo conseguiu adquirir um galpão para confecção dos seus produtos a partir de um projeto financiado pela Petrobrás a fundo perdido, o que se tornou possível pela participação da FIO NOBRE frente a trabalhos de impacto social e ambiental como o da Justa Trama. Os maquinários de produção da cooperativa são de patrimônio da Justa Trama, que estará com a cooperativa quanto tempo durar a sua ligação com a rede. Na ilustração 16 a seguir, mostram-se os maquinários e a sede da cooperativa.



**Ilustração 16: Galpão de operações da FIO NOBRE**

Fonte: Projeto do Algodão Agroecológico, 2010.

Além desse galpão demonstrado na ilustração, a FIO NOBRE tem uma loja para venda de seus produtos. A loja está localizada no centro da cidade, em um Centro Público de Economia Solidária de Itajaí – CEPESI, um local destinado a todos os empreendimentos solidários do município.

Em 2008, com a enchente ocorrida no município de Itajaí, uma boa parte das máquinas da cooperativa foram atingidas, tendo a UNIVENS repassado uma verba para que a FIO NOBRE conseguisse fazer a manutenção e recuperar esse material, demonstrando a união e a solidariedade entre as cooperativas.

A cooperativa é legalmente constituída, tendo 20 cooperados. Entretanto alguns não estão atuando no dia a dia do empreendimento. O Sr. Ismael Souza, cooperado da FIO NOBRE, relata a dificuldade de trabalhar ações de associativismo na região, em que se identificam mais claramente o empreendedorismo individual e a busca por contrato de trabalho. Ele relata que as perguntas mais frequentes a incorporar novas pessoas na cooperativa são sobre o recebimento de salários e carteira assinada.

Observando todas essas questões citadas anteriormente, a FIO NOBRE tem como missão “Atender aos consumidores preocupados com a sustentabilidade socioambiental, atuando nas áreas de confecção e têxtil, acessórios, artigos de moda e funcionais utilizando como matéria-prima algodão orgânico”, com uma visão de atuar na economia solidária e o trabalho com qualidade, atuando frente a cadeia do algodão agroecológico (FIO NOBRE, 2011).

#### *4.1.4 Cooperativa de Costureiras Unidos Venceremos*

Em 23 de maio de 1996, um grupo de 35 costureiras fundava a Cooperativa de Costureiras Unidos Venceremos, UNIVENS, na cidade de Porto Alegre-RS. Isso ocorreu pela união de mulheres que enfrentavam uma crise de desemprego e viram a oportunidade de trabalhar. Segundo a Presidente da cooperativa, muitas tinham experiência na área da costura, mas também existiam aquelas que sequer sabiam costurar.

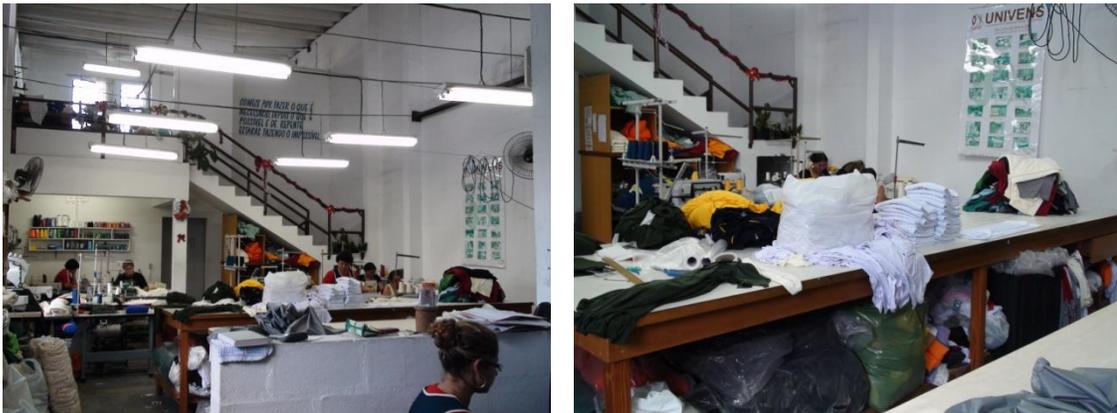
Após passar por várias dificuldades, a busca por mercado, falta de capital de giro, sem local de trabalho a cooperativa conseguiu se estabilizar. Atualmente a cooperativa possui 28 cooperados que trabalham somente na UNIVENS, ou seja, se dedicam exclusivamente a esse trabalho. Isso se observa com a realização de 12 assembleias por ano, uma a cada mês, o que favorece a participação de cada envolvido.

Está localizada no bairro Sarandi, em Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre tem 1,4 milhão de habitantes e produto interno bruto de 36.774 milhões de reais em 2008 (IBGE, 2010).

Como em todos os empreendimentos coletivos, existe certa dificuldade em fazer com que todos tenham a mesma participação nas tomadas de decisão, relata a presidente, o que ocorre tanto pelo número de pessoas envolvidas como pelo tempo necessário de realizar decisões coletivas. Fazer com que cada um exerça seu papel é sempre um desafio para as cooperativas. Porém, de forma geral, a presença dos cooperados no mesmo ambiente de trabalho permite um maior número de decisões coletivas e uma melhor comunicação.

A UNIVENS produz camisetas, sacolas, uniformes escolares e uniformes de empresa que compreendem: jalecos, calças, blusões, jaquetas, shorts, saias, bermudas, aventais, entre outros. Na Justa Trama, a Cooperativa UNIVENS é designada para elaborar as peças de roupa do tecido de algodão agroecológico. As peças são formuladas a partir dos tecidos de algodão oriundos da COOPERTEXTIL, em Pará de Minas-MG, e das sementes e cocos da COOPERATIVA AÇAÍ. É na UNIVENS que está localizada a sede nacional da Justa Trama.

O principal produto comercializado pela cooperativa são os uniformes escolares, realizados com tecidos comuns. Segundo a presidente da UNIVENS, o volume de trabalho da cooperativa destinado aos produtos da Justa Trama é pequeno, uma vez que esta ainda possui baixa demanda em relação à demanda da UNIVENS.



**Ilustração 17: UNIVENS - Porto Alegre, RS**

Fonte: Dados da Pesquisa

Com certa estabilidade financeira, a cooperativa gera uma renda em torno de 2 salários mínimos, dependendo da produção de cada cooperado. Esse trabalho é possível pelos ideais adquiridos da economia solidária, valorizando desde a gestão da cooperativa até a forma de trabalho para a confecção dos seus produtos.

#### 4.1.5 Cooperativa de Trabalho dos Artesãos do Estado de Rondônia

A Cooperativa de Trabalho dos Artesãos do Estado de Rondônia – COOPERATIVA AÇAÍ iniciou com um grupo de 22 artesãos, no dia 07 de janeiro de 2003, na capital do estado, Porto Velho, buscando melhorias de vida. A cooperativa do Norte do Brasil atualmente possui 68 cooperados, porém apenas 23 ativos.

A cooperativa trabalha a produção de artesanatos em geral, bijoias, bolsas, bonés e bonecos. Ela também realiza um trabalho social, em que realizam oficinas de beneficiamento de sementes e confecção de bijoias no presídio feminino. Os seus produtos são comercializados em feiras locais e nacionais, além da exposição dos produtos no seu espaço *show room*, localizado na sede da cooperativa, no centro da cidade de Porto Velho.

O trabalho cooperativo, os valores do trabalho, preço justo, sustentabilidade regional, solidariedade, busca de novos mercados, parcerias e tecnologia social são princípios que a Cooperativa Açaí aprendeu durante esses anos de trabalho na economia solidária, segundo sua diretoria. A cooperativa tem a oportunidade de demonstrar as belezas da região amazônica aos lugares onde os seus produtos são destinados.



**Ilustração 18 – *Show Room* da COOPERATIVA AÇAÍ, produtos e camiseta de algodão agroecológico com botões de coco da Amazônia**

Fonte: Dados da Pesquisa

A cooperativa conheceu o trabalho da Cadeia-Rede Justa Trama por meio de encontros realizados na UNISOL e há 5 anos participa ativamente da rede. Essa participação, segundo a presidente, deu-se pela visualização da oportunidade de conhecer os elos envolvidos nesse trabalho, oportunidade de se capacitar e de enxergar o próprio potencial. A participação na Justa

Trama traz à COOPERATIVA AÇAÍ uma oportunidade de mostrar o seu trabalho e de participar de um desenvolvimento regional sem agressão ao meio ambiente.

Além da fabricação dos botões e adornos para a confecção da Justa Trama, a cooperativa é responsável pela produção de bonés, bonecas e biojoias, os quais são apresentados nas feiras e nos encontros solidários. A presença em feiras e encontros permite a cooperativa um incentivo para o desenvolvimento de novos produtos. Os produtos confeccionados para a Justa Trama compreendem ainda uma pequena porção do volume de material elaborado pela cooperativa. A produção dos aviamentos para a Justa Trama é realizada sob encomenda, sendo produzidos 100% dos pedidos realizados.

O trabalho em rede visível no mercado nacional e internacional, a oportunidade de trabalho, incentivos financeiros, elaboração de um produto diversificado e a ênfase na comercialização de um produto agroecológico são os fatores que trazem sustentabilidade e asseguram a permanência da COOPERATIVA AÇAÍ na Justa Trama.

Segundo os cooperados da COOPERATIVA AÇAÍ, um dos fatores mais interessantes na rede, é que todos os elos são “donos” da Justa Trama. Isso traz um sentido de responsabilidade sobre os resultados. A cooperativa consegue perceber o alcance do trabalho da Justa Trama por meio da aceitação dos produtos da rede, tanto nacional quanto internacionalmente.

Para os envolvidos, a parceria com a Justa Trama colaborou para o aumento da sua renda. A cooperativa trabalha com uma margem de retorno de 70% do valor vendido pela Justa Trama, nos produtos em que a cooperativa fornece à rede.

Esse envio de produtos para países da Europa gera para os artesãos uma autoestima e a vontade de produzir mais. Isso se dá principalmente pelo contato com empreendimentos como a ISCOR, da Itália, e a COLOSULT, da Espanha.

O trabalho em conjunto com os produtores de algodão agroecológico, de acordo com a opinião dos cooperados, colabora para o resgate da cultura com a realização de um trabalho sustentável, que valoriza o agricultor e permite uma produção ecológica.

A cooperativa trabalha também com a comercialização de produtos do Tecido da Floresta, que é um tecido produzido na floresta Amazônica, elaborado com a junção de um tecido de algodão (convencional) e do látex da seringueira. O látex é defumado no tecido seringueiros formando um tecido com aparência de couro animal. Tecido da Floresta é o nome comercial do produto fabricado exclusivamente em Rondônia. Esse produto também é elaborado no estado do

Acre, o qual tem o nome comercial de Couro Vegetal. Há uma tentativa de artesões da COOPERATIVA AÇAÍ para a junção de peças de algodão agroecológico com o tecido da floresta, um produto que teria um valor econômico-social muito importante, porém está somente em fase de análise de produção.

Novos produtos e novas formas de produção estão sendo estudados pela cooperativa. No primeiro semestre de 2011, a COOPERATIVA AÇAÍ entrou no programa de incubação de empreendimentos solidários, consultoria empreendedora permitida pelo financiamento da UNITRABALHO - Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho, desenvolvida pela Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Solidários da Universidade Federal de Rondônia, em parceria com o Instituto de Estudos e Pesquisa Agroambientais e Organizações Sustentáveis – IEPAGRO. A incubadora colabora com o desenvolvimento de práticas administrativas, planejamento e ações empresariais da cooperativa.

#### *4.1.6 Outros empreendimentos envolvidos com a Cadeia-Rede Justa Trama*

Durante esses anos de trabalho já passaram pela Rede alguns empreendimentos do país como: Cooperativa Nova Esperança, Textecoop e a Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Confecção Stilus, todas no estado de São Paulo.

A Cooperativa de Santo André - TEXTECOOP – do município de Santo André-SP, a 17km do centro da capital, recebia o fio de algodão agroecológico e realizava a tecelagem do mesmo. Porém a cooperativa teve grandes problemas financeiros e não conseguiu manter-se no mercado, encerrando suas atividades em 2006 e, conseqüentemente, saindo da Justa Trama.

Quanto à Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Confecção Stilus – COOPSTILUS – também de Santo André, era a responsável pela confecção de peças de roupa adultas e principalmente infantis na rede. Durante suas atividades na Cadeia-Rede Justa Trama, transformou-se em uma microempresa, estando fora dos objetivos sociais da Rede. Saiu da rede, portanto, em outubro de 2010.

A Cooperativa Nova Esperança – CONES – situada na cidade de Nova Odessa-SP, foi um dos primeiros empreendimentos a fazer parte da Justa Trama. Esse empreendimento conheceu a Justa Trama por meio da UNISOL.

A CONES foi criada em outubro de 1998 por funcionários da antiga empresa Funar, que tinha encerrado suas atividades uns meses antes. O Sr. Rodney é cooperado da CONES desde sua

criação e relata que nos 4 primeiros anos tiveram muitas dificuldades produtivas e administrativas, porém hoje conseguem competir com empreendimentos da mesma atividade.

A CONES realizava a fiação do algodão agroecológico vindo dos produtores de algodão agroecológico da ADEC (Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá). A primeira safra da produção veio entre o ano de 2005 e 2006, a cerca de 7 toneladas de pluma, sendo realizados os testes para avaliação da possibilidade de uso da pluma, confirmando sua qualidade.

A produção continuou só até a terceira safra de algodão agroecológico. Após encontrar-se em muitas reuniões com os empreendimentos da Justa Trama, a CONES decidiu sair da Rede, entre vários motivos apresentados, um dos principais citados pelo entrevistado foi a falta de profissionalismo de alguns participantes da Justa Trama e por não ter tempo para colaborar com esse crescimento profissional desses participantes.

A seguir está a foto da área industrial e administrativa da Cooperativa Nova Esperança.



**Ilustração 19 : CONES – Nova Odessa, SP**

Fonte: Dados da Pesquisa

É importante destacar que nem a CONES nem a COOPSTILUS chegaram a entrar na estrutura jurídica da Justa Trama, isto é, participaram do processo de produção, porém não tiveram tempo hábil para ingressar de forma jurídica na rede.

Além desses citados anteriormente, outros empreendimentos sociais estão em processo de análise para fazerem parte da Rede, entre eles a Associação Em Nome da Arte, também da cidade de Porto Alegre. A associação, apesar de não ser um participante oficial da Justa Trama, já elabora alguns produtos como os bonecos feitos com as sobras da produção da Justa Trama (retalhos do tecido agroecológico) e com as sementes da floresta. A Associação Em Nome da

Arte ainda não possui uma sede própria, nem um acervo de produtos definidos. O grupo está passando por uma reformulação de suas atividades, por isso ainda não está oficialmente dentro do estatuto da Rede.

#### 4.2 Características dos Cooperados da Justa Trama

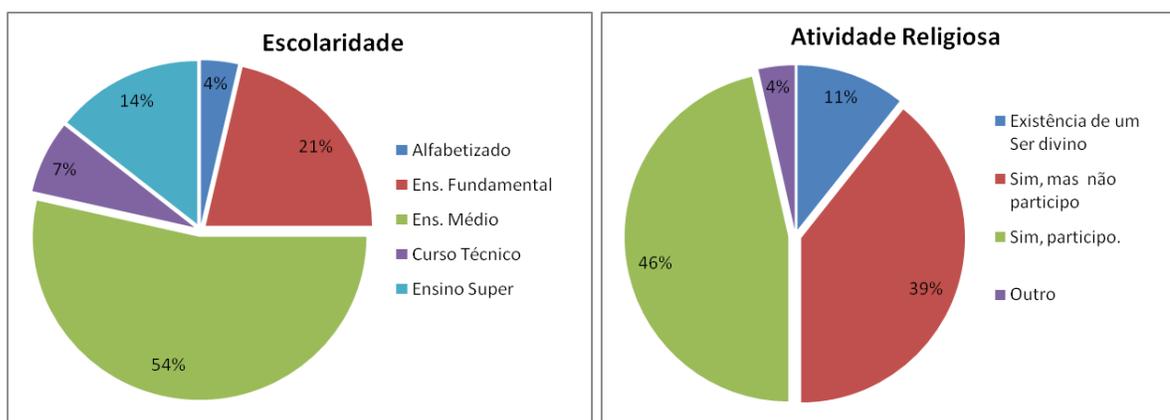
A grande maioria dos participantes das cooperativas são mulheres, sendo uma característica comum das cooperativas UNIVENS e COOPERTEXTIL. Dentre os 28 entrevistados pela pesquisa, 23 são mulheres.

Quanto à idade dos cooperados, não há muita variação, em que 15% tem entre 20 a 40 anos e 86% tem entre 40 a 65 anos, sendo 47 anos a idade média dos entrevistados.

Em relação ao estado civil dos cooperados, a maioria é casada, sendo os outros 11% solteiros, 14% divorciados e 14% viúvos. E, dentre os 28 entrevistados, apenas 2 não possuem filhos.

Uma característica importante que define o perfil do empreendedor é a sua escolaridade e a religiosidade. Bessant & Tidd (2009) afirmam que muitas pesquisas têm indicado que a religião afeta a tendência de pessoas desenvolverem a ação empreendedora.

A ilustração 20 aponta essas características dos envolvidos da Justa Trama quanto à escolaridade e atividades religiosas.



**Ilustração 20 – Escolaridade e religiosidade dos cooperados**

Fonte: Dados da Pesquisa

A maioria dos cooperados entrevistados possui o Ensino Médio completo. Ainda se apontam 21% com o ensino fundamental e visualizam-se 14% com o ensino superior. A

formação escolar contribui para o empreendedor lidar com as situações cotidianas do empreendimento, principalmente nas questões administrativas.

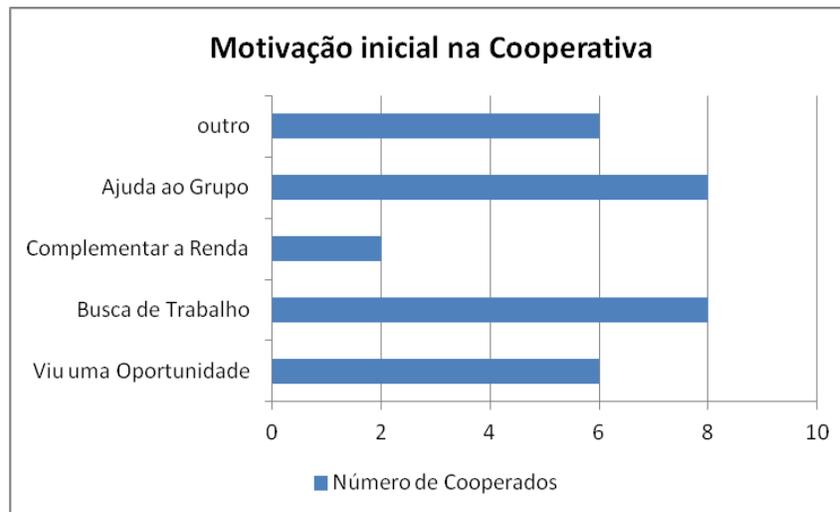
Em relação à religiosidade dos entrevistados, apenas 15% não têm uma religião definida, 39% possuem uma religião mas não participam de atividades religiosas e 46% têm participação em atividades religiosas. Esse alto grau de crença em uma religião apresenta-se em primeiro momento apenas como um perfil dos cooperados envolvidos na Justa Trama, pois, segundo Bessant & Tidd (2009 p.289), “parece não haver relação significativa entre [...] religião e a subsequente probabilidade de sucesso de um novo empreendimento”.

Entre os entrevistados, demonstra-se que apenas 21% participam de atividades fora da cooperativa, o que demonstra que, para 79%, as atividades da UNIVENS, FIO NOBRE, COOPERTEXTIL e COOPERATIVA AÇAÍ é a principal fonte de renda, indicando um maior envolvimento com a atividade. Além de apresentar uma participação mais ativa no empreendimento, os cooperados podem acompanhar de perto as atividades do empreendimento no qual são sócios. Esse fato ocorre principalmente na UNIVENS, onde 100% dos cooperados trabalham somente com as atividades da cooperativa.

A COOPERTEXTIL também possui a maior parte de seus cooperados no trabalho diário da empresa. Porém, um fato que se percebe na cooperativa é a falta de atuação cooperativa entre boa parte dos trabalhadores. Isso ocorre pela predominância da visão empregatícia dos cooperados que não estão ligados diretamente à direção do empreendimento, causando problemas na união e participação na cooperativa.

As cooperativas FIO NOBRE e AÇAÍ já tem uma realidade um pouco diferente. Alguns dos seus cooperados têm atividades fora do dia a dia da cooperativa. São tipicamente cooperados que além de costureiras e artesões são profissionais liberais.

Entre os cooperados da Justa Trama entrevistados, apresentam-se diversas atividades que realizavam antes de entrar na cooperativa; nessas atividades encontram-se cabeleireiros, professores, vendedores, donas de casa, trabalhadores do setor administrativo e até mesmo empresários individuais. As motivações para entrada nas cooperativas estão apresentadas na ilustração 21 a seguir.



**Ilustração 21 – Motivação para entrar na cooperativa**

Fonte: Dados da Pesquisa

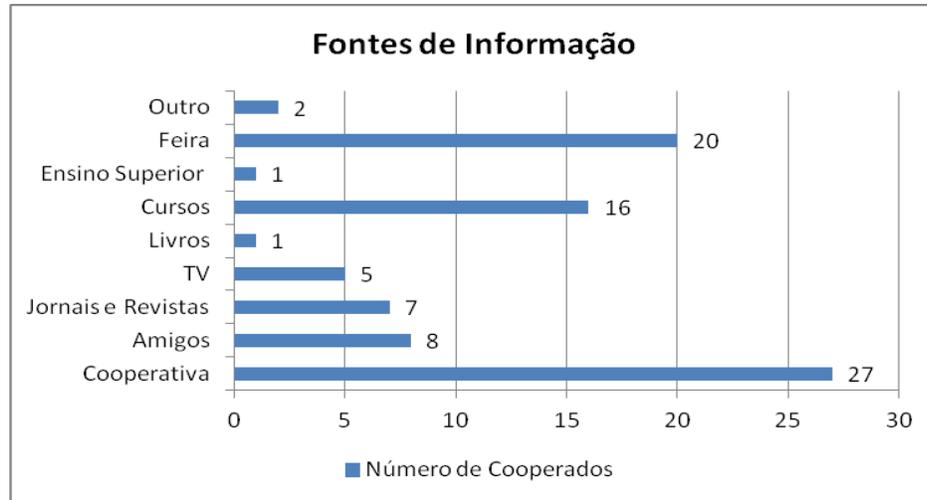
As motivações principais dos entrevistados para entrar na Cooperativa foram a necessidade de ajudar o grupo que estava começando o empreendimento e a busca de um trabalho. Outro motivo também se destaca; é a característica empreendedora dos cooperados, em que houve uma percepção de uma oportunidade de negócio, que Filion (1999) e Dolabela (1999) descrevem como característica do empreendedor. Entre as outras motivações não destacadas na ilustração estão a utilização do trabalho de artesã como terapia ocupacional, a autorrealização na confecção de produtos e até mesmo a oportunidade de continuar o trabalho da empresa na qual pertencia.

A autorrealização do cooperado dentro do seu empreendimento é um fator muito importante para o sucesso do trabalho coletivo, em que pessoas realizadas profissionalmente trabalham com melhores resultados, tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Assim, dentre os 28 cooperados, 96% gostam do trabalho que realizam.

Quanto ao acompanhamento técnico, 57% dos entrevistados já tiveram algum acompanhamento de instituições como o SEBRAE e UNISOL, além de outros tipos de consultoria empresarial. Nenhum dos entrevistados utilizou ou utiliza algum tipo de crédito produtivo.

Além dos acompanhamentos técnicos, foram observadas quais são as fontes de informação dos envolvidos para a realização do seu trabalho, onde cada um selecionava as três principais fontes. O diálogo com outros cooperados foi evidenciado como a maior fonte de informação, selecionado por 27 respondentes, seguido de informações adquiridas em realização

de feiras dos produtos e em cursos realizados. Esse diálogo obtido com os outros cooperados do empreendimento coletivo aponta uma importante soma de experiências e aprendizado na cooperativa. As feiras realizadas, além de serem importante instrumento de comercialização de produtos da economia solidária, através desse resultado, apresentam-se também como fonte de informação e inovação de produtos dos cooperados. A ilustração abaixo demonstra esse resultado.

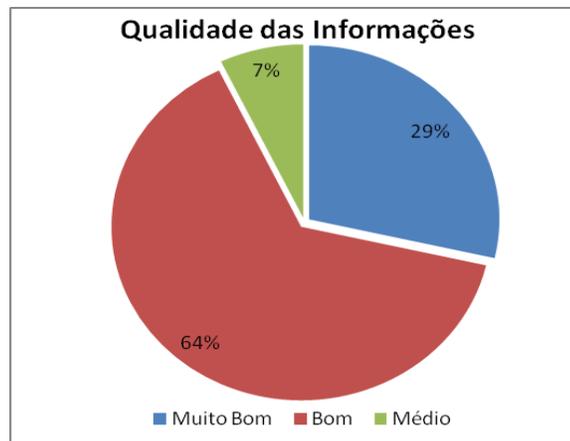


**Ilustração 22 – Fontes de informação**

Fonte: Dados da Pesquisa

Outras fontes de informação que foram citadas são as obtidas em atividades do ensino superior, livros da área, programas de televisão, jornais e revistas especializados da área de atuação e conversa com amigos e vizinhos.

A ilustração 23 demonstra a percepção quanto à qualidade das informações recebidas por essas fontes.

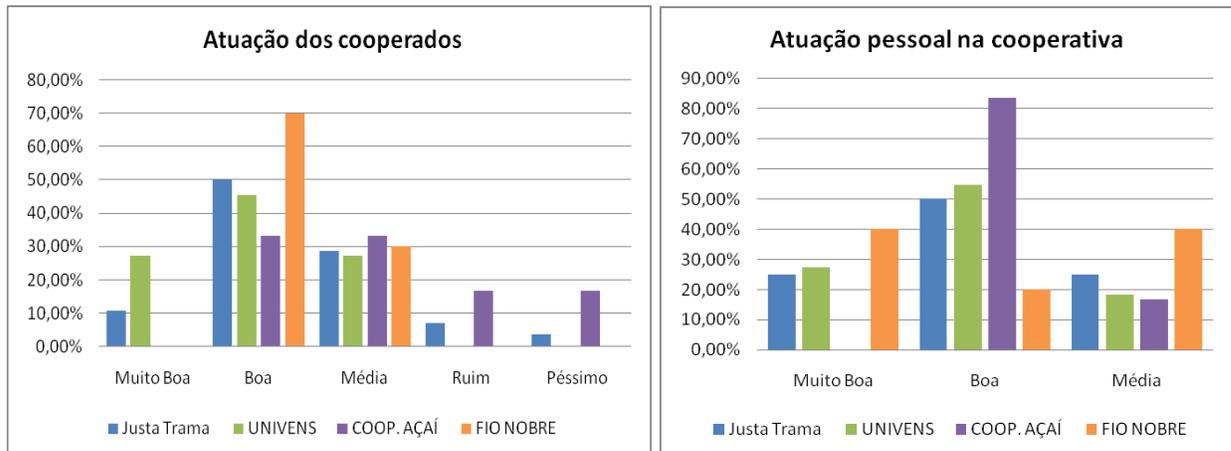


**Ilustração 23 – Qualidade das informações recebidas**

Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre os entrevistados, 93% validam as informações, sendo 29% declaradas como muito bom e 64% como bom, o que indica que as fontes de informações assistidas têm auxiliado as atividades dos empreendimentos.

Uma outra questão observada é a visão dos entrevistados sobre sua cooperativa, aos outros associados e a sua própria atuação no empreendimento. Os cooperados da UNIVENS foram os que melhor consideraram a participação da cooperativa, na qual 82% declaram ser muito bom e boa. Já as cooperativas AÇAÍ e FIO NOBRE declararam, respectivamente, 50% e 70% como uma boa atuação. O cooperado da COOPERTEXTIL considera que sua cooperativa tem uma média participação geral. A ilustração a seguir demonstra a percepção pessoal e dos outros cooperados.



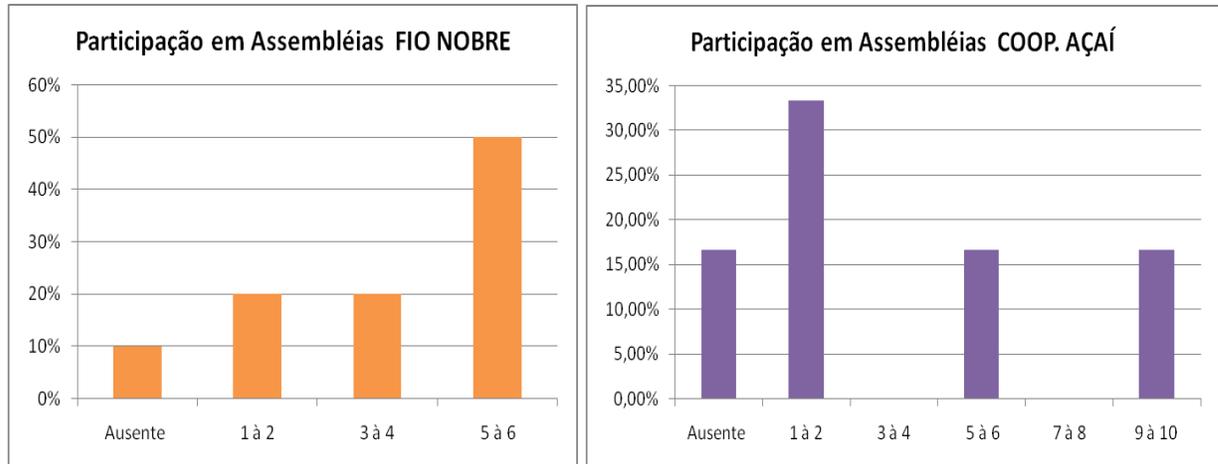
**Ilustração 24 – Atuação dos cooperados no empreendimento**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nessa ilustração observa-se uma pequena mudança de visão acerca dos empreendimentos, na qual se destacam a FIO NOBRE com 70% das respostas indicando ser boa a atuação dos outros cooperados. Já em relação à atuação pessoal na cooperativa, destaca-se a COOPERATIVA AÇAÍ, com 83% das respostas indicando uma boa atuação.

Segundo Fontes Filho *et al.* (2009), a participação em assembleias permite ao cooperado demonstrar sua decisão de forma justa, em que todos têm o mesmo direito ao voto. Nas assembleias também existe o diálogo entre os cooperados, demonstração dos resultados e visualização das lideranças da empresa solidária. Diante disso, observa-se nesta pesquisa que 64% dos entrevistados da UNIVENS participaram de todas as assembleias realizadas. A seguir

está disposta na ilustração 25 a presença dos cooperados da FIO NOBRE e AÇAÍ em assembleias.



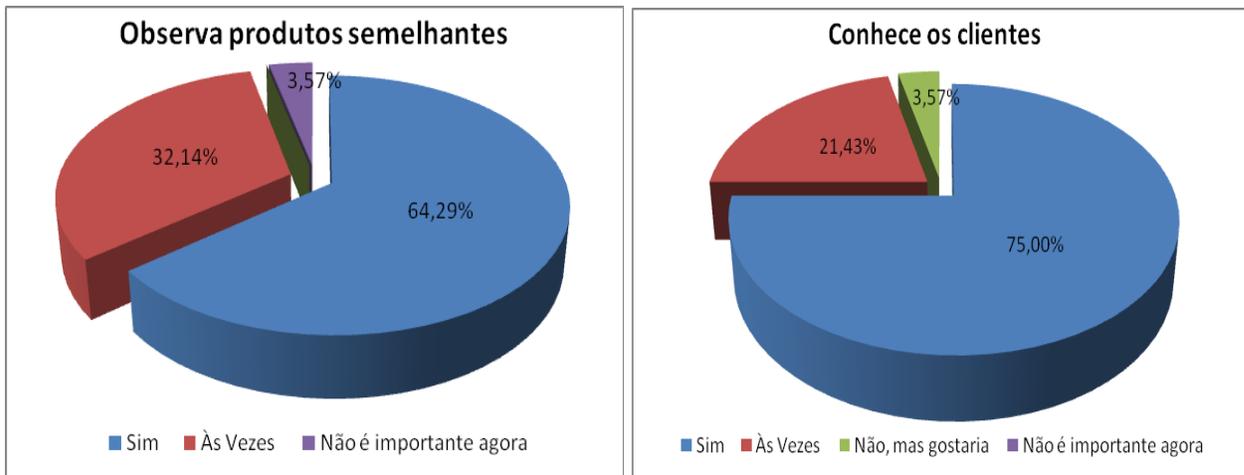
**Ilustração 25 – Participação em assembleias**

Fonte: Dados da Pesquisa

Na FIO NOBRE, 50% dos entrevistados participaram de todas as assembleias ocorridas no ano de 2010, sendo que neste ano aconteceram um total de 6 reuniões. Na COOPERATIVA AÇAÍ, 17% participaram de todas as 10 assembleias ocorridas no ano de 2010, apontando uma pouca participação dos cooperados. Observa-se que a maior participação em assembleias se dá na UNIVENS, uma vez que todos os cooperados trabalham somente no empreendimento, permitindo uma maior participação e atuação das decisões da cooperativa.

### 4.3 Ações Empreendedoras nos Empreendimentos da Justa Trama

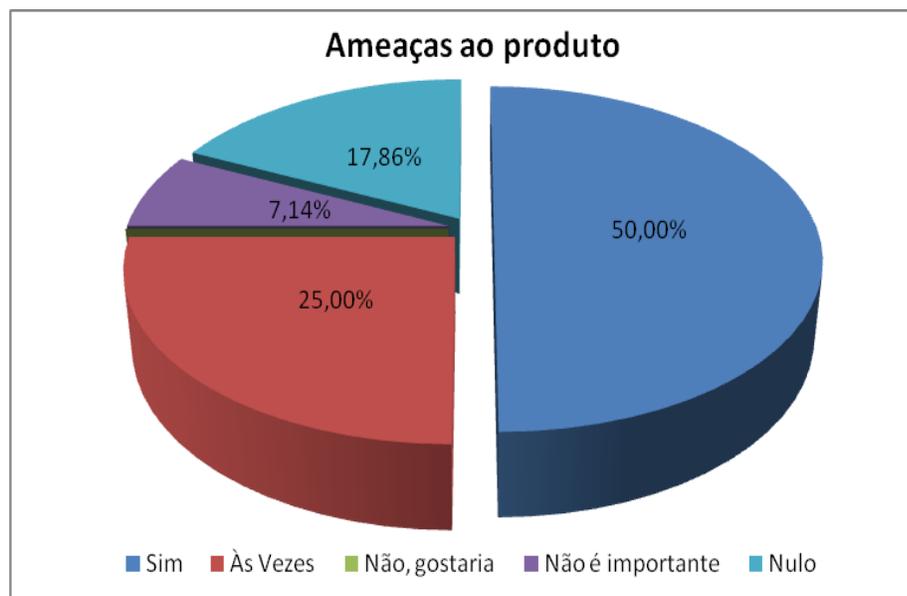
Foram identificadas também as capacidades empreendedoras de cada participante, de acordo com os trabalhos de Poter (1989) a cerca de ameaças de produtos e na necessidade de percepção do empreendedor ao tipo de clientes do seu produto (DOLABELA, 1999). Na ilustração 26, constata-se que 64% dos entrevistados observam a existência de produtos semelhantes aos seus e 32% dizem que às vezes observam esses produtos. Apenas 4% declararam que a observação de produtos semelhantes não é importante no momento.



**Ilustração 26 – Observação de produtos semelhantes e tipos de cliente**

Fonte: Dados da Pesquisa

Ainda na ilustração 26, apresenta-se um gráfico sobre o conhecimento do tipo de cliente que utiliza esses produtos, em que 75% dos entrevistados declaram que conhecem esses clientes e 21% às vezes conseguem observar o perfil desses clientes. Continuando a observar o perfil desses empreendedores coletivos da Justa Trama, na ilustração 27 apontam-se as percepções dos atores quanto às ameaças sofridas pelo seu produto.

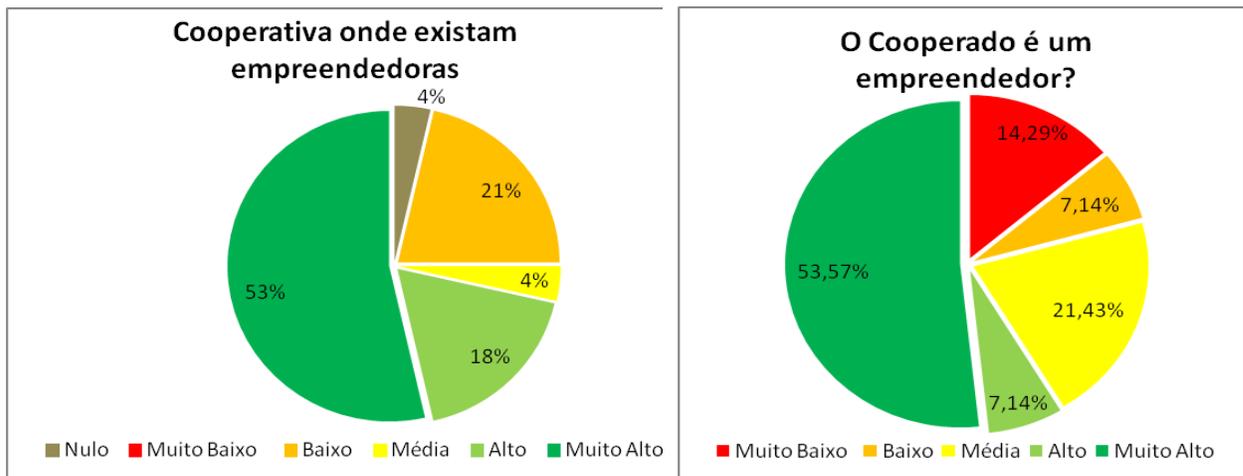


**Ilustração 27 – Percepção de ameaças ao produtos**

Fonte: Dados da Pesquisa

Metade dos cooperados declara que visualiza ameaças ao seu produto e 25% declaram que às vezes observam essas ameaças, 7,14% deles dizem não ser importante no momento e 17,86% não responderam à pergunta. Essas três percepções do empreendedor: Observação de produtos semelhantes, visualização de ameaças ao produto (POTER, 1989) e conhecimentos do tipo de cliente (DOLABELA, 1999) são questões-chaves para o sucesso do empreendimento, pois sugerem que o cooperado tem uma boa percepção do mercado em que atua; questão importante para um empreendedor.

Em relação à inovação dos produtos, citada por Drucker (1986), observada nos empreendedores coletivos, 71% declararam muito importante a necessidade de criar novos modelos de produtos e processos nos empreendimentos. Os outros 14% classificaram como importante, 4% como média importância, 7% como baixa importância e 4% não responderam à pergunta. A figura a seguir ilustra a percepção do ser empreendedor dentro dos empreendimentos coletivos.



**Ilustração 28 – Percepção de capacidades empreendedoras dos cooperados**

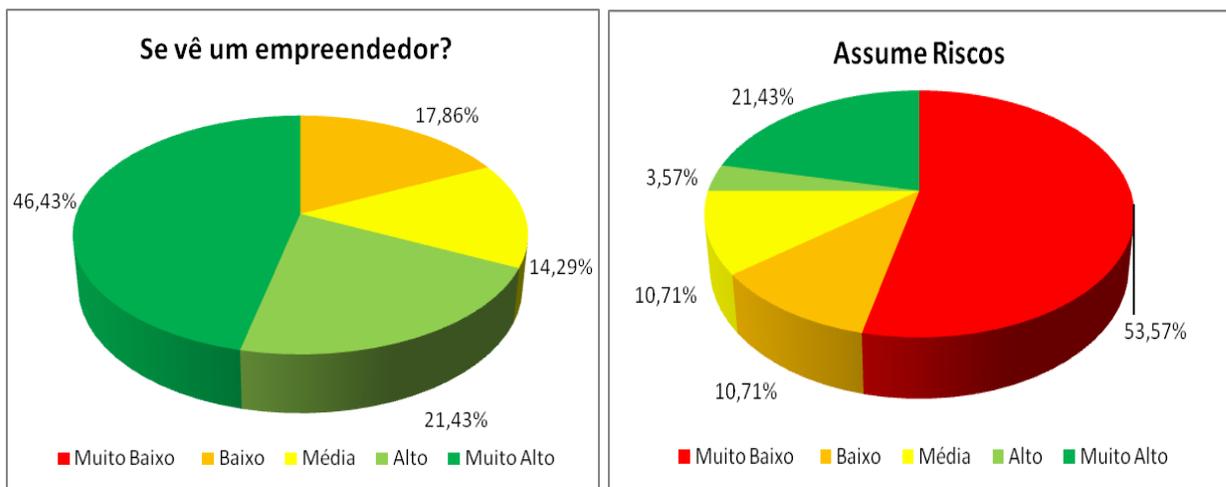
Fonte: Dados da Pesquisa

A grande parte dos entrevistados concorda ser possível que em uma cooperativa todos sejam pessoas empreendedoras e também acham que o cooperado é um empreendedor. Contudo, 21,43% avaliam como médio o fato de todos na cooperativa serem empreendedores, e apenas 14,29% não consideram os cooperados empreendedores.

Esse alto grau de concordância em aceitar a visão do cooperado como um empreendedor é um bom resultado para o desenvolvimento de atividades empresariais na organização solidária. A

aceitação da figura do empreendedor na cooperativa valoriza a definição de empreendedorismo coletivo a Justa Trama. Os índices de descaracterização da atuação do cooperado como empreendedor aparece mais na COOPERATIVA AÇAÍ e na COOPERTEXTIL. Na COOPERTEXTIL isso reflete o que já foi constado na entrevista com a cooperativa, em que os cooperados trabalham mais numa visão empregatícia do que cooperativista, participando menos das decisões, processos e inovações da empresa.

Assim, observa-se também nos empreendimentos da Justa Trama a visão empreendedora de cada envolvido (DOLABELA, 1999; DOLABELA 2003). Sobre a visão de ser um empreendedor, 67,86% têm um alto grau de concordância, afirmando que se veem uma pessoa empreendedora. Já 14,29% declaram uma média concordância e 17,86% declaram uma baixa importância. Na ilustração 29 está desenhado esse resultado, assim como também mostra a visão dos empreendedores de assumir riscos (DRUCKER, 1986; FILION,1999; DOLABELA, 1999).

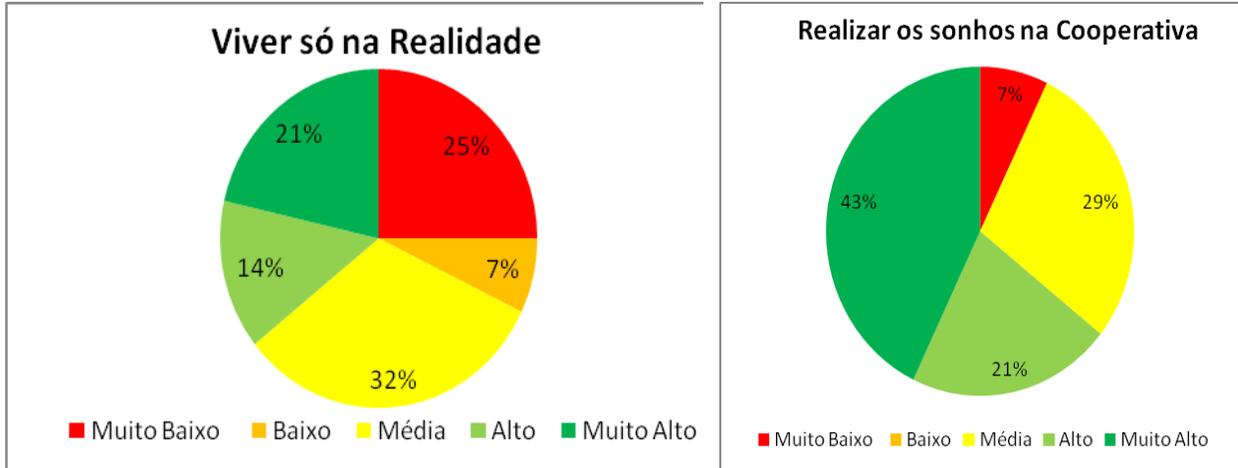


**Ilustração 29– Visão empreendedora e capacidade do empreendedor de assumir riscos**

Fonte: Dados da Pesquisa

Observando as percepções individuais do ser empreendedor, analisou-se também a potencialidade de assumir riscos do empreendedor, o que acabou se confirmando, em que 64,28% dos entrevistados tiveram um baixo grau de concordância quando perguntados se uma pessoa que não assume riscos é um empreendedor. Esse resultado sinaliza que para os cooperados assumir riscos é uma característica empreendedora, entrando em acordo com o que relata Drucker (1986), onde um empreendedor tem a tendência de conseguir assumir riscos ponderados. Dolabela (2003) também cita a capacidade do empreendedor em aceitar riscos, e relata sobre o

sonho empreendedor. Na ilustração 30 está demonstrado os resultados da percepção desse sonho e realidade do empreendedor.



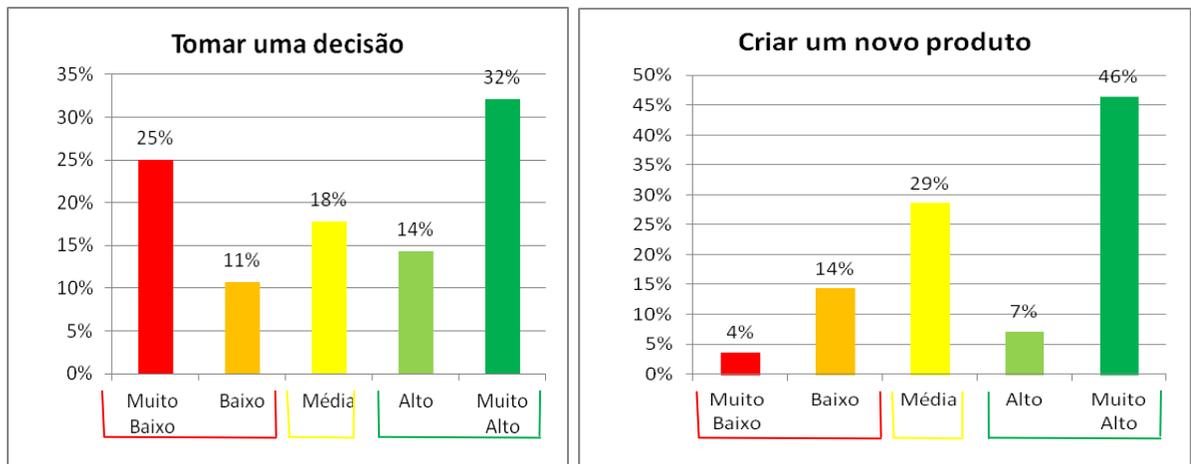
**Ilustração 30 – Realidade e realização dos sonhos na cooperativa**

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à pergunta se o empreendedor pode viver somente na realidade, as respostas foram semelhantes: 32% não concordaram ou tem baixa concordância; 32% tem médio grau de concordância; e 35% tiveram um alto e muito alto grau de concordância. Já quanto à possibilidade do cooperado realizar seus sonhos na cooperativa, 64% tiveram um alto grau de concordância e 29% com médio grau de concordância, indicando que a grande maioria se sente capaz de realizar seus sonhos dentro do empreendimento coletivo.

Segundo Hisrich (2009), o empreendedor tem ainda algumas dificuldades em realizar tarefas administrativas, entre elas a aceitação a riscos e a capacidade de tomada de decisão. Essa tomada de decisão é uma característica gerencial, que muitas vezes, segundo Hisrich (2009), o empreendedor não está preparado para executá-la.

Na atual pesquisa, encontrou-se 36% dos entrevistados que têm dificuldade de tomar sozinho uma decisão importante. Já 18% afirmam ter média possibilidade, 46% dos entrevistados se consideram capazes e muito capazes de realizar decisões sozinho. Essa relação está disposta na ilustração 31, na qual também se observa a capacidade dos cooperados da Justa Trama de criar novos produtos.

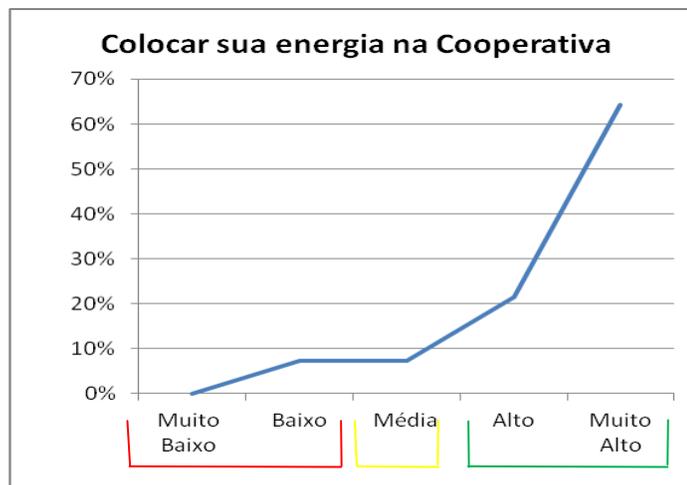


**Ilustração 31– Capacidade dos cooperados em tomar decisões e criar novos produtos**

Fonte: Dados da Pesquisa

A possibilidade de criar novos produtos já se mostra mais fácil aos cooperados, em que 53% se acham capazes para essa criação (somando capacidade alta e muito alta) e 29% têm média possibilidade. Apenas 18% se definem pouco capazes ou incapazes de realizar essa inovação. Essa característica de realizar novos produtos está mais presente nas cooperativas UNIVENS, FIO NOBRE e AÇAÍ, uma vez que são empresas que trabalham com moda e artesanatos. Existe uma maior dificuldade na COOPERTEXTIL em desenvolver novos produtos, uma vez que está em concorrência direta com outras empresas do mesmo segmento e, sendo uma indústria, atua com produtos já definidos no mercado.

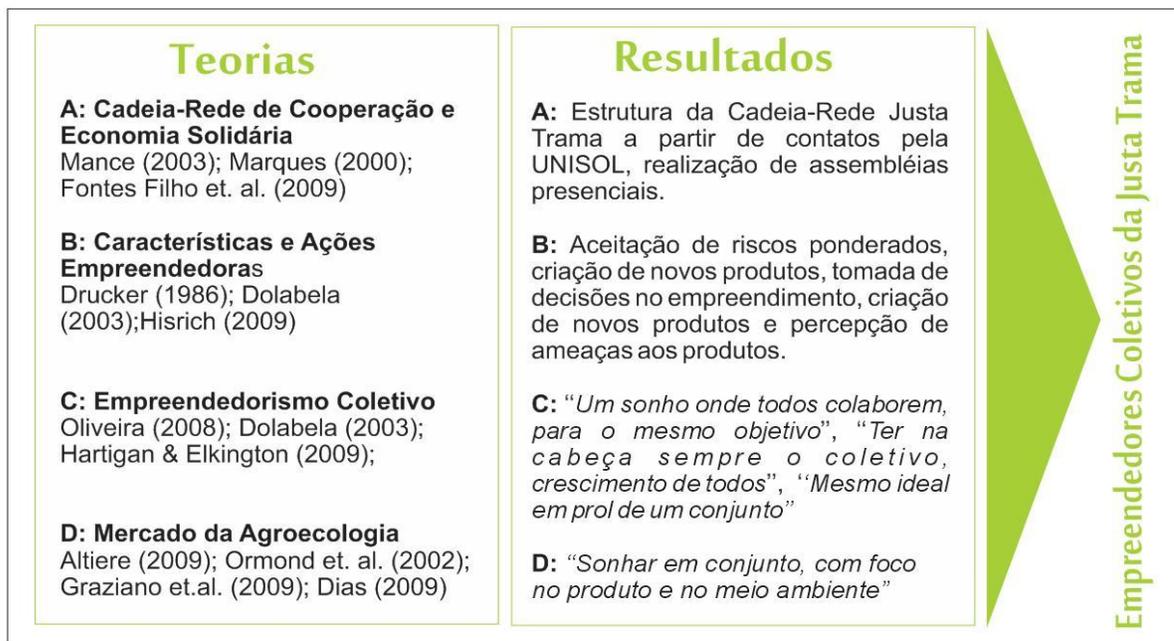
Finalizando as respostas do questionário da presente pesquisa, a ilustração 32 a seguir demonstra a disponibilidade dos cooperados entrevistados em colocar toda sua energia na realização dos sonhos na cooperativa.



**Ilustração 32 – Possibilidade de colocar toda energia no empreendimento**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nenhum dos entrevistados declarou ser muito baixa a possibilidade de colocar toda sua energia na organização, e 14% classificam como baixa e média. Como alta e muito alta colocam-se à disposição para realizar os sonhos coletivos 85% dos cooperados. Essa disposição para exercer o trabalho coletivo é muito importante para o sucesso das atividades empresariais, pois estimula a criatividade e produção individual. Na ilustração a seguir, descrevem-se as teorias abordadas no trabalho e sua ligação com os resultados encontrados.



### Ilustração 33 – Discussão teórica e resultados encontrados.

Fonte: Dados da Pesquisa

Na ilustração 33, estão marcados as teorias acerca da Cadeia-Rede, características e ações empreendedoras, empreendedorismo coletivo e o mercado de produtos agroecológicos. Nas respostas, estão as principais posições encontradas na pesquisa que possam relacionar-se com a teoria, onde as respostas A são equivalentes às citações teóricas A, e assim sucessivamente. Nos pontos C e D estão transcritas respostas diretas dos entrevistados. Esse quadro resume de forma concisa as percepções e ações dos empreendedores coletivos da cadeia-rede Justa Trama.

## 5. CONCLUSÕES

A economia solidária marca fortemente o início e atuação da Cadeia-Rede Justa Trama. A UNISOL é compreendida como a organização “mãe” da atividade da rede. As contribuições de empreendimentos de países da Europa colaboram na formação de um trabalho cada vez mais voltado para as exigências do mercado. Esses fatores permitem a Justa Trama alcançar um mercado consumidor definido, interessado nas questões ecológicas, de comércio justo, agindo de forma solidária.

A percepção e permanência da confiança entre os empreendimentos é uma das questões mais importantes para manter essa aliança da rede. Pode ser observada essa confiança no diálogo entre os empreendimentos realizados no encontro da Justa Trama na cidade de Porto Velho, no início do ano de 2011, onde cada empreendimento relata sua história de solidariedade com os outros empreendimentos da rede. Portanto, os empreendimentos trabalham também na cooperação entre si, o exemplo do auxílio às atividades dos empreendimentos em tempos difíceis. Isso se dá pela compreensão que, se um dos empreendimentos tiver sua atividade fim desestruturada, isso também refletirá em toda a Cadeia-Rede. Portanto, além desse auxílio mútuo ser uma questão solidária é também uma necessidade global da Justa Trama.

Apesar da unidade de atuação na economia solidária, as cooperativas e a associação da Justa Trama têm dificuldades diferentes. Essas diferenças estão no tipo de empreendimento em que atuam e do tipo de setor econômico, histórico de formação legal dos empreendimentos: se partiu da necessidade de legalizar o empreendimento que já existia; se foi uma forma de continuar os trabalhos de outra empresa que faliu; ou se a formalização foi um dos primeiros passos.

Os empreendedores coletivos estão localizados nos empreendimentos solidários da Cadeia-Rede Justa Trama, em que, apesar das diferenças, no geral, tem uma mesma percepção empreendedora. Isso se observa com a visão de oportunidade no negócio que os cooperados têm; a noção de necessidade de aceitação de riscos ponderados; a possibilidade de criar novos produtos além do simples fato dos empreendimentos conseguirem se unir e realizar a formação da Cadeia-Rede Justa Trama.

Essa Cadeia-Rede atravessa os 5 estados do Brasil – Ceará, Minas Gerais, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Rondônia –, país que tem uma grande dimensão territorial e por

isso traz as dificuldades de transporte, logística e encontros físicos entre as cooperativas. O desenho dessa cadeia traz então essa grande dimensão geográfica, onde os empreendedores coletivos têm equacionado os problemas dessa distância. Conseguir tornar real o trabalho da Justa Trama diante dessa dificuldade de localização, sem ter medo de se associar com novos empreendimentos, avaliando somente os desafios da localização, é o que faz da rede ser tão especial.

De uma forma geral, os empreendedores coletivos identificados nessa pesquisa são na sua grande maioria mulheres, com uma média de idade entre os 40 a 60 anos, a maioria deles é casada e tem filhos. Exemplificando suas características pessoais, essa descrição faz um desenho da figura do empreendedor solidário da Justa Trama.

Além do papel empreendedor desempenhado pelos envolvidos, destaca-se também na Justa Trama os pequenos agentes desenvolvedores das questões ambientais. Essa participação no ambiente agro movimenta toda uma cadeia: a cadeia do algodão agroecológico.

Observando as características empreendedoras dos cooperados e a existência de um trabalho coletivo, justifica-se a existência do empreendedorismo coletivo na Cadeia-Rede Justa Trama. Caso sejam avaliados os empreendimentos individualmente, percebe-se também a existência do empreendedorismo coletivo. Mais é importante considerar que a COOPERTEXTIL apresenta apenas traços de atuações de empreendedorismo coletivo, isso acontece pelo grande número de envolvidos, onde se torna difícil todos, ou a maioria, terem essa atuação individual, capaz de somar para o coletivo. Porém encontra-se marcado sua atuação na economia solidária, em que a COOPERTEXTIL soma-se com a força dos demais empreendimentos, onde se pode observar essa atuação do empreendedorismo coletivo na Justa Trama, ou seja, a união de todos os envolvidos na trama trazem essa força para o coletivo.

Sendo assim, essa união de empreendedores coletivos permite que os envolvidos assumam riscos que não assumiriam individualmente. A união dos empreendimentos da Justa Trama permite que em conjunto possam realizar atividades empreendedoras que talvez os empreendimentos não realizassem, seja pelas questões financeiras, produtivas ou até mesmo de decisão.

É importante também destacar outras dificuldades empresariais da Cadeia-Rede Justa Trama, onde se encontram alguns pontos como organização das atividades, marketing e venda dos produtos; incentivos fiscais e financeiros para a produção e venda, capacitação administrativa

para atuação nos empreendimentos; dentre outras atividades. Essas questões são reflexos do pouco tempo de existência da rede; falta de oportunidades para alguns empreendimentos solidários se estabelecerem administrativamente; e, principalmente, falta de políticas públicas destinadas a empreendimentos da economia solidária, capazes de auxiliar na atividade administrativa da empresa, ponto fundamental para sua permanência no mercado.

A rede consegue, portanto, partir do semiárido sertão nordestino, onde pequenos produtores trabalham com o algodão agroecológico, destinando-se a seguir para uma indústria também relacionada com a economia solidária, que enfrentam problemas produtivos, fiscais, financeiros e trabalhistas como toda organização do Brasil. Esse caminho prossegue no sul do país com outro tipo de clima totalmente diferente, onde estão artesãos e costureiras lutando contra a falta de trabalho e renda, somam esforços com a cooperativa solidária de artesões do norte do país em plena floresta amazônica. Valorizam assim os produtos da floresta, colaborando para a sobrevivência desse bioma. Frente a tudo isso, ainda se encontra a dificuldade que todas as empresas, solidárias ou não, enfrentam: manter-se atuante em um mercado altamente competitivo, onde surgem novos produtos, novas tecnológicas e com clientes cada vez mais exigentes.

Observando todas essas questões, valoriza-se dessa forma o trabalho da Cadeia-Rede Justa Trama, com o enfoque nos atores que promovem esse universo de ações desenvolvidas: os empreendedores coletivos de cada empreendimento solidário.

Portanto, para fim de novos estudos, sugere-se entender a motivação do empreendedorismo coletivo na Cadeia-Rede Justa Trama, se o fato que os envolvidos da Rede atuar como empreendedores coletivos contribuiu para a formação dessa prática na cadeia, ou se a união dos empreendimentos trouxe um despertar de empreendedorismo coletivo nos outros. Entender também as percepções pessoais dos envolvidos quanto à continuação da Cadeia-Rede, a percepção da UNISOL e outras instituições que colaboram para o sucesso da rede, tendo a visão do cliente desses produtos socioambientais, gerados a partir da economia solidária.

## 6. REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Silvana Aparecida de. **Práticas cooperativas em redes de economia solidária sob a óptica da ação comunicativa: o caso da Rede Justa Trama**. Dissertação (mestrado) Universidade Federal de Fortaleza, 2009
- ALIER, J. M. **Marxism, social metabolism, and ecologically unequal exchange**. Lund University, *World Systems Theory and the Environment*, p. 19-22, Sept., 2003.
- \_\_\_\_\_. Economia ecológica: levando em consideração a natureza. *In: ALIER, J. M. O ecologismo dos pobres: conflitos ambientais e linguagens de valoração*. São Paulo: Editora Contexto, p. 41-88, 2007.
- ALTIERI, Miguel. **Agroecologia: a dinâmica produtiva da agricultura sustentável**. 5ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- ANDRIGHI, Fabiela Fatima. **A destinação turística de Urubici/SC a partir da ótica das redes interorganizacionais**. Dissertação de Mestrado. Disponível em <[http://www6.univali.br/tede/tde\\_arquivos/2/TDE-2008-02-12T123221Z-276/Publico/Fabiela%20Fatima%20Andrighi.pdf](http://www6.univali.br/tede/tde_arquivos/2/TDE-2008-02-12T123221Z-276/Publico/Fabiela%20Fatima%20Andrighi.pdf)>. Balneário Camboriú, SC, 2007.
- BATALHA, M. O. SILVA, A. L. *In* **Gestão Agroindustrial. GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais**. Coord. Mário Otávio Batalha. São Paulo. Atlas, 2009.
- BATALHA, Mário Otávio. LAGO DA SILVA, Andrea. Redesenhando tecnologias de gestão no contexto das cadeias agroindustriais . *In* **O agronegócio Brasileiro no final do século XX**. Organizador por Montoya, Marco Antônio. Parré, José Luiz. Passo Fundo: UPF, 2000.
- BEDUSCHI FILHO, Luiz Carlos. ABRAMOVAY, Ricardo. **Desafios para o desenvolvimento das regiões rurais**. Disponível em <<http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v14n3/140302.pdf>>. Acesso em 16 nov.08. Nova Economia. Belo Horizonte, 2004.
- BELLEN, Hans Michael van. **Indicadores de Sustentabilidade: Uma Análise Comparativa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BESSANT, John. TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Tradução Elizamari R. Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia L. F. da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cadeia produtiva de produtos orgânicos**. Secretaria de Política Agrícola, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura; coordenadores Antônio Márcio Buainain e Mário Otávio Batalha. – Brasília: IICA : MAPA/SPA, 2007.
- CASTRO, Edna. Estado e Política Pública na Amazônia: Gestão Pública e Desenvolvimento. Disponível in: **Políticas públicas e desenvolvimento local na Amazônia: uma agenda de debate**. Belém UFPA/NAEA, 2005.

COSTA, Gilson da Silva. **Desenvolvimento rural sustentável com base no paradigma da agroecologia**. Belém UFPA/NAEA, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 2ª Ed – Porto Alegre: Artmed, 2007.

CULTI, Maria Nezilda. *et. al.* **Economia Solidária no Brasil: Tipologia dos Empreendimentos econômicos Solidários**. São Paulo: Todos os Bichos, 2010.

DIAS, Reinaldo. **Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2009.

DOLABELA, Fernando. **Ensino de Empreendedorismo na Educação Básica como Instrumento do Desenvolvimento Local Sustentável**. A Metodologia Pedagogia Empreendedora Disponível em: <<http://www.fts.com.br/fts/revistas/factus2/1Adm-Ensino.pdf>> FTS: 2003

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: a metodologia e ensino que ajuda a Transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo, uma forma de ser: Saiba o que são empreendedores individuais e coletivos**. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2003.

DORNELAS, Jose. **Empreendedorismo**. 2003. Disponível em: <<<http://www.cp.utfpr.edu.br/empreendedor/downloads/dornelas.pdf>>> Acesso em abr.09.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: Práticas e princípios**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2008 (9 reimpressão do 1ª edição de 1986).

ELKINGTON, Jonh. HARTIGAN, Pamela. **Empreendedores Sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo**. Tradução Ana Gibson. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

FIERO e SEBRAE/RO. **Rondônia: perfil socioeconômico industrial**. Porto Velho, 2003

FILION, L.J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas *RAE*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas. vol.39, no 4. Out/Dez. pp.6-20. 1999ª.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. COELHO, Fabiano Costa. VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Governança em cooperativas de crédito: singularidades no caso brasileiro. Disponível In: **Governança cooperativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança**

**em cooperativas de crédito.** Elvira Cruvinel Ferreira Vetura, coordenação geral; Joaquim Rubens Fontes Filho, Marden Marques Soares, coordenador. Brasília : BCB – 2009

GIMENEZ, Fernando. et. al. **Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte – 3Es2Ps.** Curitiba: Champagnat, 2010.

GRAZIANO, Graziela Oste et al.. **Produtores e o Perfil da Oferta de Produtos Orgânicos no Brasil: Um Estudo Exploratório.** XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre - jul. 2009.

HISRICH, Robert D. at.al. **Empreendedorismo.** Tradução Teresa Felix de Sousa. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **SIDRA – Sistema IBGE de Recuperação Automática.** 2009

\_\_\_\_\_, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PAÍSES.** 2007

\_\_\_\_\_, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades.** 2010

MANCIE, Euclides André. **Como organizar redes solidárias** – Rio de Janeiro: DP&A, 2003

MANN, Charles C. **Nossa boa Terra: O Futuro Depende do solo sob os nossos pés.** Disponível em <[http://viajeaqui.abril.com.br/ng/materias/ng\\_materia\\_296762.shtml](http://viajeaqui.abril.com.br/ng/materias/ng_materia_296762.shtml)>. Revista National Geographic, set. 2008

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária E Abastecimento. **Agronegócio Brasileiro: Uma Oportunidade de Investimentos.** Acesso em mar. 2008.

\_\_\_\_\_, Ministério da Agricultura, Pecuária E Abastecimento. **Plano Agrícola e pecuário 2011/2020.** Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/publicacoes>>. Acesso em dez. 2010.

MARQUES, Eduardo Cesar. **Estado e redes sociais: permeabilidade e coesão nas políticas urbanas no Rio de Janeiro.** São Paulo: FAPESP, 2000.

MAZZOLENI, E. M. OLIVEIRA, L. G. d. **Inovação Tecnológica na Agricultura Orgânica: estudo de caso da certificação do processamento pós-colheita.** Revista de Economia e Sociologia Rural. Vol. 48, nº 3 Brasília: SOBER, 2010

METELLO, Daniela Gomes. **Os benefícios da associação em cadeias produtivas solidárias: o caso da justa trama – cadeia solidária do algodão agroecológico.** Dissertação. Rio de Janeiro, outubro , 2007. COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia Produção, 2007

MORAES, Leandro. BORGES, Adriano. **Novos Paradigmas de Produção e Consumo: Experiências Inovadoras.** Instituto Pólis, 2010.

OLAVE, Maria Elena León. AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva: uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>>. Gestão e Produção, v.8, n.3, dez. 2001

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo Social: da teoria à prática, do sonho à realidade: ferramentas e estratégias.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2008.

ORMOND, J. G. P. et al. **Agricultura Orgânica: Quando o Passado é Futuro.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 15, p. 3-34, mar. 2002

PAES-DE-SOUZA, M. **Governança no agronegócio: Enfoque na Cadeia Produtiva do Leite.** Porto Velho : EDUFRO, 2007.

PEREIRA, Josiane de Andrade. **A rede de economia solidária do algodão agroecológico: Um estudo sobre desenvolvimento humano, sustentabilidade e cooperação entre os produtores rurais do estado do Ceará.** Dissertação. Fortaleza: UNIFOR, 2009.

POTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 33ed. 1989.

RODRIGUES, Andréa Leite. MALO, Marie Claire. **Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: o Caso dos Doutores da Alegria.** RAC, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006

SANTANA, Antônio Cordeiro. **Elementos de economia, agronegócio e desenvolvimento local.** Belém: GTZ; TUD; UFPA, 2005.

SANTO, Benedito Rosa do Espírito. **Os Caminhos da Agricultura Brasileira.** São Paulo: Evoluir, 2ed. 2001.

SARRIA ICAZA, Ana Mercedes. **Economía solidaria, acción colectiva y espacio público en el sur de Brasil.** Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain – UCL, 2008

SCHMITT, Claudia. Job. **Economia solidária e agroecologia: convergências e desafios na construção de modos de vida sustentáveis.** IPEA. Mercado de Trabalho. N.4, fev. 2010 Brasília.

SCHMIDT, Carla Maria. DREHER, Marialva Tomio. **Cultura empreendedora: empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor.** Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 1-14, janeiro/março 2008

SCHRER-WARREN, Ilse. **Redes Sociais: Trajetórias e Fronteiras.** Disponível in: Redes, Sociedades e Territórios. 2.ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2007.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** Tradução de Maria Sílvia Passos. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVEIRA, Rogério Leandro Lima da. **Complexo Agroindustrial, Rede e Território**. Disponível in: Redes, Sociedades e Territórios. 2.ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2007.

SOARES, Marden Marques. VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Governança Cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil**. Anais do V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. Ago 2008.

SOUZA, M. C. M. **A produção de têxteis de algodão orgânico: uma análise comparativa entre o subsistema orgânico e o sistema agroindustrial convencional**. Agricultura em São Paulo, 47 (2): 83-104, 2000.

TÁLAMO, José Roberto. CARVALHO, Marly Monteiro de. **Seleção dos Objetivos Fundamentais de uma Rede de Cooperação Empresarial**. Gestão & Produção, v.11, n.2, p.239-250, mai.-ago. 2004

TREVISOL, Joviles Vitório. **Atores Sociais e Meio Ambiente: Análise de uma rede transnacional de organizações da sociedade civil**. Chapecó: Argos, 2007.

VILPOUX, Olivier François. OLIVEIRA, Michel Ângelo Constantino. **Agricultura familiar e desenvolvimento sustentável. Disponível in: Sustentabilidade e Agricultura Familiar**. Curitiba: CRV, 2011.

WANDERLEY JÚNIOR at. al . **Avaliação Participativa da Produtividade do Algodão Agroecológico em Sistemas de Produção Consorciados no Curimataú Paraibano**. Disponível em: <[http://www.cnpat.embrapa.br/sbsp/anais/Trab\\_Format\\_PDF/118.pdf](http://www.cnpat.embrapa.br/sbsp/anais/Trab_Format_PDF/118.pdf)> Acesso em set. de 2009.

YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**. Vol. 43, 2010.

**ANEXO I**

## Questionário 1: Dados dos Empreendimentos

DADOS DA COOPERATIVA	
1. Nome do Empreendimento:	
2. Ano de Criação:	
3. Cidade de Atuação	
4. Quantidade de Cooperados	
5. Endereço	
6. Fone	
7. E-mail da cooperativa:	
8. Quantas assembléias ocorreram em 2010?	
9. Quais são os produtos vendidos pela Cooperativa?	
10. Qual é o produto principal?	
11. Qual a quantidade de produtos da Justa Trama foram vendidos pelo empreendimento em 2010?	a: _____ b: _____ c: _____
12. Informe quais são as organizações que são parceiras do Empreendimento?	

## ANEXO II

### Questionário 2: Cooperados dos Empreendimentos:

Dados do Participante		
Nome:		
Cidade:		
Idade:		
Telefone:		
E-mail:		
Estado Civil:	<input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viúvo	
Possui Filhos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Não leio <input type="checkbox"/> Alfabetizado <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Curso Técnico. <input type="checkbox"/> Ensino Superior. <input type="checkbox"/> Pós-Graduação	
Possui Religião? Qual?	<input type="checkbox"/> Não, não tenho nem acredito. <input type="checkbox"/> Não, mas acredito na existência de um ser divino <input type="checkbox"/> Sim, mas não participo de atividades religiosas <input type="checkbox"/> Sim, participo das atividades religiosas <input type="checkbox"/> Outro: _____ . Qual? _____	
Atividade Produtiva		
Qual sua função no empreendimento?		
Tem outra atividade fora da cooperativa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Qual era sua atividade antes de participar da cooperativa/associação?		
Gosta do que faz?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não. Porque? _____	
Cite os três principais cursos já realizados:	<i>Curso realizado</i>	<i>Instituição que promoveu este Curso</i>
	1:	1:
	2:	2:
	3:	3:

Acompanhamento técnico? (Rural, consultoria empresarial, designer ou outros)	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim, de quem? _____
Quais as principais fontes de informação sobre a produção? (escolher 3 opções)	<input type="checkbox"/> Na cooperativa / associação <input type="checkbox"/> Com Amigos / Vizinhos <input type="checkbox"/> Jornais e Revistas especializadas <input type="checkbox"/> Em programas de Televisão <input type="checkbox"/> Programas de Rádio <input type="checkbox"/> Leitura de Livros <input type="checkbox"/> Cursos <input type="checkbox"/> Escola Técnica <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Feiras <input type="checkbox"/> Outros: _____
Qual é a qualidade dessas informações?	<input type="checkbox"/> Muito Bom <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssima
Utiliza ou já utilizou Crédito Produtivo pessoalmente?	<input type="checkbox"/> Não. <input type="checkbox"/> Sim, Qual organização?: _____
<b>Cooperativa / Associação</b>	
Como vê a atuação da sua cooperativa / associação?	<input type="checkbox"/> Muito Bom <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssima
Como você observa a atuação DOS cooperados?	<input type="checkbox"/> Muito Bom <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssima
Como vê a SUA atuação?	<input type="checkbox"/> Muito Bom <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssima
Quantas vezes participou de Assembléias em (2010) ?	<input type="checkbox"/> 1 a 2 <input type="checkbox"/> 3 a 4 <input type="checkbox"/> 5 a 6 <input type="checkbox"/> 7 a 8 <input type="checkbox"/> 9 a 10 <input type="checkbox"/> acima de 10

Apresentação pessoal no empreendimento	
Qual foi sua motivação para entrar na Cooperativa / Associação?	<input type="checkbox"/> Viu que era uma oportunidade <input type="checkbox"/> Viu uma ocupação, para ocupar o tempo livre <input type="checkbox"/> Estava procurando um trabalho <input type="checkbox"/> Um segundo trabalho para complementar a renda <input type="checkbox"/> Uma Ajuda ao grupo que estava tentando crescer <input type="checkbox"/> Algo temporário <input type="checkbox"/> Outros motivos: _____
Observa como produtos semelhantes são produzidos em outras empresas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> As vezes <input type="checkbox"/> Não, mas gostaria <input type="checkbox"/> Não é importante para mim
Sabe qual é o tipo de cliente que utiliza seus produtos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> As vezes <input type="checkbox"/> Não, mas gostaria <input type="checkbox"/> Não é importante para mim
Você visualiza ameaças ao seu produto?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> As vezes <input type="checkbox"/> Não, mas gostaria <input type="checkbox"/> Não é importante para mim

Marque um X na escala abaixo, sendo 1 para baixo grau de concordância e 5 para um alto grau de concordância :					
	1	2	3	4	5
Como vê a importância de criar novos modelos de produtos ou processos no empreendimento?					
Você acredita ser possível em uma associação ou cooperativa todos serem pessoas empreendedoras?					
Você acha que o cooperado ou associado é um empreendedor?					
Você se acha um empreendedor?					
Alguém que não assume riscos é um empreendedor?					
Um empreendedor precisa viver só na realidade?					
Você se sente capaz de realizar seus sonhos dentro da cooperativa/associação?					

Você se sente capaz de tomar uma decisão importante sozinho?					
Você se acha capaz de criar um novo produto?					
Você está disposto a colocar toda sua energia na realização dos sonhos da cooperativa/associação?					

Como se sonha em conjunto?

Escreva aqui sua resposta:

