Limites e possibilidades da associação de produtores rurais de Capetinga/MG na perspectiva da economia solidária: uma análise a partir da Teoria Geral da Administração

Luís Fernando Paulista Cotian (UTFPR) cotian@alunos.utfpr.edu.br
Clérito Kaveski Peres (UTFPR) cleritokp@gmail.com
Flávio Henrique de Oliveira Costa (Uni-Facef) flaviocosta91@hotmail.com
Silvana Salomão (UNIFRAN) profasilvanasalomao@gmail.com
Sergio Arthur de Oliveira Campos (UNIFRAN) datacampos@gmail.com

Resumo:
Os Empreendimentos de Economia Solidária (EESs) englobam as associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção e clubes de troca. Atualmente, representam aproximadamente 2 milhões de trabalhadores, distribuídos em 22 mil empreendimentos. Apesar desta representatividade, existe uma carência de ferramentas de gestão voltadas para as suas particularidades. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é verificar a adequação do uso de ferramentas de gestão utilizadas tradicionalmente em empresas capitalistas em EESs. Para alcançar este objetivo, optou-se pela realização de uma revisão bibliográfica dedutiva e de um estudo de caso em uma associação de produtores rurais do sul de Minas Gerais. Como resultados, destaca-se que as ferramentas utilizadas mostraram-se adequadas na análise da referida associação.
Palavras chave: Economia solidária, teoria geral da administração, associação rural, empreendimento de economia solidária.

Limits and possibilities of association of farmers in Capetinga/MG at the perspective of solidary economy: a analysis from general theory of administration

Abstract
The Enterprises of Solidary Economy (EESs) include associations, cooperatives, worked-owned companies, groups of production and exchange groups. Actually, represent near of 2 millions of workers, distributed in 22 thousand enterprises. Although this representation, there a lack of management tools geared to their particularities. In this context, the objective of this paper is check the adequacy of use of management tools traditional used in capitalist enterprises in Enterprises of Solidary Economy. To accomplish this, chose to conduct a deductive literature review and a case study in a association of farmers in the southern Minas Gerais. As results, highlights that the tools used were suitable in the analysis of that association.
Key-words: Solidary economy, general theory of administration, rural associations, solidary economy enterprises.

1. Introdução

Os Empreendimentos de Economia Solidária (EESs) são uma forma diferente de empreender que buscam não explorar outras pessoas e preservar o meio ambiente. Este tipo de empreendimento engloba as associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção e clubes de troca, que têm em comum a cooperação e a propriedade coletiva dos meios de produção.

De acordo com o último mapeamento dos EESs (SENAES, 2012), o número de trabalhadores inseridos nos EESs no ano de 2007 era de 1.687.496 pessoas distribuídas em 21.859 EESs. Demonstrando também números expressivos segundo dados da Organização das Cooperativas do Brasil (2013), este setor em 2012 injetou de R$8 bilhões na economia nacional apenas com salários e benefícios pagos, no mesmo ano 50% da produção rural do país passou por esses empreendimentos e este setor contabilizou R$ 6 bilhões em exportações.

Nesta realidade faltam formas de gestão que busquem o equilíbrio entre os ideais dos EESs e a sua competitividade. Nesse sentido, a questão que norteará esta pesquisa refere-se à adequação de um conjunto de ferramentas de gestão, tradicionalmente aplicadas às empresas capitalistas, para a análise dos EESs.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo verificar a aderência de um conjunto de ferramentas de gestão, tradicionalmente aplicadas às empresas capitalistas, na análise de um EES. Parte-se da hipótese de que, com as devidas alterações essas ferramentas de gestão são aderentes à análise deste EES.

Para alcançar este objetivo, optou-se pela elaboração de uma pesquisa bibliográfica dedutiva, acrescida de um estudo de caso em uma associação de produtores rurais do interior de Minas Gerais. Além dos dados bibliográficos, esta pesquisa fará uso de dados primários levantados em entrevistas realizadas junto aos associados; e de dados secundários a partir da análise de documentos da referida associação.

Este trabalho está estruturado em quatro partes principais. A primeira apresenta a Economia Solidária e destaca seus limites e possibilidades, a segunda apresenta as principais teorias administrativas vigentes e a terceira detalha o caso estudado e suas análises. Por fim, este trabalho apresenta conclusão, as referências utilizadas, os apêndices e anexos.

Espera-se com a realização desta pesquisa contribuir com a lacuna existente de bibliografias acerca de ferramentas de gestão adequadas ao contexto solidário dos EESs.

2. Economia solidária

A economia solidária é um jeito diferente de produzir, uma forma na qual se busca não explorar outras pessoas, preservar o meio ambiente, e fortalecer o grupo a partir da cooperação (SENAES, 2012).

A principal diferença entre as empresas capitalistas e os EESs é que os últimos negam a separação entre trabalhador e posse dos meios de produção. A empresa capitalista pertence ao investidor (proprietário), e sua finalidade é apenas gerar lucros ao mesmo, e o poder sobre esta empresa está concentrado nas mãos do investidor. O lucro, chamado de sobras, tem o destino escolhido pelos trabalhadores (SINGER,s.d).

Nesta pesquisa, o foco está nos empreendimentos associativistas, que são uma forma das pessoas buscarem soluções para seus problemas em comum. O mesmo, muitas vezes, representa uma forma de aquisição e disseminação do conhecimento, tecnologias, melhora da autoestima, além de uma forma de conseguir crédito e de acesso à uma maior parte do mercado interno e até mesmo externo (VARELLA; PLATIAU, 2003).

Ainda segundo Varella e Platiau (2003), a diferenciação entre cooperativismo e associativismo está principalmente no fato do associativismo consistir em um conceito mais amplo, envolvendo apenas pequenos empreendedores, portanto não se enquadram nesta categoria algumas cooperativas como as de grandes empresas. O desenvolvimento do associativismo em todas as suas formas é fundamental para tornar competitivos os empreendedores com menos recursos.

Sobre a concepção dos EESs, Alves e Salomão (2012) destacam que estes são completamente diferentes da ideologia empreendedorista, principalmente no que tange os princípios democráticos, embora ambas recebam incentivo do governo por se tratarem de uma forma de criação de novos postos de trabalho. Baseado nestes conceitos este trabalho considera, que as cooperativas e associações possuem diferenças, principalmente no que se refere ao porte do empreendimento, porém considera-se que muitos dos princípios criados pelo cooperativismo são comuns aos empreendimentos associativistas, esses princípios serão exemplificados abaixo.

2.1 Origem da economia solidária/cooperativas

Tanto no Brasil como no mundo a história da economia solidária com a das cooperativas se confundem. Ainda que tais empreendimentos sejam apenas uma das formas organizacionais existentes nos EESs, como já exemplificado no início deste trabalho, frequentemente são encontradas referências à cooperativas quando se trata de diversos tipos de EESs (METELLO, 2007).

A economia solidária foi criada por operários como resposta à pobreza e ao desemprego resultante da difusão desregulamentada das máquinas-ferramenta e do motor a vapor, no início do século XIX princípio do capitalismo industrial. Os EESs surgem como uma forma de busca de autonomia e redução da pobreza (SINGER,s.d.).

Para SENAES (2002), a economia solidária surge das lutas dos trabalhadores que tiveram origem no início do século XIX, o movimento inicial se dá sob a forma de cooperativismo, representando a resistência ao avanço avassalador do capitalismo industrial, indo, portanto de encontro à ideia defendida por Singer.

Lechat (2002) considera o surgimento da economia solidária semelhante às nascentes do Rio Nilo, o qual não possui apenas uma nascente, além disso, outro fator agravante consiste no fato deste rio possuir algumas nascentes no interior de lagos o que dificulta a localização das mesmas.

2.2 Limites e possibilidades da economia solidária

As crenças sobre as possibilidades dos EESs no final do século XIX se dividiam em duas frentes, a que acreditava em suas possibilidades revolucionárias, a um passo para o socialismo, e aqueles que acreditavam em seu caráter reformista, com adesão aos princípios capitalistas mas apenas com uma forma diferente de divisão e gestão. Com o advento do capitalismo sobre o socialismo no início do século XX, os EESs se tornaram uma proposta de continuidade de uma sociedade mais igualitária e socialista, porém em um contexto capitalista (LIMA, 004).

Recentemente o número de trabalhos científicos relacionados aos empreendimentos solidários vem apresentando grande crescimento. Este crescimento é influenciado pela criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) e pelo próprio aumento do número de EES. Segundo Gaiger (2007), apesar do crescente número de estudos sobre economia solidária, faltam informações abrangentes e sistematizadas, o que restringe os trabalhos. Neste sentido, esta pesquisa verificará também se a APROCAP, instituição em estudo, segue os ideais de EES, mesmo que parcialmente, visto que a gama de fatores implícitos neste ideal, além de possuir difícil alcance por representarem fatores filosóficos e qualitativos, se tornam de difícil

mensuração. A principal constatação que se busca é: se a APROCAP mantém seu foco principal na igualdade preservando a descentralização quase que total das decisões.

Para Alves e Salomão (2012), muitas vezes os cursos ministrados aos colaboradores dos EESs não estão ao encontro com a realidade de trabalho da organização, que muitas vezes é taylorista e, portanto, altamente hierarquizada e incapaz de absorver o conhecimento coletivo.

Segundo Varella e Platinau (2003), o associativismo e cooperativismo merecem atenção especial, já que estas técnicas se apresentam como mais viáveis, ou algumas vezes únicas, à expansão de liberdades individuais ou coletivas de pequenos empreendedores dos setores formais e informais.

3. Teoria geral da administração

Segundo Srour (1994), empresas, bem como outras formas de coletividades: nações, vilarejos, aldeias, entre outros, têm necessidade inadiável de regular suas atividades. No entanto, de acordo com este autor, a regulação das atividades coletivas é uma operação eminentemente política, e que não se dá a esmo.

Para Chiavenato (1999), todas as teorias administrativas são válidas, porém muitas delas apenas se focaram em uma das cinco variáveis básicas da teoria geral da administração, (Figura 1) cada qual teoria administrativa surge como resposta aos problemas industriais mais relevantes à sua época, e neste caso todas são bem-sucedidas solucionando tais problemas. Essas teorias de certa forma são todas aplicáveis às situações atuais.

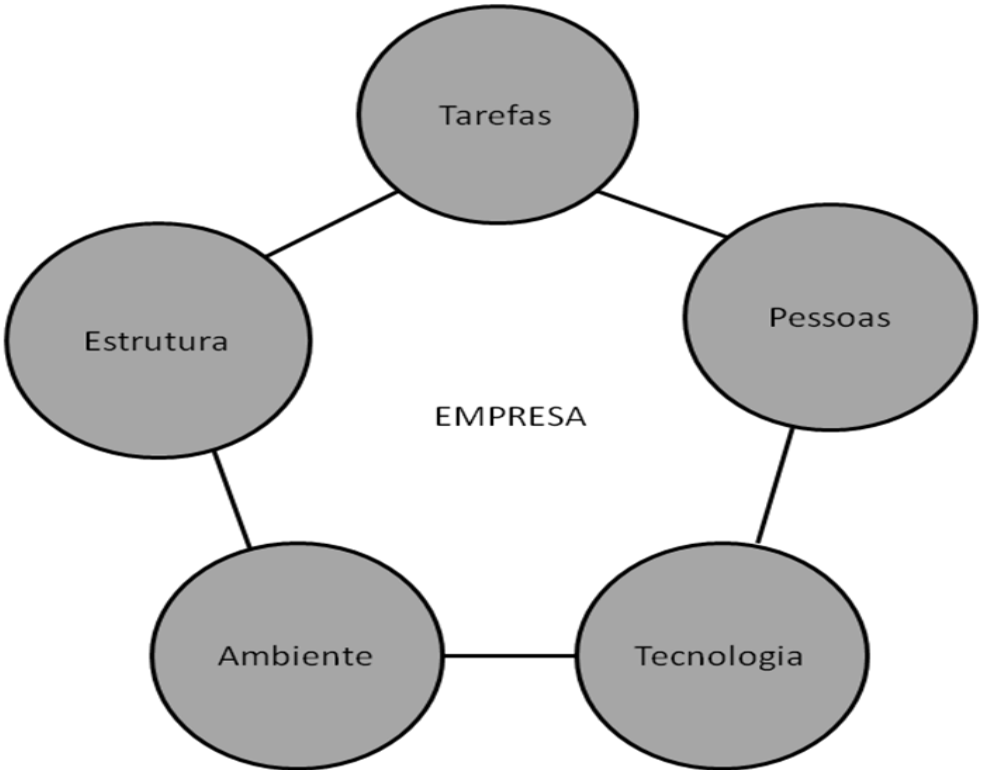


Figura 1: Variáveis básicas da teoria geral da administração
Fonte: Chiavenato, 1999, p. 13

Já o Quadro 1 mostra as principais teorias administrativas, relacionando-as em termo de ênfase com as 5 variáveis básicas da teoria da administração.

Ênfase	Teorias administrativas	Principais enfoques
Tarefas	Administração científica	Racionalização do trabalho no nível operacional;
Estrutura	Teoria clássica Teoria neoclássica	Organização Formal; Princípios gerais da Administração; Funções do Administrador;
	Teoria da burocracia	Organização Formal Burocrática; Racionalidade Organizacional;
	Teoria estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal; Análise intra-organizacional e análise interorganizacional;
Pessoas	Teoria das relações humanas	Organização informal; Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo;
	Teoria comportamental	Estilos de Administração; Teoria das decisões; Integração dos objetivos organizacionais e individuais;
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planejada; Abordagem de sistema aberto;
Ambiente	Teoria estruturalista Teoria neo-estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental; Abordagem de sistema aberto;
	Teoria da contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental); Abordagem de sistema aberto;
Tecnologia	Teoria dos sistemas	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico);

Quadro 1: As principais teorias administrativas e seus principais enfoques
Fonte: Chiavenato, 1999, p.10

Para Chiavenato (1999), a administração tornou-se mais importante que o próprio trabalho a ser executado. Conforme este mesmo autor, a administração é caracterizada não como sendo um fim em si mesma, mas um meio de que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

Este trabalho buscará analisar a APROCAP utilizando-se das cinco variáveis básicas listadas, buscando também, através do levantamento bibliográfico e de brainstorms realizados com os empreendedores, estabelecer quais parâmetros e melhores práticas referentes a cada uma das variáveis da Figura 1 são uteis à gestão do EES.

A seguir este trabalho demonstrará brevemente cada uma das 5 Ênfases, haverá um aprofundamento um pouco maior na Ênfase nas Tarefas, esse foco será dado devido à está teoria ter sido a primeira desenvolvida, portanto, ter servido ainda que indiretamente de base para as

outras teorias.

4. Administração científica

Os estudos desenvolvidos por Taylor representam o princípio da administração científica e tem foco nas tarefas. Muitas das variáveis estudadas por Taylor e seus sucessores podem ter foco exclusivamente capitalista ou estarem defasados para os dias atuais, mas vale ressaltar que a utilização do método "puro", ou seja, a utilização unicamente de um método de forma a tentar reproduzi-lo fidedignamente representa um técnica arriscada, posto que estes estudos foram desenvolvidos em épocas e realidades diferentes. Portanto, este trabalho acredita que não apenas para a análise do EES em questão, mas, bem como em qualquer outro empreendimento, as técnicas propostas por Taylor devem ser submetidas às alterações quando necessárias.

4.1 Ênfase na Estrutura

Estão inseridas no contexto da ênfase na estrutura algumas Teorias como: a Teoria clássica da Administração, a Teoria Neoclássica da Administração, a Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista. Essa Ênfase possui foco na separação estrutural da empresa criação de fluxogramas e separação das funções a saber: Funções técnicas, funções comerciais, Funções financeiras, Funções de segurança, Funções contábeis, Funções administrativas.

4.2 Ênfase nas pessoas

Estão inseridas no contexto da Ênfase na estrutura algumas Teorias a saber são elas: Teoria das Relações Humanas; Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional. Essa ênfase possui foco nas relações humanas, através do estudo das necessidades humanas, da experiência de Howthorne, da criação da hierarquia das necessidades humanas por *Maslow*, dos estudos do processo decisório. Dentre as pesquisas desenvolvidas por *Maslow* destaca-se a Hierarquia das necessidades humanas, essa hierarquia é demonstrada na Figura 2, segundo Maslow, só é possível ir para o próximo nível de necessidade após satisfazer o nível anterior.

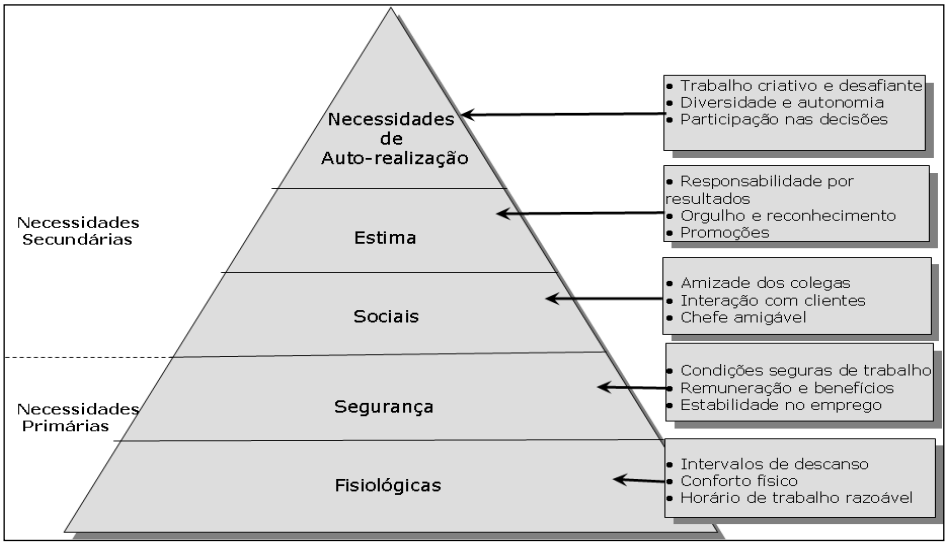


Figura 2: Hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação
Fonte: Chiavenato, 1999

Destaca-se nessa Ênfase algumas pesquisas a saber: Mayo (1947), Lewin (1936), French e Bell Junior (1973), Maslow (1954), Maslow (1965), Bennis(1972), Walton (1972).

4.3 Ênfase no ambiente

Estão inseridas no contexto da Ênfase no Ambiente algumas Teorias, a saber: Teoria

Estruturalista; Teoria Neo-Estruturalista; e Teoria da Contingência. Está Ênfase estuda as relações do homem com a sociedade e ambiente, lembrando sociedade é mutável e, portanto, o sistema deve se adaptar a essas mudanças. A respeito desta ênfase destacam-se os pensamentos de: Etzione (1972), Etzione (1967), Blau e Scott (1970), Weber (1971), Lawrence e Lorsh (1970).

4.4 Ênfase na tecnologia

Está inserido no contexto da Ênfase na Tecnologia a Teoria dos Sistemas. A essência da Teoria dos Sistemas está na ideia de elementos que interagem e influenciam na realização dos objetivos. Esta teoria é constituída de 3 pensamentos que são cibernéticas, a teoria da forma e a teoria dos sistemas, a teoria geral dos sistemas explora "todos" os problemas evitando os estudos de forma compartimentada (MAXIMIANO, 2000).

5. Estudo de caso

O estudo realizou-se através de duas reuniões realizadas com os empreendedores da Associação de Produtores Rurais de Capetinga (APROCAP), tais reuniões foram divididas sendo um encontro para a apresentação da temática e da necessidade da construção do conhecimento coletivo por parte deste trabalho, e o outro em que houve a discussão e construção do conhecimento coletivo para solucionar às questões às quais este trabalho se propõe a responder.

Após obter apoio dos presentes na primeira reunião, para a execução da segunda fase, foram construídos coletivamente entre pesquisador e orientadores quais objetivos principais da trabalho e os questionamentos aos quais se buscarão respostas. Observa-se que à luz da literatura de Teoria Geral da Administração (TGA) há a necessidade da busca por respostas que permeiam os campos de: tecnologia, pessoas, ambiente, tarefas e estrutura.

Para delimitar as tarefas, surge o questionamento referente a quais as necessidades que os empreendedores buscam solucionar na APROCAP, já no que se refere ao ambiente o questionamento se fez a respeito de como é o mercado no qual estão inseridos, a proposta feita para a construção dos outros elementos fora que a partir do estudo detalhado de um dos processos conclui-se quais são as tecnologias utilizadas, as pessoas envolvidas bem como a estrutura utilizada. As observações que os participantes fizeram foram todas anotadas de forma visível a todos os empreendedores presentes, de tal forma que todos puderam criticar ou complementar os pontos discutidos. Toda a reunião foi gravada como forma de documentação e para ser analisada em detalhes posteriormente.

5.1 Caracterização do problema de pesquisa

Somado à literatura específica de Empreendimentos de Economia Solidária (EES), esta pesquisa ressalta a importância de analisar a associação à luz da literatura de gestão de empresas ditas tradicionalmente capitalistas. Neste sentido, destacam-se algumas variáveis de análise propostas por Chiavenato (1999), a saber: Ênfase nas tarefas, foco na divisão das tarefas e na administração cientifica; Ênfase nas pessoas, foco nas relações humanas, através do estudo das necessidades humanas, principalmente através da experiência de Howthorne, da criação da hierarquia das necessidades humanas por Maslow e dos estudos do processo decisório; Ênfase na Estrutura, foco na separação estrutural da empresa criação de fluxogramas e separação das funções a saber: Funções técnicas, funções comerciais, Funções financeiras, Funções de segurança, Funções contábeis, Funções administrativas; Ênfase no ambiente, estuda as relações do homem com a sociedade e ambiente, esta sociedade é mutável; Ênfase na tecnologia, estuda a interação e influência dos elementos um sobre os outros.

Para alcançar os objetivos deste trabalho, optou-se pela utilização um estudo de caso que será exemplificado neste capítulo em uma associação de produtores rurais do interior de Minas

Gerais. Além dos dados bibliográficos anteriormente relacionados, a pesquisa utilizará dados primários levantados em entrevistas realizadas junto aos associados; e de dados secundários a partir da análise de documentos da referida associação.

Esta análise terá foco na realidade associativista, afinal as associações normalmente não tem atividades de produção usuais, por isto não geram lucros (sobras) da forma convencional. Para tal, partir do estudo da APROCAP, este trabalho estabelecerá uma análise que aproxime a realidade da literatura de EES com a das empresas tradicionalmente capitalistas, no intuito de contribuir com a forma de gestão de outros EES.

Ao estabelecer a análise pode-se observar o fato de que muitas vezes os princípios dissertados por Chiavenato vão contra os princípios dos EES. É preciso, portanto, cuidadosamente estabelecer o balanceamento entre os ambos os pontos de vista, buscando assim que a proposta não seja inviável economicamente e mesmo assim mantenha os benefícios de um EES.

Alves e Salomão (2012) comentam que muitas vezes as instituições vendem para empreendimentos solidários a mesma tecnologia aplicada à vertente empreendedora, como ferramentas contábeis planos de negócios e técnicas gerenciais, citando tais ferramentas como neutras e que, portanto são aplicáveis tanto em empreendimentos capitalistas quanto em EES. No entanto, os autores supracitados afirmam que nenhuma tecnologia é neutra, ela traz consigo valores originários do meio na qual foi criada. A implantação deste tipo de ferramenta em EES normalmente culmina em falhas que sempre são atribuídas aos empreendimentos solidários e nunca ao capitalismo, tido como imutável.

Esta é a realidade atual dos sistemas de gestão dos EES, não são feitas alterações suficientes nos métodos de gestão, busca-se mensurar erroneamente os empreendimentos solidários como réplicas idênticas dos modelos capitalistas considerando como único fator diferenciador a posse dos meios de produção.

5.2 Caracterização do objeto de estudo: APROCAP

A realidade em estudo será a da Associação de Produtores Rurais de Capetinga (APROCAP), esta associação foi criada em primeiro de junho de 2009 em Capetinga - MG, com o intuito de promover a maior união entre os produtores, possibilitar aquisição de maquinário necessário à produção e ganhos por escala de produção, e conseguindo maior rentabilidade e competitividade em seus produtos.

5.3 Estudo da APROCAP

Como principais tarefas da APROCAP foram observadas a compra e venda em conjunto de produtos como leite, ração, adubo e sêmen. Tal fato gera ganhos por escala além de melhores prazos e garantias de comercialização; o armazenamento de sêmen; facilidade de transportes do produto (leite); utilização do trator bem como seus implementos a um baixo custo; e aquisição de crédito conjunto (Futuro).

Para que fossem observados os outros pontos necessários para o desenvolvimento desse trabalho, decidiu-se por verificar os processos necessários a execução de alguma das tarefas da APROCAP. Foi, então, realizada a verificação referente ao uso do trator, verificando assim como o empreendimento se organiza no que se refere a estrutura, pessoas e tecnologias.

Durante a discussão sobre a forma como atualmente o trator é utilizado, já foi possível observar algumas divergências, uma vez que a utilização deste implemento atualmente não conta com regras claras que definam prioridades e formas de controle sobre a sua utilização.

Para tornar mais clara e simplificada a visualização dos processos atualmente necessários à utilização do bem foi construído um fluxograma veja na imagem a seguir.

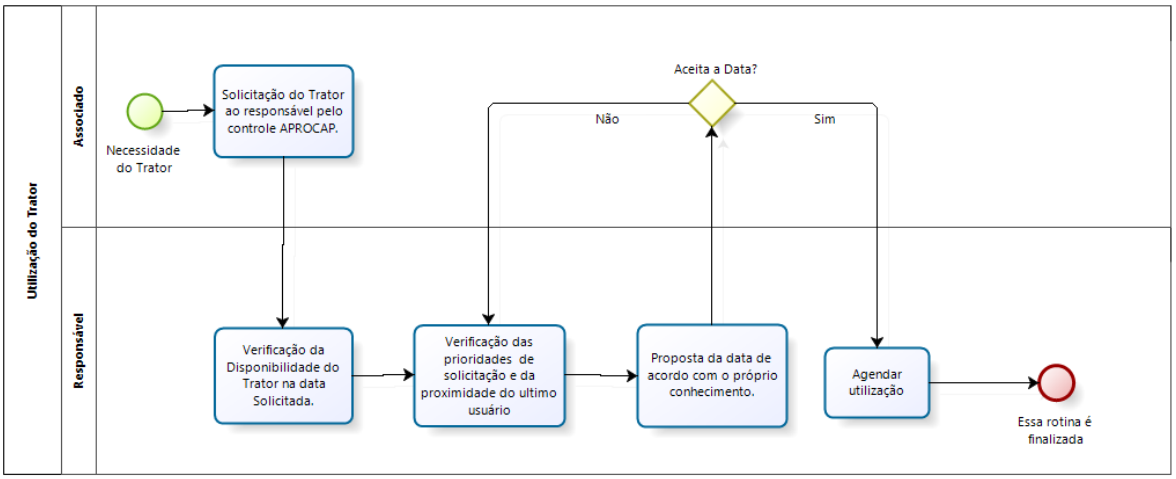


Figura 3: Fluxograma utilização do trator
Fonte: autoria própria

As discussões que surgiram durante a construção deste fluxograma foram referentes a falta de padronização da utilização do bem como: Qual é exatamente o grau de prioridade de um associado frente a um não associado? Qual fator possui maior influência sobre a prioridade a distância ou o fato de ser um associado?

Durante a construção deste fluxograma, pode notar-se que há uma centralização das funções, visto que atualmente o controle dos períodos de utilização do trator de propriedade da APROCAP, está a cargo do presidente deste EES, o que, além de gerar uma sobrecarga de trabalho neste, aumenta a centralização da administração. Conforme citado anteriormente para Singer (2002b) apud Alves e Salomão (2012) isso ocorre devido a omissão por parte do empreendedores que não consideram a administração um problema de todos. Notou-se também durante a construção do fluxograma, que no que se refere a estrutura a centralização do comando e das funções, visto que o atual responsável pelo agendamento dos dias de utilização do trator é atualmente controlado pelo presidente, essa centralização não vai de encontro aos ideais dos EESs.

Foi ponderado que atualmente o mercado estar de certa forma monopolizado, o que dificulta a negociação por melhores preços, complementarmente as empresas que surgem na tentativa de quebra de monopólio normalmente não são confiáveis, sendo que os empreendedores citaram o fato de já terem ficado sem recebimento por um período no qual tentaram se “aventurar” em uma destas empresas.

A respeito deste monopólio uma empreendedora1 disse que: “As nossas cooperativas regionais ta tudo falida também, então ainda quando tinha as cooperativa ajuda né, nós tinha uma aqui em Cassia até grande tinha uma captação enorme, ai é onde vamos acabar ficando só com uma mesmo, por que quem está lá está com medo de perder então a cada mês que passa eles começam a dois três produtor a sair para daí fica só uma mesmo”.

Atualmente a APROCAP conta com alguns parceiros que são a prefeitura, os bancos, a EMATER e a SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural). Por outro lado, o principal fator externo que interage de forma negativa com empreendimento é a legislação, que se apresenta muito burocrática.

Ênfase	Pontos
Tarefas	Compra conjunta de Ração
	Compra conjunta de Sêmen
	Venda conjunta de Leite
	Armazenamento de sêmen
	Utilização conjunta do trator pertencente a Associação
Estrutura	Centrada no presidente e secretário
	Baixa divisão Funcional
	Baixa participação das Assembléias
Pessoas	Baixa participação
	Baixo interesse em tarefas administrativas
Ambiente	Dificuldades de padronização da qualidade
	Dificuldades de negociação por melhores preços
	Monopólio de intermediários
	Histórico de problemas financeiros de intermediários (Cooperativas)
	Dependência de esferas políticas
Tecnologia	Difusão de tecnologia de Inseminação
	Difusão de conhecimento através do apoio da EMATER e do SENAR
	Aquisição de tecnologias
	Aquisição conjunta de tecnologias: Trator e implementos

Quadro 2: Análise das 5 fases
Fonte: autoria própria

Os empreendedores ressaltaram a importância de se manterem apartidários, porém foi possível notar que a fonte principal de recursos para a APROCAP é via parlamentares. Este fato não torna o empreendimento partidário, mas gera uma dependência deste setor o que pode ser prejudicial ao empreendimento, visto que, embora as fontes parlamentares estejam atualmente fornecendo grande apoio ao EES, o empreendimento não pode ser dependente desta fonte de renda, portanto, apesar da associação tentar se manter apartidária, atualmente ela não é apolítica.

No que se refere a ambiente, notou-se também uma baixa participação dos empreendedores, visto que dos 20 associados e suas famílias, somando aproximadamente de 60 envolvidos, a reunião na qual se fez está análise, contou apenas com 15 participantes entre associados e não associados. Em uma análise um pouco mais aprofundada observa-se que muitas vezes a

centralização das funções pode influenciar este tipo de falta de participação.

Para tornar mais simples o entendimento das análises feitas pode-se observar na Figura 5 os pontos observados em cada ênfase estudada.

Nota-se através análise das Ênfases que: a APROCAP possui algumas **tarefas** bem definidas, **estrutura** definida porém não de acordo com os ideais associativistas, no que se refere à **pessoas** atualmente há uma baixa participação do empreendedores, o **ambiente** encontra-se pouco confiável e monopolizado, outra observação que pode ser feita refere-se ao ambiente no qual a APROCAP que possui forte dependência das esferas políticas, já no campo da **tecnologia** a APROCAP possui um grande potencial como órgão disseminador de novas tecnologias, tecnologias essas adquiridas principalmente através das parcerias estabelecidas por este empreendimento.

6. Propostas

O primeiro ponto crítico encontrado foi a baixa participação dos associados. Embasado na bibliografia este trabalho propõe que para a maior participação primeiramente haja uma descentralização. Este processo pode ser buscado através do incentivo para a maior participação dos associados de tal forma que nas reuniões, seja por meio de votações e brainstorms, ocorram menos opiniões dos membros da "diretoria" e mais opiniões por parte dos associados. Como sugestão, considera-se interessante que os membros da diretoria assumam posições em meio aos associados durante as reuniões, e não em lugares à frente como de costume nos encontros da associação. Esse comportamento demonstrará o nível de igualdade buscado e a espera pela opinião de todos.

Para melhorar a relação com o ambiente, este trabalho propõe que seja construído um planejamento estratégico para o empreendimento, considerando principalmente a manufatura do produto leite. Assim que os produtores tiverem capacidade de eliminar os atravessadores de seus produtos, será possível torna-los muito mais competitivos no que se refere a ambiente. Uma outra possibilidade para melhorar a competitividade da APROCAP diz respeito ao mercado. Reunidos em associação, os produtores podem obter ganhos de escala alcançados pela compra de produtos em larga escala e em lote único.

Um ponto de que gerou grande divergência durante a coleta de dados foi a "legislação" utilizada para o uso dos bens disponibilizados pela APROCAP. Atualmente não há regras claras no que se refere a utilização destes bens e ocorrem muitos desacordos devido a este problema.

Conclusões

Conclui-se que a análise da APROCAP (Associação de Produtores Rurais de Capetinga), por meio da utilização de TGA não somente se mostrou uma forma viável de exame da realidade deste tipo de empreendimento, como também podem ser úteis na proposição de melhorias às práticas de gestão utilizadas na associação pesquisada. No entanto, vale ressaltar a necessidade de forte adaptação em grande parte das teorias e técnicas, visto que muitas vezes alguns pensamentos desta vertente (mais capitalista) vão em direção oposta às defendidas pelos EESs.

Além disso, também foi possível concluir sobre algumas necessidades de melhorias na associação pesquisada, como por exemplo: maior autonomia econômica, maior participação de todos os empreendedores, menor centralização do "comando"; e também as possibilidades que esse empreendimento representa como forma de: aquisição e disseminação de tecnologias, aumento dos ganhos de escala, disseminação de conhecimento, troca de experiências e forma de busca de maior apoio político.

Acredita-se que com as propostas de: maior incentivo a participação dos empreendedores,

construção de um planejamento estratégico que vise a eliminação de parte dos atravessadores, a elaboração conjunta de uma "legislação" que regira as tarefas do empreendimento, feitas por este trabalho, a APROCAP possa estar mais alinhada com os princípios de EES, e ao mesmo tempo mais apta a disputar mercados.

Referências

ALVES, F. J. C.; SALOMÃO, S. **Economia Social e Solidária, Políticas Públicas e Papel do Estado**. In: GEORGES, I. P.H.; LEITE, M. P. (Org.). Novas Configurações do Trabalho e Economia Solidária. 1 ed. São Paulo: ANNA BLUME/FAPESP, 2012, v. 1, p. 351-376.

BLAU, P.M; SCOTT W.R. **Organizações Formais**, São Paulo, Atlas, 1970.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5ª ed. – Rio de Janeiro- RJ: Campus, 1999.

ETZIONI, A. **Organizações Complexas**, São Paulo, Atlas, 1967.

_____, **Análise Corporativa de Organizações Complexas**, São Paulo, Atlas, 1972.

GAIGER, L. **A economia solidária no Brasil: refletindo sobre os dados do primeiro Mapeamento Nacional**. Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://www.sociologia.ufsc.br/npms/luiz_inacio_gaiger.pdf>, Acesso em 07 mar 2013.

LAWRENCE, P.R.; LORSH, J.W. **Studies in Organizational Design**, Homewood, I11., Richard D. Irwin, Inc. e The Dorsey Press, 1970.

LECHAT, N. **Economia solidária, Volume 1**. Campinas, 2002. Disponível em: <http://www.cultura.ufpa.br/itcpes/documentos/ecosolv1.pdf acessado em 28/01/2003> acesso em 10 dez 2012.

_____, N. **Economia Social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata?** Civitas- Revista de ciências sociais, Ano 2, nº 1, jun. 2012.

LIMA, J. **O Trabalho autogestionário em cooperativas de produção**: Paradigma revisado. Revista brasileira de ciências sociais- Vol.19 N°56, 2004.

MASLOW, A.H. **Motivation and Personality**, Nova York, Harper anr Row, 1954.

_____, **Eupsychián Management**, Homewood, I11, Irwin, 1965.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. rev. e ampl.- São Paulo: Atlas, 2000.

METTELO, D. **Os benefícios da associação em cadeias produtivas solidárias**: o caso da justa trama- cadeia solidária do algodão agroecológico. Rio de Janeiro, 2007.

OCB. Organização das Cooperativas do Brasil, Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/relatorio_ocb_2012.pdf > Acesso em 02 dez 2013, 2013.

SENAES, [s.d.] Disponível em: <http://www.mte.gov.br/Empregador/EconomiaSolidaria/Fase2/Relatorios/EmpreendimentoResumoNacional.asp>, Acesso em 07/03/2013.

SINGER, P. **Economia solidaria**. [s.d]. Disponível em: <http://www.cultura.ufpa.br/itcpes/documentos/ecosolv2.pdf> Acesso em 17 jan 2013.

_____, **A recente ressureição da economia solidária no Brasil**. In: Boaventura de Sousa Santos (org.) Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SROUR, R. H. **Formas de gestão**: O desafio da mudança. Revista Administração de empresas, São Paulo- SP, Vol.34, N°4, 1994, p. 31-45.

VARELLA, M. e PLATINAU, A. **Estimulo ao associativismo no Brasil: Algumas propostas de políticas públicas.** Brasília, 2003. Disponível em: < http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/7661/1/ARTIGO_EstimuloAssociativismoBrasil.pdf >acesso em 07/03/2013.

WEBER, M. **Ensaios de Sociologia**, Rio de Janeiro, Zahar, 1971.