

O empreendedorismo nas sociedades cooperativas: o caso de uma cooperativa do setor primário no Estado do Rio Grande do Sul

Entrepreneurship in cooperatives: the case of a primary cooperative sector in the state of Rio Grande do Sul

Gustavo Fontinelli Rossés

Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Rio Grande do Sul, Brasil, gustavo@politecnico.ufsm.br

Carla Rosane da Costa Scott

Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Rio Grande do Sul, Brasil, carlascott@gmail.com

Gabriel Murad Velloso Ferreira

Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Rio Grande do Sul, Brasil, gabriel@politecnico.ufsm.br

Marta Von Ende

Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Rio Grande do Sul, Brasil, marta@politecnico.ufsm.br

Resumo

O contexto atual têm demonstrado com frequência as mais diversas facetas nas quais os produtores rurais estão imersos. Para se inserir nos mercados e resistir às desigualdades, os atores sociais do meio rural têm desenvolvido diversas iniciativas de geração de trabalho e renda, como cooperativas e associações. Tal situação requer a iniciativa de uma pessoa ou de um grupo de pessoas que proporcionem um ambiente atrativo, seguro e desafiador para a propagação de ideias, evidenciando a ação empreendedora. Diante disso, esse estudo tem como objetivo “avaliar o perfil do presidente da Cooperativa Alfa sob a perspectiva das dimensões empreendedoras, com base no modelo de McClelland (1972)”. Para tanto, o estudo do tipo qualitativo, com característica descritiva, sob a ótica de um estudo de caso, tomou-se como base uma cooperativa do setor primário do Rio Grande do Sul, onde foi entrevistado o presidente e mais três pessoas ligadas diretamente ao mesmo, para que se pudessem confrontar as respostas. Como resultados, foi possível observar que a Cooperativa atende a maior parte dos requisitos do modelo, porém, foi constatada uma limitação no que tange a dimensão informação, no qual foi possível propor uma sistemática adequada a essa necessidade, como contribuição maior.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Cooperativa. Setor primário.

Abstract

The current context have shown often many different facets in which farmers are immersed. To enter the markets and resist inequality, social actors in the rural areas have developed several initiatives to generate employment and income, such as cooperatives and associations. This situation requires the initiative of a person or a group of people that provide an attractive, safe environment and challenging for the spread of ideas, highlighting the entrepreneurial action. Therefore, this study aims to "evaluate the profile of the President of the Cooperative Alfa from the perspective of entrepreneurial dimensions, based on the model of McClelland (1972)". Therefore, the qualitative study, with descriptive characteristic, from the perspective of a case study, taken up as a cooperative basis of the primary sector of Rio Grande do Sul, where he was interviewed President and three people connected directly to same, so that they could confront the answers. As a result, it was observed that the Cooperative meets most of

the requirements of the model, however, was found a limitation regarding the size information, which was proposed adequate systematic this need, as greater contribution.

Keywords: Entrepreneurship. Cooperative. Primary sector.

1 introdução

Ao longo dos anos, a sociedade civil e organizacional, têm observado com frequência as mais diversas facetas nas quais os produtores rurais estão inseridos. Para obter a inclusão nos mercados e resistir às desigualdades geradas pelo mundo contemporâneo, os atores sociais do meio rural têm desenvolvido diversas iniciativas de geração de trabalho e renda, como é o caso das cooperativas e associações.

Esse conceito normalmente surge nos setores marginais da população, para garantir sua subsistência e suprir suas necessidades econômicas. No entendimento de Tiriba (2004), tendo em conta que a reprodução ampliada da vida requer desses setores a criação de múltiplas estratégias de trabalho e de sobrevivência, acredita-se que participam do mundo da economia os trabalhadores que permanecem de forma mais limitada no mercado de trabalho.

No entanto, para que tal situação seja colocada em prática, se faz necessária a ação iniciativa de uma pessoa ou de um grupo de pessoas que proporcionem um ambiente atrativo, seguro e desafiador para a propagação e a efetivação de ideias. Baron e Shane (2010) evidenciam que essa atitude implica na ação empreendedora, onde esse empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização. Os mesmos autores esclarecem que o conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil, nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990, mas tendo o período de 2000 a 2010 como o marco na consolidação do tema e de sua relevância para o país.

Imersos nessa lógica, advoga-se que as cooperativas têm grandes desafios nessa temática, pois dependem que seus gestores tenham alta capacidade empreendedora de modo a fomentar a congruência de esforços do grupo, bem como proporcionar ganhos de competitividade para as organizações que compõem. Esse conceito ajuda a entender que há dentro de uma economia global capitalista, outras formas de produção, como é o caso das associações cooperativas, baseada nas relações de cooperação, trabalho associado e autogestão, tendo como valor central a ação colaborativa, especialmente àquelas ligadas aos produtores de menor escala.

Ardila (2010, p. 15) assinala que “a agricultura de pequena escala ou familiar na América Latina e Caribe (ALC) se estima em cerca de 15 milhões de propriedades, correspondendo a 85% do total da ALC e contribuem com pouco mais de um terço do produto interno bruto agropecuário”.

Com base nesse cenário virtuoso e ao mesmo tempo desafiador, as ações empreendedoras ganham atuação fundamental para a sociedade e o desenvolvimento econômico. Isso se justifica dado o fato de que a atividade empreendedora no Brasil possui cada vez mais uma representatividade considerável.

Dornelas (2012) assinala que os últimos 20 anos foram repletos de iniciativas em prol do empreendedorismo, mas a última década destacou-se por criar as bases para a nova fase do empreendedorismo no país. Esse novo momento começou a ser moldado a partir da constatação da importância do país na visão de alguns autores envolvidos com o movimento do empreendedorismo no mundo e, principalmente no Brasil, após a leitura do resultado do primeiro relatório executivo do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2001). Naquela ocasião o Brasil apareceu como o país que possuía a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um negócio e o total dessa população: um em cada oito

adultos. Como se sabe, esse estudo tem sido realizado anualmente, destacando a posição brasileira como a décima em termos de criação de novos empreendimentos, cujo índice destaca que e, cada 100 pessoas 18 delas desenvolviam algum tipo de atividade empreendedora, correspondendo a mais de 21,1 milhões de pessoas envolvidas em novos negócios.

Nesse contexto, pode-se observar a importância das atividades desenvolvidas por uma organização cooperativa, criada com 21 associados assentados no Estado do Rio Grande do Sul. Na questão da produção dos assentamentos o que se destaca além da subsistência das famílias é a criação da bacia leiteira no município de origem que hoje produz mais de 6.000.000 litros de leite por mês.

A ideia que norteia esse trabalho é analisar o perfil empreendedor sob a ótica do empreendedorismo em uma cooperativa do setor primário, aqui denominada Cooperativa Alfa, de modo a identificar as características e atitudes presentes na gestão adotada. Espera-se com isso, ser possível identificar lacunas na condição empreendedora e oferecer contribuições para melhorias na gestão da cooperativa, além de qualificar as discussões nessa temática como campo da ciência moderna.

Por oportuno o objetivo geral desse trabalho é: *“avaliar o perfil do presidente de uma Cooperativa do setor primário localizada no Rio Grande do Sul, sob as perspectivas das dimensões empreendedoras”*.

Com a finalidade de oferecer maior entendimento para esse artigo, a seção 2 fundamenta os elementos teóricos intervenientes do empreendedorismo. Nas seções 3 e 4 são apresentados os requisitos metodológicos, bem como o diagnóstico do empreendedor estudado, detalhando suas particularidades em relação ao tema proposto. Finalmente, a seção 5 relata as considerações gerais do estudo.

2 Empreendedorismo e intraempreendedorismo

A arte de empreender sempre esteve ligada às questões econômicas e sociais sob as quais as pessoas estão imersas. Além disso, questões próprias muito influenciaram e influenciam até hoje como elementos complementares desse processo construcional.

Os estudos realizados ao longo de tempo tem demonstrado com propriedade que essa afirmação é uma faceta, diante das questões que abarcam uma análise criteriosa dos vários empreendimentos existentes, independente de sua etapa evolutiva.

No entendimento de (SCHUMPETER, 1961; BERNARDI, 2011; MACIEL e CAMARGO, 2012) existem várias circunstâncias que dão origem a um empreendimento e ao surgimento de um empreendedor, que podem ou não se relacionar aos traços de personalidade, englobando suas características comportamentais, tais como: criatividade, atitudes, capacidades para assumir riscos, visão organizacional, iniciativa, dentre outros. Abaixo, estão descritos alguns casos que podem caracterizar o surgimento de um empreendimento/empreendedor.

O primeiro caso é do empreendedor nato, que pode ser caracterizado pela personalização integral de empreendedor que, normalmente, desde cedo, por motivos próprios ou influências familiares, demonstra traços de personalidade comuns ao empreendedor. Outro caso é o herdeiro de um negócio, podendo ou não possuir características empreendedoras, uma vez que dá continuidade ao empreendimento em que se encontra desde cedo em treinamento, o que se torna muito comum. Já o funcionário de uma empresa, também pode possuir características empreendedoras, pois desenvolve ao longo de sua carreira, habilidades e atitudes decorrentes de experiências vivenciadas diariamente. Os vendedores contemplam outro caso, pois são entusiasmados pela dinâmica das funções do cotidiano, sentindo-se muitas vezes com capacidade para empreender, de modo que conhecem o mercado e adquirem experiência no ramo. Outro caso bastante comum no surgimento de um

empreendimento é o desemprego, que denota uma modalidade de empreendimento arriscada, que por questões circunstanciais de despreparo e falta de conhecimento pode levar a insolvência empresarial. Mais uma alternativa empreendedora compreende o desenvolvimento paralelo, que estrutura-se entre amigos e familiares e emerge um negócio derivado da experiência associando-se a outro ramo de atividades, como exemplo o sócio capitalista. Finalmente, a aposentadoria pode ser outro componente empreendedor, uma vez que envolve experiência adquirida ao longo da carreira profissional, proporcionando suporte para o desenvolvimento de uma nova atividade empreendedora (LIMA, 2010; GUIMARÃES e AZAMBUJA, 2010; BERNARDI, 2011).

Dessa forma, o perfil empreendedor denota a variabilidade do conceito e suas origens, cuja preocupação com seu entendimento ganha cada vez mais corpo nas discussões teóricas e práticas da academia, cujas considerações requerem instrumentos efetivos de medição e avaliação de sua contextualização.

Nesse campo de discussões epistemológicas de condição empreendedora, Maximiano (2006) referenda que o perfil empreendedor necessita de uma análise segundo a perspectiva comportamental. Estudos dessa natureza mostram traços de comportamento que se manifestam e se combinam de diferentes maneiras e em diferentes graus de intensidade, em diferentes pessoas.

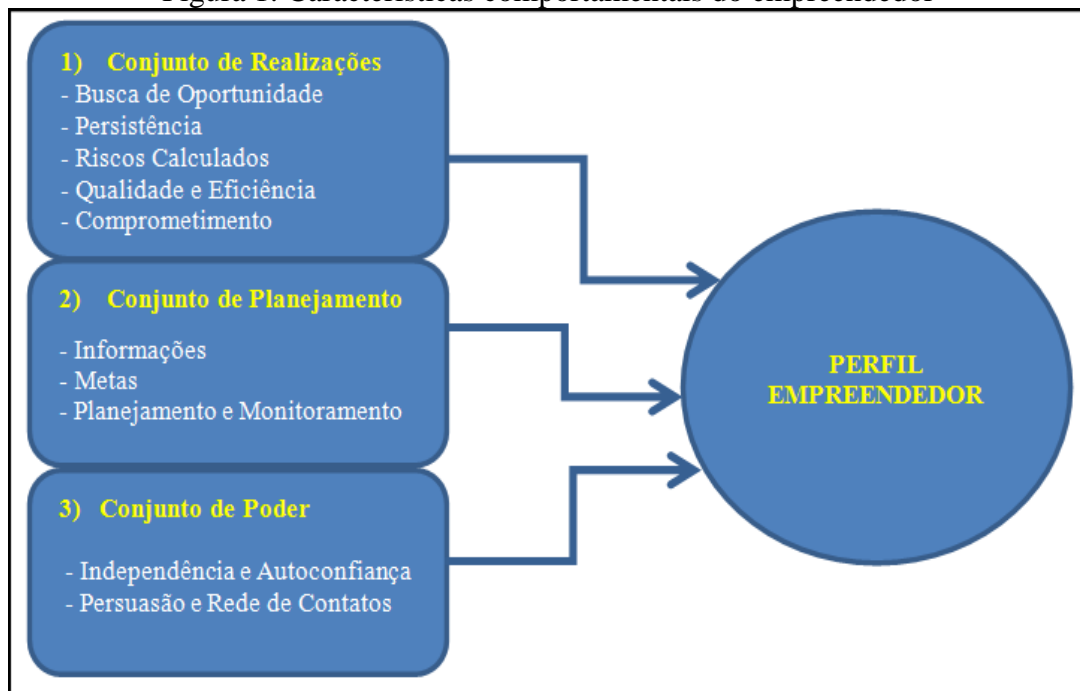
Há inúmeras vantagens concretas em criar e operar um negócio próprio. O empresário não tem chefe e depende de suas próprias decisões. Pode inovar e experimentar novas ideias em seu negócio, estimulado por sua criatividade ou pela concorrência. Tem perspectivas de ganhos financeiros consideráveis, se alcançar êxito, o que lhe trará o reconhecimento da comunidade. No entanto, há aspectos desfavoráveis a que convém considerar, como conviver com a instabilidade das eventuais mudanças do ambiente externo (MAXIMIANO, 2006, p. 4).

Nesse campo de discussões teóricas, muitas são as considerações acerca dessas questões. Porém, a literatura se mostra unânime ao referendar que a autonomia, a segurança, o *status*, o desafio e o controle contemplam as vantagens da ação empreendedora, ao passo que o sacrifício pessoal, a sobrecarga de responsabilidade, os atritos, os conflitos e as margens de erro representam as principais desvantagens que envolvem essa atividade.

Desse modo, utilizou-se como base para avaliar o perfil empreendedor do presidente da Cooperativa Alfa, o modelo proposto por McClelland (1972) – Figura 1, uma obra fundamentada no comportamento motivacional de um empreendedor, no qual o autor desenvolveu uma metodologia de análise contemplando o objetivo dessa pesquisa.

Justifica-se a utilização do modelo de McClelland (1972), por se tratar de uma importante contribuição para a nucleação do empreendedorismo, pois desenvolveu a concepção de um paradigma comportamental do perfil do empreendedor, estabelecendo, nesse sentido, uma segmentação da sociedade em dois grandes grupos quanto a percepção e ao enfrentamento de desafios e oportunidades. Além disso, há de ressaltar que o modelo desenvolvido por McClelland (1972), constituiu-se na base teórica de diversos programas de treinamento para empreendedores, aplicados em vários países, como é o caso do Programa EMPRETEC.

Figura 1: Características comportamentais do empreendedor



Fonte: adaptado de McClelland (1972)

Na ótica de McClelland (1972), o **conjunto de realizações** engloba a busca de oportunidades e iniciativa, quando o empreendedor aproveita as oportunidades para iniciar um negócio, tendo atitudes proativas, percebendo o momento de agir. Quanto à persistência, para o autor é fundamental o espírito desafiador e a perseverança frente aos obstáculos num ambiente extremamente competitivo. Correr riscos calculados é uma prerrogativa do empreendedor, pois o ato de empreender é desafiador e exige maneiras estratégicas para analisar as oportunidades e ameaças existentes no mercado. Exigência de qualidade e eficiência é extremamente relevante para atender a necessidades dos clientes como também obter vantagens competitivas, bem como as buscas constantes para exceder os padrões de excelência e a concentração de esforços para desenvolver atividades peculiares aos negócios. Por fim, o comprometimento nesse primeiro item é essencial para obter sucesso em qualquer empreendimento, pois é através deste, que gera a motivação e a credibilidade para sustentar a demanda de um mercado extremamente competitivo.

Para McClelland (1972), a próxima dimensão do perfil empreendedor é o **conjunto de planejamento**, pois as buscas constantes por informações são essenciais na construção de estratégias que são arquitetadas através das análises micro e macro ambientais, englobando clientes, fornecedores, concorrentes, dentre outros. O próximo passo é o estabelecimento de metas que são os objetivos fixados pelo empreendedor centrado no alcance dos resultados, sem estas, qualquer negócio não se manterá a longo prazo. E por fim, o planejamento e o monitoramento sistemático, onde o empreendedor estabelece prazos para o cumprimento das tarefas, bem como o desenvolvimento de um acompanhamento apropriado às necessidades inerente de suas atividades.

A última dimensão trata-se do **conjunto de poder** do empreendedor, onde o autor contempla a independência e autoconfiança, como sendo os aliados na busca pela autonomia e confiança para enfrentar os diversos desafios, buscando sempre a melhor solução para os negócios empresariais. Persuasão e rede de contatos são extremamente relevantes no desenvolvimento de relações comerciais, propiciando a credibilidade para produto ou serviço que estão sendo oferecidos, bem como a ampliação de novas ideias e a conquista de novos mercados (McCLELLAND, 1972).

Para (McCLELLAND, 1972; MAXIMIANO, 2006; NASSIF et al., 2010), são altas as taxas de abertura de micro e pequenas empresas no mundo inteiro, sendo encarregadas por uma parcela bastante significativa de geração de empregos, no entanto, grandes números dessas empresas não alcançam o sucesso e uma das principais causas é a falta de capacidade dos empreendedores em gerenciar suas empresas. Nesse contexto, é validada a eficácia do modelo proposto por McClelland para a realização da análise do perfil empreendedor adotado pelo presidente da Cooperativa em questão.

3 Aspectos metodológicos

Em se tratando de estudo de caso, tomou-se como objeto de análise deste estudo o atual presidente da Cooperativa Alfa e mais três pessoas ligadas a ele, com o objetivo de obter um viés mais efetivo nas respostas.

A escolha por essa organização se deu, em nível amplo, em função das suas significativas importâncias econômica e social nos contextos local, regional e nacional. Em nível específico, tem-se que a Cooperativa se apresenta como casos de relativo sucesso quanto às questões relacionadas à ação inovativa para a inserção dos produtores rurais cooperados nos mercados, o que sinaliza ganhos significativos para essas populações de forma geral. Esse fato foi considerado relevante para caracterizar essa Cooperativa como sendo caso a salutar, para medir o perfil empreendedor que faz com que a mesma se torne realidade.

Para coleta dos dados, foram adotados os métodos da entrevista, observação e análise documental (MINAYO, 1994). Em se tratando de entrevistas, estas foram direcionadas ao presidente da Cooperativa Alfa e mais três pessoas ligadas diretamente a ele, para que se pudesse confrontar as respostas de modo geral. Para seleção dessas pessoas, lançou-se mão do organograma da Cooperativa. A análise documental contou basicamente com análise de estatuto e atas de reuniões realizadas, bem como de outros documentos sobre algumas atividades e processos da Cooperativa, de modo a entender como se dá a formalização do processo empreendedor.

A observação direta serviu para analisar as rotinas do trabalho do presidente, tanto no que se refere ao seu trabalho individual, de construção de ideias, mas essencialmente, observar sua relação com as demais pessoas envolvidas em todas as ações da Cooperativa. Como aporte dessa análise, buscou-se conhecer os processos e as técnicas utilizadas quanto aos aspectos da estratégia, bem como o tipo e intensidade das inovações geradas a partir da forma organizacional adotada. O modelo teórico já descrito foi necessário para dar o suporte para a realização desses processos na sua plenitude.

Conforme Lakatos e Marconi (2001) a análise dos resultados tem como objetivo principal permitir ao pesquisador o estabelecimento das conclusões. Sendo assim, durante a realização desse procedimento adotou-se as técnicas de classificação, categorização e, essencialmente, a análise qualitativa de conteúdo.

Existem várias formas de se analisar o conteúdo, contudo é importante verificar, primeiramente, o que se quer com as questões. Nesse processo o pesquisador procura construir um conhecimento analisando o discurso, a disposição e os termos utilizados pelos entrevistados. A análise de conteúdo possibilita diferentes modos de conduzir o processo que são ao mesmo tempo opções em termos de possibilidades que esta metodologia oferece, estabelecendo-se no mesmo movimento limites como consequência destas opções. Nesse processo o pesquisador procura construir um conhecimento analisando o discurso, a disposição e os termos utilizados pelo entrevistado. Martins e Theóphilo (2007, p. 95) asseveram que “a análise de conteúdo é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações a respeito de determinando contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores”.

Nesse estudo tomou-se como referência o modelo proposto por Bell (2008) para a

sequência de atividades na análise de conteúdo, quais sejam: a) preparação das informações; b) unitarização ou transformação do conteúdo em unidades; c) categorização ou classificação das unidades em categorias; d) descrição; e) interpretação.

Oportuno ressaltar ainda, outros passos adotados na estratégia de análise de conteúdo utilizados nesse estudo que consistiu no agrupamento das unidades de análise que constituíram as categorias de análise, sendo feitas pelas frequências que representa a repetição de conteúdos comuns à maioria dos respondentes. Além disso, adotou-se como estratégia a metodologia de análise por relevância implícita, tema importante que não se repete no relato de outros respondentes, mas que guarda em si, riqueza e relevância para o estudo (MOUSTAKAS, 1994).

Dessa forma, espera-se que esses aspectos tenham possibilitado o levantamento de resultados apropriados, de maneira que se possam promover inferências concretas para se avaliar o perfil empreendedor aplicado pelo presidente da Cooperativa Alfa.

4 diagnóstico empreendedor

A Cooperativa Alfa foi criada essencialmente pela necessidade de 34 famílias da cidade de Tupanciretã no estado do Rio Grande do Sul, que tinham inúmeras dificuldades para a comercialização do leite. Essas dificuldades se fizeram presentes especialmente pela falta de recursos para produção e transporte do leite produzido por essas famílias assentadas, sendo criada para garantir autonomia dessas famílias perante a lógica negativa do mercado. Atualmente, na questão da produção dos assentamentos o que se destaca além da subsistência das famílias é a criação da bacia leiteira no município que produz mais de 6.000.000 litros de leite por mês. Essa atividade associa aproximadamente 300 famílias oriundas dos programas de reforma agrária e agricultura familiar presentes em Tupanciretã, Júlio de Castilhos, Jóia e Quevedos.

Das cooperativas vinculadas à reforma agrária e ao MST a Cooperativa Alfa é a que mais recolhe leite no Estado do RS e desenvolve atividade produtiva na lógica de qualificação e melhoria da bacia leiteira, coleta da produção e comercialização e está em processo de beneficiamento do leite através de uma agroindústria. De toda essa produção 10% é industrializada permitindo a parceria por meio de licitação com a UFSM e a Usina de Laticínios. Os outros 90% da produção leiteira são destinados para comercialização com outras cooperativas e empresas que atuam no ramo de processamento de leite. Os principais produtos fabricados na Usina são: leite pasteurizado integral, leite pasteurizado desnatado, queijo minas padrão, queijo minas frescal, queijo lanche, creme de leite (nata), iogurte, ricota, bebida láctea, manteiga, doce de leite, sorvete. Esse tipo de atividade já oportuniza uma inserção considerável para o mercado consumidor final, além de proporcionar a consolidação da marca e do trabalho da Cooperativa Alfa, dando o respaldo para inserção em outros mercados consumidores de atacado e varejo.

A partir do contexto atual, dá-se atenção ao objetivo central do trabalho pertinente à questão de medição do perfil empreendedor adotado pelo presidente da Cooperativa Alfa. Dessa forma, pretende-se confrontar aqui, as questões abordadas no referencial teórico com as ações efetivamente desenvolvidas nas rotinas da Cooperativa.

O primeiro critério de análise da dimensão empreendedora contempla o **conjunto de realizações**, onde são investigadas questões referentes à **busca de oportunidade, persistência, riscos calculados, qualidade e eficiência e, comprometimento**.

Para o presidente da Cooperativa Alfa, a **busca de oportunidades** parece ser uma das prerrogativas mais fundamentais da questão empreendedora. Na opinião do mesmo, sua função é essencial para obter ganho de mercado. Isso se justifica pelas diversas ações que são desenvolvidas com a criação da Cooperativa Alfa, tendo como resultado uma mudança relevante da estrutura econômica da cidade e da região. Com isso, a inserção de famílias até

então marginalizadas é considerada uma ação altamente positiva do presidente. Outra questão que cabe destacar é a oportunidade presente no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), sendo considerados fundamentais para a melhoria e a inserção da Cooperativa no mercado. Esses programas do Governo Federal têm como finalidade destinar recursos específicos para aquisição de produtos da agricultura familiar vinculados às cooperativas. Com isso, a Cooperativa Alfa tem dedicado especial atenção a essa demanda do mercado por ser uma oportunidade bastante relevante para seu negócio e, além disso, tem buscado expandir sua atuação para o mercado varejista através de parcerias com supermercados, mercados e outros grupos comerciais nesse segmento. Essa opinião também é corroborada com unanimidade pelos demais entrevistados (colaboradores da Cooperativa Alfa), segundo eles “nosso presidente tem uma capacidade muito grande de observar as questões de mercado e nos auxiliar a ingressar em segmentos ainda não trabalhados”. Ainda na opinião dos mesmos, esse tem sido um grande diferencial para a Cooperativa, pois fortalece sua imagem e gera confiança e credibilidade.

Quanto ao critério **persistência**, para o presidente da Cooperativa Alfa é uma característica fundamental que um empreendedor deve possuir, pois resulta como um diferencial para a consolidação das ações a serem desenvolvidas. Na Cooperativa, um dos entrevistados reforçou “nosso presidente tem sido bastante persistente na conquista de questões que são discutidas em assembleias, tanto do ponto de vista comercial, como também em questões mais específicas para promover a motivação e a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores”.

Outro critério investigado tentou sobre a questão dos **riscos calculados**. Na opinião do presidente, empreender é assumir riscos, porém, existem diversas estratégias que podem ser adotadas para controlar determinados riscos. Dessa forma, o mesmo complementa afirmando que empreendedores são indivíduos destemidos que correm riscos expansivos sem pensar duas vezes. Porém, a realidade mostra que empreendedores de sucesso têm, entre suas características mais comuns, a capacidade de correr riscos de forma calculada. Embora algumas pessoas tenham uma habilidade de avaliação inata, a grande maioria precisa lançar mão de ferramentas e métodos para avaliar oportunidades e riscos empresariais. Segundo os demais entrevistados, na Cooperativa Alfa, a dependência dos programas governamentais (PAA e PNAE), talvez seja o ponto mais complexo da atividade que deve ser acompanhado estrategicamente.

Em se tratando de **qualidade e eficiência**, observou-se que é uma preocupação constante para o presidente da Cooperativa Alfa. O mesmo discorre que “uma das formas de se trabalhar qualidade e eficiência está na gestão e na adoção por completo dos princípios cooperativos”. Para o presidente “a preocupação com o nosso cooperado é constante, pois se eles não estiverem satisfeitos com os serviços e produtos, nós não estamos trabalhando com qualidade e isso precisa ser revisto”. Outro argumento importante exposto pelos demais entrevistados em relação à qualidade é a questão da Certificação da CISPOA, essa certificação confere qualidade no produto, credibilidade e confiabilidade da marca. A Coordenadoria de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal – CISPOA visa à obtenção de alimentos seguros através do uso de ferramentas de controle e sistemas de gerenciamento tais como as Boas Práticas de Fabricação (BPF) e o Procedimento Padrão de Higiene Operacional (PPHO), que precisam ser implantadas de forma a viabilizar a atividade de inspeção sanitária.

O último item de análise desse bloco envolve o **comprometimento**. O presidente da Cooperativa Alfa salientou que “o compromisso com o que fazemos é fundamental e, muito mais, pelos interesses que representamos. Nossos cooperados são produtores que vieram da reforma agrária, pessoas simples e humildes que não tinham condições de ter uma vida digna. Se não sou comprometido com a Cooperativa, não tenho motivos para estar aqui”. Ainda

nisso, os demais entrevistados relataram que o presidente é extremamente comprometido com a Cooperativa, pois eles percebem o quanto o mesmo luta por uma vida mais digna para os cooperados, representando muito do que foi feito até agora, foi devido ao seu empenho e comprometimento.

O segundo critério de análise da dimensão empreendedora contempla o **conjunto de planejamento**, onde são investigadas questões referentes às **informações, metas e planejamento e monitoramento**.

Em relação às **informações**, para o presidente, a Cooperativa Alfa ainda carece de instrumentos mais efetivos de busca e uso de informações. Observou-se ainda que a busca de informações ainda está mais concentradas na diretoria, pois para o presidente “infelizmente ainda não possuímos uma ferramenta de gestão para nos oferecer informações mais precisas sobre o mercado atual e sobre novos mercados”. Ainda na sua opinião “carecemos de uma forma clara e objetiva de gerenciamento de informações que nos faça entender o comportamento do mercado e quais tendências serão mais fortes”. Para os demais colaboradores a opinião é a mesma, mas foi observado que há uma preocupação com isso, onde a diretoria está trabalhando nessa questão, pois várias foram as assembleias que discutiram como trabalhar a questão informação.

Com base nessas considerações, tem-se a oportunidade de atender a uma demanda desse estudo que remete a oferecer subsídios para melhoria do empreendimento cooperativo, além de proporcionar ampliação das discussões nesse campo da ciência. Nesse sentido, sugere-se à cooperativa da adoção de um sistema de informações gerenciais (SIG) que torne possível melhor gerenciamento das informações do mercado e de que forma estas poderão afetar positiva ou negativamente seus resultados.

Nesse estudo o modelo teórico que orienta essa proposta, fundamenta-se nas considerações de Nah e Delgado (2006) e Moon (2007). No entendimento de Nah e Delgado (2006) o sistema ERP, *Enterprise Resource Planning*, está destinado a englobar as necessidades de informações de uma empresa qualquer. É um sistema computacional formado por diversos módulos que, embora independentes, compartilham uma mesma base de dados, e apresenta, como principal objetivo, oferecer informações para o processo de tomada de decisão. Os autores aprofundam a discussão fazendo uma revisão da literatura quanto ao sucesso da implementação dos fatores relativos ao ERP, buscando atualizá-los na condição de identificar categorias de análise referentes ao mesmo. Nesse sentido, os autores identificaram uma lista de fatores, organizando-os em sete categorias: a) plano de negócio e visão; b) mudança de gestão; c) comunicação; d) composição da equipe ERP; e) habilidades e remuneração; f) gestão de projetos; g) apoio à gestão de topo; e h) seleção e implementação de sistemas de análise técnica. Por sua vez, Moon (2007) complementa essa sugestão na medida em que oferece outra perspectiva do ERP. Para o autor esse sistema engloba um modelo que contempla também sete categorias como sendo fundamentais para o desenvolvimento eficaz do sistema, sendo elas: a) planejamento do produto; b) gerenciamento da cadeia de suprimentos; c) gestão de estoques; d) interação com fornecedores; e) automação da força de vendas; f) gestão financeira; h) análise de negócios.

Essa contribuição se consolida na medida em que a organização determina qual conjunto de categorias são considerados adequados para sua realidade. Sendo assim, é preciso fazer uma análise criteriosa de potencialidades internas e situações externas de modo a identificar quais categorias ajustam-se mais ao contexto organizacional. A partir disso, emerge a necessidade de montar um plano de ação capaz de tornar o modelo eficiente ao longo de sua aplicação. Para isso, objetivos (quantidade e tempo), estratégias (atividades e ações) e controle (indicadores de desempenho e avaliação) precisam ser definidos de modo a auxiliar na implementação desse modelo, a fim de condicioná-lo ao alcance dos resultados.

Dando continuidade à análise dos resultados, quanto à segunda competência do

aspecto do planejamento, **as metas**, para os entrevistados da Cooperativa Alfa é extremamente relevante o trabalho que o presidente vem desenvolvendo, pois para eles “é onde se tem uma definição clara das metas que se pretende atingir, orientando o caminho a ser seguido para que todos os colaboradores cumpram com o que foi planejado pelos dirigentes”. Segundo o presidente, a meta que a Cooperativa Alfa possui hoje é de produzir 6.000.000 litros de leite por mês, o que devido grande empenho por parte de todos já está sendo atingido. Atualmente a Cooperativa distribui leite para grande parte das cidades do Rio Grande do Sul, entretanto, a mesma possui uma grande meta para os próximos anos que é atender as cidades dos demais estados. Para isso, a Cooperativa Alfa vem desenvolvendo um projeto que inclui em expansão do espaço, mais contratações de pessoal, sendo necessário um controle mais efetivo das operações.

Na opinião dos colaboradores da Cooperativa Alfa, o **planejamento e o monitoramento** sistemático estão associados com a busca constante da eficácia das operações, sendo essencial para o melhor desempenho das mesmas. Para eles, o presidente da Cooperativa está sempre empenhado nessa questão, pois o mesmo busca constantes estratégias de padrões de desempenho adequados à realidade da Cooperativa, como também o monitoramento do desempenho das pessoas envolvidas no processo, fornecendo um *feedback* da atuação de cada colaborador. Com isso, o presidente consegue identificar problemas através da comparação daquilo que foi planejamento com o resultado que foi obtido, procurando na maioria das vezes executar ações para corrigir as deficiências.

O terceiro critério de análise da dimensão empreendedora contempla o **conjunto de poder**, onde são investigadas questões referentes à **independência e autoconfiança** e, **persuasão e rede de contatos**.

Para os entrevistados da Cooperativa Alfa, a **independência e autoconfiança** têm sido bastante demonstradas pelo presidente, devido aos diversos desafios que a Cooperativa teve e têm que enfrentar em relação ao mercado bastante competitivo. Para eles, foi bastante expressivo o trabalho que o presidente desempenhou para consolidar a Cooperativa Alfa, associados com a inclusão social das famílias envolvidas nesse processo, geração de renda, maior qualidade de vida e a conquista acirrada no mercado com a produção dos alimentos derivados do leite.

Por último, quanto à **persuasão e rede de contatos**, para os entrevistados, são bastante evidentes no perfil do presidente da Cooperativa Alfa, pois o mesmo consegue “transformar momentos economicamente difíceis em novas oportunidades”, ou seja, colocar em prática novas estratégias quando necessárias para obter vantagens competitivas no mercado. Para o presidente, isso se torna possível pela visão incisiva em observar a realidade em sua volta, buscar informações, detectar possibilidades e a partir daí criar oportunidades assumindo riscos.

De modo particular, esses resultados permitiram observar e compreender com maior clareza as questões pertinentes à proposta do trabalho e dar condições essenciais para analisar o perfil empreendedor adotado pelo presidente da Cooperativa Alfa estudada.

5 Considerações finais

A Cooperativa Alfa enfrenta grandes desafios no mercado competitivo em que está inserida, por isso, as atitudes empreendedoras ganham cada vez mais espaço quando se fala de bom desempenho de suas atividades e alcance dos resultados.

Na análise do primeiro critério pertinente à dimensão que contempla o conjunto de realizações, ficou evidente que a questão da busca de oportunidades é atendida com propriedade. Isso se afirma tanto pela análise realizada do presidente da Cooperativa Alfa, quanto pelo relato dos demais entrevistados sobre esta questão. De modo que foram destacados que há procura intensa de novas oportunidades por parte do presidente da

Cooperativa estudada. Quanto ao aspecto da persistência ficou claro também o atendimento ao requisito, chamando atenção para a questão da preocupação com as demandas tanto dos colaboradores quanto dos cooperados ou associados. Na questão dos riscos calculados, observou-se uma preocupação do presidente quanto à dependência da Cooperativa Alfa aos programas governamentais PAA e PNAE, ficando perceptível também o envolvimento do presidente para controlar esses riscos. A questão qualidade e eficiência foi fator atendido também com propriedade pelo presidente da Cooperativa, pois além do presidente adotar um conjunto de princípios e estratégias para promover a qualidade e eficiência dos produtos e serviços ofertados, o mesmo em conjunto com os colaboradores conquistou a CISPOA - Certificação que proporciona uma série de benefícios para Cooperativa e seus associados. Finalmente, a questão comprometimento ganhou destaque sob a ótica da apresentação da preocupação com sustentabilidade da Cooperativa, especialmente na manutenção do negócio e na fidelização dos cooperados e ações desenvolvidas para manter a motivação dos colaboradores.

Em se tratando do segundo critério de análise da dimensão empreendedora contemplada no conjunto de planejamento, foram investigadas as questões referentes às informações e as metas, cujas respostas em termos de informações ficaram evidente algumas deficiências. Para o presidente da Cooperativa, há falta de um sistema de informação formalizado para auxiliar a busca e uso das informações chave às decisões e desempenho da Cooperativa, o que denota que neste quesito, o presidente deverá atuar mais incisivamente para suprir as necessidades, pois sem informações precisas e rápidas em um mercado extremamente competitivo e globalizado, a Cooperativa Alfa poderá enfrentar dificuldades futuras no seu ramo de atuação. Com isso, foi possível contribuir sugerindo para Cooperativa a adoção de um sistema de informações gerenciais (SIG) denominado ERP - *Enterprise Resource Planning*, para que torne possível a melhoria do gerenciamento das informações do mercado e de que forma estas poderão afetar positiva ou negativamente seus resultados. Já em termos de metas, foi constatado que são claras, entendidas e aceitas por todos, contemplando que estas são específicas para cada função, onde na Cooperativa Alfa estão voltadas para produção.

No terceiro e último critério de análise que contemplou o conjunto de poder, foram investigadas questões referentes a planejamento e monitoramento, independência e autoconfiança e, persuasão e rede de contatos. Todos esses itens foram atendidos com propriedade, uma vez que no planejamento e monitoramento estão associados à busca constante da eficácia das operações de uma forma geral, tanto por meio de ações informais ou ações objetivas através de instrumentos formalizados no estatuto interno. Em termos de independência e autoconfiança ficou claro que este atende à finalidade, pois busca pela inclusão social e inserção de mercado, bem como ações motivacionais e credibilidade no trabalho desempenhado fortalece a cultura, proporcionando maior motivação em geral. O último aspecto trata-se da persuasão e redes de contatos, sendo bastante evidenciado no perfil do empreendedor estudado, desenvolvendo novas estratégias quando necessárias para obter vantagens competitivas, procurando manter sempre a comunicação com buscas constantes de informações, possibilitando a permanência no mercado.

Finalizando, cabe enfatizar que esse estudo tratou de uma pesquisa qualitativa em um caso específico e não teve o propósito de generalizar resultados e nem mesmo exaurir os estudos ou tirar conclusões ousadas de um tema tão complexo e importante como o empreendedorismo em cooperativas. No entanto, a presente pesquisa possibilitou um maior entendimento dessa temática e suas implicações dentro da organização estudada.

Referências

- ARDILA, J. **Extensión rural para el desarrollo de la agricultura y la seguridad alimentaria**: aspectos conceptuales, situación y una visión de futuro. San José: IICA, 2010.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2011.
- CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil - 2000**: relatório nacional. Curitiba: IBQP, 2001.
- GUIMARÃES, S. M. K.; AZAMBUJA, L. R. Empreendedorismo high-tech no Brasil: condicionantes econômicos, políticos e culturais. **Sociologia e Estado**, v.25, n.1, p.93-121, 2010.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2001.
- LIMA, J. C. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho. **Sociologias**, v.12, n.25, p.158-198, 2010.
- MACIEL, C.O.; CAMARGO, C. Locus de controle, comportamento empreendedor e desempenho de pequenas empresas. **RAM Mackenzie (Online)**, v.11, n.2, p.168-188, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- McCLELLAND, D. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e cultura, 1972.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- MOON, Y. B. Enterprise resource planning (ERP): a review of the literature. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v.4, n.3, p.235-264, 2007
- NAH, F. F.; DELGADO, S. Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade. **Journal of Computer Information Systems**. Special Issue, v.3, p.99-113, 2006
- NASSIF, V. M. J.; GHOBRI, A. N.; SILVA, N. S. Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. **BAR**, v.7, n.2, p.124-156, 2010
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. New York: Oxford University Press, 1961.
- TIRIBA, L. Ciência econômica e saber popular: reivindicar o “popular” na economia e na educação. In: TIRIBA, L.; PICANÇO, I. **Trabalho e educação**: arquitetos, abelhas e outros tecelões da economia popular solidária. Ideias e Letras: São Paulo, 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1978.