

Uma análise sobre possíveis formas de organização para uma associação de artesãs

Vanessa Ferreira Mendonça de Carvalho

(SOLTEC/UFRJ – Bolsista Pibic/CNPq – tel.2238-0523 – vanessafmc@yahoo.com)

Felipe Addor

(SOLTEC/UFRJ – Mestrando COPPE – faddor@bridge.com.br)

Felipe Saboya Braga

(SOLTEC/UFRJ – SAGE/COPPE – fsaboya@pep.ufrj.br)

Resumo:

Este artigo apresenta um estudo de caso sobre a associação de artesãs da Comunidade Agrícola de Higienópolis (CAH), uma pequena comunidade localizada na zona norte do município do Rio de Janeiro. É realizada uma análise de todo o processo produtivo desta associação, bem como de sua estrutura organizacional, apresentando, em seguida, propostas viáveis para a estabilização e crescimento do negócio.

Palavras-chave: Desenvolvimento local, Processo produtivo, Artesãs, Economia solidária

1. Introdução

A Comunidade Agrícola de Higienópolis (CAH) é uma pequena comunidade localizada no bairro de Bonsucesso no Rio de Janeiro. Possui uma população com cerca de 2.400 habitantes e o desemprego na área é significativo, levando os moradores a terem como principal fonte de renda o trabalho autônomo.

Há alguns anos, a Associação de Moradores identificou um grande problema na comunidade que era a falta de tempo dos pais de família para cuidar de seus filhos, uma vez que passavam a maior parte do dia exercendo atividades fora de casa. Buscando resolver isso, em 1997, foi criada uma creche na CAH. Para que pudesse funcionar, a creche cobrava uma taxa por mês (atualmente, o valor da taxa é de R\$17,00). Como muitos pais não podiam pagá-la, a coordenadora da creche e presidente da Associação, Ana Maria Patrício, começou a pensar em uma forma das mães gerarem renda para que essas pudessem manter seus filhos na creche.

Conversando com a mãe de um de seus alunos, Ana descobriu que ela estava fazendo cursos de decoração de festas infantis e de confecção de máscaras de Carnaval no SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que os oferecia gratuitamente. Vendo estas atividades como potenciais geradores de renda, ela passou a incentivar as outras mães a participarem destes cursos.

A partir desta idéia, houve a mobilização de um grupo de dez mulheres que começou a desenvolver a produção do artesanato, criando bordados, peças em “biscuit”, velas, sabonetes e etc. Baseado nessa movimentação foi criado o Projeto *Arte é Vida*, liderado pela Associação de Moradores. Os objetivos centrais deste são o desenvolvimento de conhecimentos que possam vir a gerar trabalho e renda para a comunidade e a promoção do lazer e da cultura na mesma. Além da oficina de artesanato, o projeto consiste em outras atividades como oficinas de dança e de fotografia.

Neste contexto, o artigo pretende demonstrar uma análise realizada na atividade de produção de artesanato, que é o carro-chefe do projeto, com propostas de melhorias tanto para o processo quanto para a organização do grupo.

2. Metodologia

Para realizar este estudo de caso, dividimos a metodologia em três partes. A primeira ação seria realizar a análise de todo o projeto da CAH, estudando a comunidade como um todo, o processo produtivo das artesãs, sua organização e como este se inseria na realidade da região. Em seguida, planejamos fazer uma pesquisa bibliográfica que buscasse gerar conhecimento no grupo quanto aos temas necessários para o desenvolvimento de propostas de melhoria para o projeto.

Então, seriam levantadas possíveis medidas que pudessem trazer essa melhora para o grupo estudado. E, depois de analisar as propostas, seriam identificadas as mais viáveis e que trariam o melhor retorno para o projeto.

3. A organização atual do trabalho

A Oficina de Artesanato *Arte é Vida* surgiu em 1999, utilizando para tal um espaço alugado voluntariamente por um médico. Assim, elas passaram a produzir algumas peças, que eram vendidas esporadicamente para pessoas da própria comunidade. Esta atividade representou para elas uma segunda fonte de renda, já que todas possuem outros trabalhos durante o dia. Como a renda populacional da região é baixa, esse tipo de enfeite só era comprado em situações especiais, não representando uma demanda fixa para as artesãs.

A Oficina hoje não conta mais com o espaço que tinha, já que o apoio financeiro deixou de existir. Cada artesã passou a trabalhar em sua própria casa e, uma vez por semana, elas se reúnem para contabilizar o que foi produzido e definir novas metas de produção. Nesse mesmo dia, são realizadas oficinas de artesanato, na qual ensinam a outras pessoas como fazer o seu trabalho.

Porém, apesar da perda do local de trabalho, o mercado de certa forma aumentou, em função da participação em feiras e exposições, o que se tornou mais constante. Nas semanas que antecedem esses eventos, são feitas reuniões nas quais é decidido o foco da produção.

Os insumos são adquiridos de duas formas: pela compra direta em lojas (cola, espátulas,...); ou pela ajuda dos lixeiros da região, que entregam a elas materiais que podem ser reaproveitados (vidro, papel,...).

Quanto à divisão de tarefas e funções, cada uma tem a sua especialidade, que pode ser, entre outras, bordar “margamê”, “fagonite”, “ponto cruz”, modelar em “biscuit”, fazer velas e sabonetes artesanais e etc. Quando não há uma demanda específica, cada artesã confecciona os produtos em que são especializadas. Porém, a transferência de conhecimento é feita constantemente, principalmente porque quando a demanda por um determinado produto é maior, elas se concentram na produção deste.

Então, para estes casos de encomenda relativamente grande de um determinado produto, há uma divisão de tarefas do processo produtivo, na qual todas as trabalhadoras confeccionam tal produto, sendo que o acabamento/controle de qualidade é realizado pela que possui maiores habilidades para essa tarefa.

A única exceção é para situações em que é exigido o uso de máquinas de costura, como na confecção de bordados, pois apenas uma das trabalhadoras possui essa aparelhagem que fica em sua casa. Para facilitar o escoamento da produção, a própria proprietária da máquina fica encarregada dessa demanda.

A renda adquirida com a venda dos produtos é distribuída de forma igualitária: uma parte é dividida igualmente entre as dez trabalhadoras e a outra é investida na compra de recursos para a produção. Consequentemente, mesmo que sejam vendidos apenas os itens produzidos por uma trabalhadora, a receita será dividida igualmente entre todas.

4. Análise do Projeto

4.1 Processo Produtivo

Por diversos fatores, o processo de produção aqui analisado é um caso ligeiramente atípico. A sua dispersão geográfica, a não continuidade na produção e a sua condição de fonte de renda secundária são exemplos limitadores da flexibilidade do processo.

O fato das artesãs exercerem suas tarefas separadamente em diferentes locais traz algumas dificuldades como: a falta de união do grupo; a dificuldade de controle e seqüenciamento da produção; e o gasto excessivo de tempo com transporte.

Contudo, ao longo do estudo, concluiu-se que o problema central de todo o processo era a baixa e irregular demanda. A oficina de artesanato não consegue manter uma procura estável pelos seus produtos e este fato acarreta em três outros problemas principais.

O primeiro é uma variação excessiva da receita. Como não há demanda fixa, o retorno financeiro é muitas vezes abaixo do esperado. Isso dificulta a realização de planejamento de investimentos, tanto em matéria-prima quanto em equipamentos, atrapalhando um possível crescimento do negócio.

Outra conseqüência direta é a variabilidade da produção. Como há repetição dos processos, a velocidade de produção usualmente conseguida com o hábito não é atingida; as trabalhadoras realizam diferentes tarefas a cada demanda, retardando o ganho de escala.

Por último, tem-se o baixo comprometimento com o trabalho. Com demanda e receita reduzidas, as trabalhadoras não encaram a atividade como prioritária. Isso acaba criando dificuldades no cumprimento de prazos e no alcance de metas de produção.

4.2 Estrutura Organizacional

A principal característica observada na estrutura organizacional do projeto é a centralização de tarefas. A coordenadora do projeto também é presidente da Associação dos Moradores e coordenadora da creche. Não há divisão de áreas como marketing, recursos humanos, planejamento. Todas essas atividades, quando realizadas, acabam sendo de responsabilidade da própria coordenadora. As outras se encarregam apenas de produzir.

Não existe também um conselho para debater assuntos administrativos ou de ordem legal. O único encontro que reúne todas as trabalhadoras e no qual algum tipo de discussão é realizado é o das quintas-feiras. Mesmo assim, além da discussão central ser relacionada ao foco da produção para determinado período, na prática não é raro essas reuniões serem canceladas por diferentes motivos (falta de segurança, outros compromissos prioritários,...).

5. Identificação das formas de organização

Diante desse contexto, novas formas de organização foram levantadas, para auxiliar numa melhor estruturação administrativa. As duas formas mais apropriadas encontradas foram a de uma cooperativa e a de uma micro ou pequena empresa. Ambas trariam vantagens como a maior capacidade de negociação e a formalização dos negócios da organização, isso resultou em uma análise que auxilie na conclusão de qual dessas opções se mostra mais vantajosa para o grupo.

5.1 Cooperativas Populares

Segundo VEIGA (2001), o cooperativismo é um sistema de cooperação econômica que pode envolver várias formas de produção e de trabalho. É reconhecido como o sistema mais adequado, participativo, justo, democrático e indicado para atender às necessidades e aos interesses específicos dos trabalhadores. Caracteriza-se por garantir a participação mais ampla possível da população envolvida nos frutos da atividade econômica.

Em 1995 foi elaborada uma declaração do Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) de Manchester, que se tornou referência principal a valores de cooperação que orientam as cooperativas. Seus itens estão baseados em valores de *auto-ajuda, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade*. Na tradição de seus fundadores, os sócios cooperativos respeitam os valores éticos da *honestidade, da transparência, da responsabilidade e da vocação social*.

A estrutura organizacional de uma cooperativa depende do volume de ação que ela desenvolve e do número de associados que ela possui. Normalmente, os órgãos de deliberação e execução são os seguintes:

- Assembléia Geral – É a reunião em que todos os cooperados têm poderes para decidir sobre o funcionamento e a administração da cooperativa, desde que os assuntos constem no edital de convocação. Neste edital devem estar os nomes da cooperativa, a característica da assembléia (ordinária ou extraordinária), data de realização, assuntos a serem tratados e etc.;
- Diretoria ou Conselho Administrativo – para que esse órgão funcione eficazmente os associados devem levar em conta: o nível adequado de descentralização de autoridade, pois um baixo nível sobrecarrega a administração; a delegação de autoridades, distribuindo poderes de decisão localizados e específicos aos cooperados; e a atenção contínua ao dia-a-dia dos cooperados, obtendo informações e levando-as ao conhecimento de todos;
- Conselho Fiscal – É formado por três membros efetivos e três suplentes. Sua função é cuidar dos interesses coletivos dos cooperados, devendo ser um órgão independente, pois sem autonomia, a fiscalização minuciosa do funcionamento da cooperativa fica comprometida;
- Órgãos auxiliares de administração - A simples definição e o estabelecimento dos órgãos deliberativos de uma cooperativa não garantem que seu funcionamento na prática seja participativo e democrático. Para que a cooperativa seja efetivamente dessa maneira, outras ações e formas de organização e participação podem e devem ser utilizadas.

Pela Legislação Brasileira, as cooperativas populares são sociedades civis/comerciais sem fins lucrativos, porém com fins econômicos, geridas pelos próprios trabalhadores, para oferecer bens e/ou serviços, sendo compostas por pelo menos 20 pessoas, que voluntariamente se associam em uma empresa coletiva e democraticamente controlada (EID, 2001). São regidas pelo princípio democrático de cada pessoa representa um voto. Os excedentes ou sobras são distribuídos na proporção do trabalho de cada cooperado.

A constituição de uma cooperativa deve seguir os seguintes passos: reunião do grupo de no mínimo 20 pessoas; criação de comissão de organização; elaboração prévia do estatuto; realização da 1ª assembléia geral; eleição para composição da diretoria e aprovação do estatuto.

Após esses passos, a cooperativa já existe. A próxima etapa é a legalização.

Na natureza jurídica/tributária as cooperativas são sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica própria de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestarem serviços aos associados. Seu capital é dividido em cotas, sem direito a serem vendidas ou cedidas a terceiros. São caracterizadas pela divisão proporcional das obrigações tributárias onde se tem a incidência de INSS. O Imposto de Renda, o ISS (Imposto Sobre Serviços), e o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) são obrigatórios tanto para a cooperativa quanto para o cooperado. No caso de cooperativas de artesãos no estado do Rio de Janeiro, o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) não é recolhido.

Uma adaptação que deve ser feita quando trabalhadores passam de empregados a cooperados é a composição dos fundos de reserva. Como no seu novo negócio eles são donos, não recebem da cooperativa os direitos trabalhistas como FGTS (Fundo de Garantia por Tempo

de Serviço), 13º salário, férias e etc. Existem dois fundos legais e obrigatórios: o FATES (Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social), destinado à assistência dos associados e seus familiares e constituído de pelo menos 5% das sobras, e o Fundo de Reserva, para reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades e constituído de 10% das sobras do exercício.

Ainda hoje, parte do cooperativismo vem sendo praticada por grupos econômicos cujo interesse principal é escapar de suas responsabilidades fiscais e trabalhistas e cuja consequência imediata é o agravamento da crise do desemprego e a precarização das relações de trabalho. Essas cooperativas são utilizadas mais como instrumento de terceirização do trabalho, do que como instrumento de organização sócio-econômica, o que dificulta a implementação de políticas para o setor cooperativista.

5.2 Micro e Pequenas Empresas

De acordo com o artigo 179 da Constituição Federal de 1988, “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às micro empresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio da lei.”.

As micro e pequena empresas possuem dois regimes de tratamento jurídico, segundo a legislação federal. O primeiro, da lei nº 9.841, é aplicado nos campos administrativo, trabalhista, previdenciário, crédito e de desenvolvimento empresarial. Para esta lei considera-se microempresa quando a pessoa jurídica que receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 e pequena empresa quando essa receita bruta anual for superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00. O segundo é aplicado no campo tributário. Baseia-se na lei nº 9.317, que instituiu o SIMPLES, um tratamento simplificado para esses tipos de empresas. Serão classificadas como microempresas aquelas cuja receita bruta for igual ou inferior a R\$ 120.000,00, e como pequenas empresas aquelas cuja receita for superior a esse valor e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00.

Na legislação estadual existe um tratamento diferenciado das empresas. Pela lei nº 3.343, aplicada nos campos administrativo, crédito e de desenvolvimento empresarial, a microempresa possui receita bruta anual igual ou inferior a 309.858 UFIR e a pequena empresa possui uma receita superior a esse valor e igual ou inferior a 1.228.250 UFIR. A lei nº 3.342 refere-se ao aspecto tributário, respeitando os mesmos valores da lei anterior. E por último, segundo a lei municipal de nº 716, microempresa é aquela que possui receita bruta anual igual ou inferior R\$ 30.193,36, ficando isenta de recolher ISS e a Taxa de Licença para Estabelecimento.

Os conceitos e princípios do micro e pequeno empresariado são notoriamente conhecidos, uma vez que vivemos em um sistema capitalista. Portanto, seria pouco produtivo e objetivo discorrermos sobre o assunto. Entretanto, buscando dar uma maior sistematização das diferenças entre essa forma de organização e a anterior, apresentamos o quadro a seguir.

Cooperativa	Pequena empresa
Sociedade de pessoas que funciona democraticamente	Sociedade de capital que funciona hierarquicamente
Mínimo de 20 pessoas	Mínimo de 1 pessoa
Objetivo principal: prestação de serviços aos associados	Objetivo principal: lucro
O associado é sempre dono e usuário da sociedade	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores
Cada cooperado tem direito a um voto nas	Cada ação ou cota corresponde a um voto nas

assembléias gerais	assembléias gerais
Controle democrático	Controle financeiro
As cotas não podem ser transferidas a terceiros	As ações ou cotas podem ser transferidas a terceiros
Defende preços justos	Defende o maior preço possível
Promove integração entre as cooperativas	Promove concorrência entre as empresas
O compromisso é educativo, social e econômico	O compromisso é puramente econômico

Fonte: VEIGA, 2001.

Além disso, numa empresa não há uma estrutura organizacional padrão, podendo seus órgãos e conselhos ser definidos de acordo com o interesse de seus sócios e acionistas e com as necessidades do setor de mercado em que ela está inserida.

O processo de iniciação de uma pequena empresa não possui as exigências administrativas como visto na criação de cooperativas. Porém, antes de iniciar a legalização alguns procedimentos são aconselháveis como: verificar na prefeitura se não existe alguma restrição para o exercício da atividade no imóvel ou na localidade onde será instalada a empresa; fazer uma consulta à Secretaria da Receita Federal sobre a regularidade do CPF dos sócios; pesquisar todos os órgãos públicos envolvidos no processo de legalização.

6. Comparação das formas de organização no caso da CAH

A transformação da organização produtiva atual em uma cooperativa ou uma micro empresa traria diversos benefícios, principalmente em função da sua formalização. Entre eles podemos listar: a aquisição de condições de créditos e prazos maiores; pessoas mais integradas ao grupo; aumento na capacidade de negociação - comércio legal com nota fiscal.

O grande fator de diferença entre uma empresa e uma cooperativa está relacionado ao seu processo decisório e à distribuição dos dividendos da organização. Em seguida, vantagens e desvantagens de cada tipo de organização serão discutidas.

6.1 Uma cooperativa

6.1.1 Vantagens

Uma das vantagens do Projeto *Arte é Vida* em se tornar uma cooperativa é a sua organização atual que já utiliza muito dos princípios cooperativistas. As tomadas de decisão são feitas de forma democrática, através de uma reunião (que poderíamos chamar de Assembléia Geral), onde todas as trabalhadoras têm direito a voz e voto.

Além disso, a distribuição da receita das vendas é distribuída de forma igualitária, não havendo diferenciação de remuneração por tarefas. A própria estrutura organizacional da oficina lembra muito a de uma cooperativa, apresentando forte horizontalidade. Há apenas uma coordenadora e todas as outras são trabalhadoras num mesmo nível hierárquico. Mas mesmo aquela não possui maior poder de decisão no planejamento das ações.

As cooperativas possuem algumas vantagens tributárias como pode ser visto na descrição anterior. Para o caso estudado, uma cooperativa estaria isenta do ICMS, por exemplo. Além disso, pela sua característica democrática e participativa, tende a tornar seus associados ainda mais comprometidos com o desenvolvimento deste. Isto traz diversos benefícios em relação a comprometimento, cumprimento de prazos, esforços em prol da cooperativa. E esse sentimento de união dá às cooperadas maior segurança em seu trabalho, tirando medos comuns em empregados de empresas como a instabilidade, o desemprego etc.

E, por último, o sentimento cooperativista tende a trazer maior benefícios para a CAH como um todo, pois ele desperta a cidadania, o que poderia resultar em ações por parte das trabalhadoras que pudessem contribuir para o desenvolvimento local da sociedade.

6.1.2 Desvantagens

Um dos primeiros obstáculos que podemos identificar nessa criação de uma cooperativa se dá quanto à legislação. A exigência de no mínimo 20 pessoas para a sua composição traz a primeira dificuldade, já que elas são apenas dez trabalhadoras. Por isso, seria necessário dobrar o corpo de artesãs, o que consiste em capacitar mais dez de forma a não perder a qualidade da produção e estimular nas novas integrantes o mesmo engajamento que as componentes atuais possuem, por estarem juntas desde o início.

Um outro ponto é que, apesar da formalização do negócio possibilitar financiamentos, estes se mostram escassos para entidades representantes da economia solidária, devido ao baixo aporte de capital geralmente presente nestes empreendimentos. Uma cooperativa, também, possui uma estrutura menos flexível, podendo dificultar a organização produtiva. Para o caso de novos entrantes ou a saída de antigos pode haver complicações.

As exigências de prestação de contas são mais rígidas em uma cooperativa, havendo necessidade de uma maior dedicação de tempo à contabilidade da empresa – o que parece ser complicado numa organização onde as responsabilidades administrativas recaem todas sobre uma pessoa. Por último, como em qualquer processo participativo, o empreendimento só terá sucesso se todos seus integrantes compreenderem que o crescimento de um, só será possível através do crescimento de todos, sendo portanto necessário evitar qualquer posicionamento egocêntrico.

6.2 Uma micro ou pequena empresa

6.2.1 Vantagens

A transformação em uma micro empresa também parece ser uma atitude viável e positiva. Uma vantagem grande deste tipo de empreendimento frente às cooperativas é, infelizmente, a sua imagem. Ainda há muito preconceito em relação às cooperativas por parte do mercado. Muitas empresas não aceitam fazer negócios com organizações cooperativistas por possuírem uma imagem pouco profissional destas, por achar que não realizam trabalhos de qualidade e não entregam no prazo. Assim, a classificação de empresa poderia trazer mais facilmente compradores para o grupo.

Essa mesma imagem pode auxiliar na obtenção de crédito frente a possíveis fontes de financiamento para novos investimentos. Além disso, para se formar como empresa não é necessário ter um número mínimo de funcionários, basta existir um dono querendo abri-la.

Uma empresa tem um processo decisório que tende a ser mais eficiente, já que não exige a presença de todos. Como as tomadas de decisões e as atividades administrativas tendem a ser mais trabalhosas com a formalização do negócio, essa opção de organização pode dar maior versatilidade e rapidez à empresa, fatores muito importantes para a sobrevivência de organizações no competitivo mercado atual. Isso ainda é reforçado pela flexibilidade dos órgãos e conselhos, tendo flexibilidade de frequência e dos participantes.

6.2.2 Desvantagens

Uma micro ou pequena empresa, porém, mesmo possuindo alguns benefícios fiscais, ainda tem uma carga tributária maior que as cooperativas.

Numa empresa, mesmo micro ou pequena, é mais difícil de se conseguir dos trabalhadores uma dedicação exemplar, já que na sua organização não está implícito que um maior ganho da empresa resultará num maior ganho de todos. Isso pode gerar maior displicência

e menor comprometimento com o trabalho, disputas internas quanto a cargos de maior remuneração, entre outros fatores. Assim, não é raro identificar um maior individualismo dentro da empresa. Isso pode acarretar, por exemplo, numa saída em massa da empresa no caso de esta estar passando por dificuldades.

Não haverá, também, a identificação dos trabalhadores com a empresa, não terá o “vestir a camisa”, e pode desestimular as trabalhadoras a, por exemplo, sempre procurar vender os produtos da empresa nos seus contatos informais. Muito pelo contrário, estas podem tentar vender por fora da empresa, por conta própria, os produtos que confecciona, ainda mais numa organização dispersa e sem fiscalização como esta.

7. Proposta de Melhoria

Embasados nos dados levantados durante o trabalho e nas análises feitas pelo grupo, procuramos sistematizar propostas de alteração no processo produtivo e na estrutura administrativa que pudessem resultar no desenvolvimento do negócio de venda de produtos artesanais do Projeto *Arte é Vida*.

7.1 Processo Produtivo

A principal ação que deve ser tomada é objetivando uma melhoria da demanda, isto é, procurar tornar a demanda pelos produtos por elas produzidos mais estável e volumosa. Para isso uma Estratégia de Marketing seria necessária, como é visto em empresas capitalistas.

Elas poderiam procurar vender diretamente, isto é, tentando participar de feiras de artesanato que ocorrem com uma certa frequência. E, por outro lado, como elas não possuem estrutura e capital para conseguir abrir um estabelecimento, seria interessante tentar procurar intermediários, que já possuíssem um ponto de venda bom e vendessem produtos similares aos que elas produzem, para quem elas poderiam oferecer seus produtos para serem vendidos nestas lojas.

Nos dois casos, uma primeira ação que poderia ser feita, mas que demandaria um investimento de capital e uma abdicação de parte do lucro delas, seria a confecção de um catálogo dos produtos feitos pelo grupo. Isso poderia facilitar principalmente na relação com as lojas para introduzir seus produtos nestas. Complementarmente, identificamos que o mesmo SEBRAE que as auxiliou no desenvolvimento de habilidades artesãs possui um curso gratuito de “*Como vender mais e melhor: as melhores ferramentas para aumentar suas vendas*”. Certamente seria válido que pelo menos um grupo dessas trabalhadoras participasse desse curso para melhor construir a estratégia de marketing e vendas da organização.

Após terem obtido sucesso com a estabilização da demanda seria importante algumas outras mudanças no processo produtivo como a alocação de todas as trabalhadoras em um único lugar, que traria maior união para o grupo, facilitaria operações como o controle e seqüenciamento da produção, o controle de estoques, e diminuiria gastos de tempo com o transporte de produtos semi-acabados e acabados.

É essencial também que a geração de receita chegue a um ponto no qual as artesãs possam ter essa atividade como sua primeira fonte de recursos. Isso resultaria numa maior dedicação por parte delas, bem como maior identificação com o grupo e capacidade de lutar para a sobrevivência e o crescimento do negócio. Um aumento das vendas também levaria a um aumento na necessidade por matéria-prima. A obtenção desta pelo grupo atualmente é feita de forma muito amadora, através da doação; então, provavelmente será necessário tornar esse fornecimento mais profissional, onde elas tenham certeza do recebimento desses produtos.

7.2 Organização Administrativa

Quanto à estrutura administrativa, a mudança para uma cooperativa ou para uma micro ou pequena empresa se mostra essencial. Porém, pela análise que nos foi possível realizar, concluímos que a melhor saída para o grupo é a composição de uma cooperativa de artesãs.

O que mais determinaria essa decisão é a atual posição das participantes do grupo. Mesmo sem nenhuma capacitação ou desenvolvimento de conhecimento sobre cooperativas, elas já se organizaram em uma estrutura democrática e participativa, usando princípios do cooperativismo.

A reduzida tributação também seria uma vantagem para o grupo, que possivelmente não sobreviveria a uma carga de impostos alta, como é comum na realidade capitalista brasileira.

Além disso, um apoio que elas poderiam conseguir é o da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da UFRJ. Com ele, seria mais fácil vencer os obstáculos burocráticos e administrativos, sendo ainda auxiliadas no desenvolvimento do processo produtivo.

A incorporação de novos integrantes seria necessária para a formalização da cooperativa, mas os cursos que elas oferecem na oficina amenizariam o problema da capacitação, já que elas têm experiência de ensino e as atuais alunas poderiam ser aproveitadas como cooperadas. Sendo todos da mesma comunidade, um ambiente solidário característico de uma cooperativa seria propício, facilitando o comprometimento e a identificação dos novos integrantes com o grupo.

8. Conclusão

A CAH, na figura da sua Associação de Moradores e do Projeto *Arte é Vida*, mostrou ser um local com um forte potencial para o desenvolvimento de projetos que disseminem as ações de Economia Solidária.

Com uma análise do negócio de venda de artesanato existente dentro do Projeto, foi possível identificar as possibilidades de crescimento e de beneficiamento para a comunidade que a profissionalização desta atividade pode trazer.

Porém, para que o grupo consiga construir um negócio auto-sustentável com repercussões positivas em toda Higienópolis, devem ser realizadas algumas alterações. Primeiro, em relação ao seu processo produtivo. E segundo, em cima da sua estrutura administrativa.

Com relação ao primeiro ponto, foi identificada a necessidade da adoção de uma estratégia que possa contribuir para o desenvolvimento e a estabilidade da demanda pelos produtos do grupo. Através de um posicionamento estratégico de divulgação e vendas, as artesãs poderiam conseguir um crescimento significativo no seu negócio.

Sobre o aspecto administrativo, percebeu-se que a Oficina de Artesanato *Arte é Vida* poderia ser transformada em uma cooperativa com o apoio da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da UFRJ. Essa institucionalização traria maior profissionalismo ao negócio e diversas outras vantagens que poderiam torná-lo sólido economicamente.

Essas mudanças não são uma simples relação de causa-efeito. A profissionalização de várias outras atividades, como o cumprimento de prazos do processo produtivo e a manutenção da democratização na tomada de decisão, é condição *sine qua non* para que o aumento da demanda e a criação da cooperativa realmente representem um desenvolvimento do negócio. Então, essas ações devem ser consideradas como direcionadores da estratégia da organização, e não como tarefas isoladas que se forem realizadas representarão o sucesso do grupo.

E, mesmo depois da satisfatória implementação das alterações sugeridas, muitos outros passos deverão ser tomados para que a Oficina siga representando uma alternativa de vida para essa artesãs. Assim, como em qualquer atividade econômica inserida no sistema capitalista, a melhoria contínua dos processos produtivos e da administração da organização é indispensável para a sobrevivência longínqua do grupo.

9. Bibliografia

CROCAMO, A. V. e SANTOS, F. C. G. **Guia passo a passo: Legalização de Empresas**. Rio de Janeiro. SEBRAE/RJ, 2002

EID, F. e GALLO, A. **Metodologia de Incubação e Desafios para o Cooperativismo Popular: Uma análise do trabalho da Incubadora de Cooperativas Populares da UFSCar**. Anais do IV Sempe, 2001.

GAIGER, L. **A solidariedade como alternativa econômica para os pobres**. s.l.: Contexto e Educação, 1998.

GALLO, A. et al. **Incubadora de Cooperativas Populares: Uma alternativa à precarização de trabalho**. 1998.

HECK, S. **Cooperativa**. Artigo da X Romaria da Terra.

LIANZA, S.; AMATO, J; CARVALHO, V. **A autogestão e o desenvolvimento sócio-econômico sustentável**. Artigo Sessão Dirigida Enegep 2003.

VEIGA, S. e FONSECA, I. **Cooperativismo – Uma revolução pacífica em ação**. DP&A e Fase, 2001.

YIN, R. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. s.l: Bookman, 2001.

Sites visitados

www.itoi.ufrj.br/sempe/t7-p22.htm visitado em 15/11/2003

www.ocb.org.br/constituicao/principio.htm visitado em 30/11/2003

www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/3reg/29.DOC visitado em 06/12/2003

www.sebraerj.com.br visitado em 07/12/2003