

## INCUBAÇÃO DA COOPAED PELO EPADE-UNIFACS: EM BUSCA DA AUTOGESTÃO

### INTRODUÇÃO

Devido às diferentes transformações do mundo do trabalho, onde diversos trabalhadores são empurrados para a informalidade e o desemprego, novas formas de gestão do trabalho surgem como alternativa a esse quadro derivado da globalização. Assim, ganharam forças as práticas associativas, cooperativistas e autogestionárias, que, além de significarem uma oportunidade de trabalho, representam uma alternativa às formas exploratórias e excludentes do modelo capitalista de organizar as relações sociais.

No Brasil, o movimento da sócio-economia solidária vem ganhando força nos últimos anos, impulsionado principalmente pela implementação de políticas públicas no âmbito nacional, com destaque principalmente para a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego, em 2003, e a estruturação do Fórum Nacional e de fóruns estaduais de economia solidária. Essas instâncias possibilitam alternativas de articulação das várias experiências de geração de renda nos municípios brasileiros, elaboração de agendas comuns, promoção de intercâmbio e sistematização do conhecimento.

A partir dessa nova realidade, o surgimento de empreendimentos associativos são cada vez mais perceptíveis. Essas iniciativas prevêm a geração de renda e trabalho, através da formação dos agentes envolvidos, tendo a questão da cidadania como pano de fundo para seu desenvolvimento e, buscando incidir diretamente sobre a auto-estima dos envolvidos superação da estigmatização da pobreza.

Para apoiar a estruturação e o desenvolvimento destes empreendimentos populares de economia solidária, várias universidades instituíram organismos extensionistas que prestam serviços técnicos aos grupos, num processo de incubação. O EPADE, Escritório Público de Apoio ao Desenvolvimento Local e Regional, foi criado na UNIFACS – Universidade Salvador, na Bahia, com este objetivo. Será descrita, neste artigo a incubação de um dos empreendimentos apoiados pelo EPADE, a COOPAED - Cooperativa de Produção de Alimentos Engenho Doce, realçando as particularidades da metodologia do EPADE, que

Anne Guiomar Sena e Débora Nunes. UNIFACS – Universidade do Salvador. [annegss@yahoo.com.br](mailto:annegss@yahoo.com.br)  
[debnunes@unifacs.br](mailto:debnunes@unifacs.br) 3344.3196/9602.6691

Código de campo alterado

Código de campo alterado

destaca de forma particular a questão da inserção cidadã e da superação do que denominamos ser a interiorização do estigma da pobreza (NUNES, 2002).

\_\_\_\_\_ Noesse tocante ~~à~~ necessidade do processo formativo em cidadania dos grupos o EPADE leva em conta suas especificidades regionais ~~em especial~~, da cidade de Salvador, onde as desigualdades sociais e a herança escravagista comprometeram e comprometem a inserção econômico-social e política de parcela importante da sociedade, principalmente aquelas mais carentes, negras ou mestiças e conseqüentemente marginalizadas. Entende-se, portanto, que abordar geração de renda e trabalho nessas condições deve ser feito concomitantemente com a abordagem da cidadania, particularmente de questões transversais e particulares como etnicidade e gênero.

Sob essa ótica, ~~mais que~~ estruturar um empreendimento ~~de~~ economia solidária ~~através da~~ significa qualificação e profissionalização do grupo, permeando este processo pela ~~os~~ vivência dos princípios básicos de solidariedade, autogestão e responsabilidade ~~e~~. Significa também a participação nas instâncias do, ~~fortalecendo o~~ movimento ~~de~~ economia solidária, do cooperativismo popular e do desenvolvimento comunitário. Busca ~~ser-se-á~~ com o processo de incubação, ~~de empreendimentos associativos~~ contribuir para melhoria da qualidade de vida ~~deste do~~ grupo ~~de baixa renda~~, compartilhando conhecimentos científicos e acadêmicos e recebendo, através do convívio com estes, informações preciosas para a formação técnica e cidadã da equipe assessora.

A partir dessas premissas, esse artigo ~~descriutivo~~ tem por objetivo expor o processo de incubação de um empreendimento associativo em Salvador, a COOPAED ~~Cooperativa de Produção de Alimentos Engenho Doce~~, ~~demonstrando descrevendo~~ as relações entre assessores e grupo, o comportamento deste face ao desafio da profissionalização e da autogestão, as dificuldades fragilidades técnicas e as dificuldades fragilidades existentes nessa ~~nova~~ iniciativa.

### **COOPAED: O início de tudo**

O processo de construção da COOPAED originou-se em fevereiro de 2004, a partir de uma parceria entre EPADE-Escritório Público de Desenvolvimento Regional e Local/UNIFACS e a Comunidade da Baixa da Égua. Tratava-se de uma iniciativa que objetivava a formação de uma cooperativa de alimentos que funcionaria nas Cantinas do Campus Federação (Prédio de Aula 01 e 02).

[Anne Guiomar Sena e Débora Nunes. UNIFACS – Universidade do Salvador. \[anneguiomar@unifacs.br\]\(mailto:anneguiomar@unifacs.br\) \[debnunes@unifacs.br\]\(mailto:debnunes@unifacs.br\) 3344.3196/9602.6691](mailto:anneguiomar@unifacs.br)

Código de campo alterado

Código de campo alterado

O critério estabelecido para identificação dessas pessoas era um prévio conhecimento na produção de alimentos e vontade de sair da condição de desemprego. A partir dessa premissa, foram identificados alguns moradores que já exerciam atividades autônomas da área de alimentação (milho cozido e salada de frutas), o que garantiu o início das atividades. A execução desses produtos foi acolhida pelos primeiros membros da iniciativa devido à facilidade de execução, produção e comercialização. Entretanto, com o início do atendimento aos estudantes da UNIFACS, percebeu-se a necessidade de uma maior variedade de produtos, e desta forma, alguns salgados foram comprados na própria comunidade e revendidos na Cantina.



**Figura 1 e 2** - Engenho Velho da Federação

Na formação inicial, a COOPAED contava com 05 membros, onde apenas dois membros possuíam uma vivência de trabalho coletivo, por já fazerem parte de outras associações de bairros ou por atuarem em trabalhos comunitários. Tais membros foram responsáveis pela formação política e produtiva inicial da pré-cooperativa, identificando outras pessoas com o perfil para o trabalho e transmitindo para os demais componentes suas experiências em trabalhos coletivos.



**Figura 3 e 4** – Cantina do Campus da Federação (PA2)

Nos primeiros meses, percebeu-se que, mesmo enfrentando inúmeras dificuldades, dada a ausência de capital de giro, equipamentos e de capacitação técnica, o grupo era capaz de manter-se unido e confiante no seu propósito. Não existia preocupação com a “competitividade” e nem “concorrentes”, os jovens empreendedores, estimulados pela assessoria, pensavam apenas em agradar e conquistar sua clientela (estudantes, professores e funcionários da UNIFACS) objetivando garantir o pleno funcionamento da Cantina vista como uma oportunidade que não poderia ser desperdiçada. Como primeira ação organizativa, o grupo decidiu quais membros seriam responsáveis pela compra dos produtos, adotando como critério à experiência e o conhecimento dos pontos de venda dos insumos necessários (milho verde e frutas). Enquanto isso, os demais membros se ocuparam em buscar na comunidade doações que fossem úteis para a cantina, e empréstimo de panelas grandes com pessoas na comunidade que já trabalhavam com milho e pamonhas.

Em todo esse processo de estruturação do grupo, vale ressaltar que este contou com a assessoria do EPADE, através de aconselhamentos e orientações variadas na área de atuação do empreendimento. Outro parceiro decisivo nos primeiros tempos foi o Terreiro Ilê Axé Obatomy, através da sua dirigente, a babalorixá Mãe Elza, com doação de utensílios (panelas, vasilhas, conchas, colheres, liquidificador, etc.) e incentivo a pessoas da comunidade para fazer parte do grupo. Mesmo assim, havia dificuldades em convencer as pessoas já que o grupo trabalhava muito, mas não garantia até este momento, uma renda mínima para os membros. Este fato repercutia negativamente na comunidade, e também nas famílias dos envolvidos, que cobravam resultados. Entretanto, as doações oriundas da Comunidade através do Terreiro continuavam e o grupo recebeu uma geladeira e um fogão usado, o que melhorou o seu padrão produtivo.

[Anne Guiomar Sena e Débora Nunes. UNIFACS – Universidade do Salvador. anegss@yahoo.com.br /debnunes@unifacs.br 3344.3196/9602.6691](mailto:anegss@yahoo.com.br)

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Objetivando auferir maiores rendimentos, os membros da pré-cooperativa decidiram diversificar sua atividade produtiva, através da realização de eventos externos que garantiram aos mesmos uma pequena sobra, que era utilizada para reinvestir na produção. Como será visto posteriormente, os eventos avulsos serão uma fonte importante de renda e experiência de mercado para os membros da pré-cooperativa.

Como mostra do amadurecimento político, alguns membros do grupo passam a freqüentar as reuniões do FBES-BA -Fórum Baiano de Economia Solidária/Ba e do Fórum Comunitário de Combate a Violência, por estímulo ~~da coordenadora~~ do EPADE ~~(Débora Nunes) – na época uma das coordenadoras do FBES-BA –~~, como mais uma característica dos empreendimentos solidários. Entre os meses de Abril e Maio de 2004, o grupo passou a realizar eventos externos e marcou sua inserção no ambiente organizado desses fóruns a partir do Evento da ADS - Agência de Desenvolvimento Solidário/CUT, em que forneceram “quentinhas”.

Neste momento, percebe-se a necessidade de continuar buscando pessoas na comunidade para participarem do grupo, pois a intenção era se consolidar enquanto cooperativa. Este desejo passou a ser estimulado pelo assessor técnico já que, segundo a OCEB (Organização de Cooperativas do Estado da Bahia), que regulamenta o Cooperativismo na Bahia, são necessárias 20 pessoas para a constituição da cooperativa e o grupo possuía apenas seis naquele momento.

A rentabilidade durante todo o primeiro semestre de 2004 permaneceu baixa, em decorrência da falta de organização para a produção, das perdas de matéria-prima, do desperdício de materiais, e da queda na comercialização em função da insatisfação dos clientes, principalmente relacionada a pouca variedade e falhas de produção. É interessante observar o conflito entre o tipo de produto consumido como lanche entre a população de menor renda e as expectativas de um público de classe média freqüentador da Universidade. Esse problema só aos poucos foi superado.

Mesmo diante das adversidades, o grupo percebeu que podia se manter e caminhar em busca dos seus objetivos, pautados na cooperação e na autonomia. Porém essa motivação não foi suficiente para impedir a **intermitência** de alguns membros que saíam e voltavam, principalmente por causa da falta de uma renda, em virtude da pouca retirada das sobras. A qualquer momento, diante de alguma oferta de ocupação, mesmo temporária, alguns membros se afastavam, quando não o faziam por questões de conflitos internos.

**Em busca de ampliação dos parceiros: Edital Petrobrás Fome Zero**

[Anne Guiomar Sena e Débora Nunes. UNIFACS – Universidade do Salvador. \[anneguiomar@unifacs.br\]\(mailto:anneguiomar@unifacs.br\) \[debnunes@unifacs.br\]\(mailto:debnunes@unifacs.br\) 3344.3196/9602.6691](mailto:anneguiomar@unifacs.br)

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Diante das dificuldades, a decisão de buscar apoio externo (para além da UNIFACS e da Comunidade) foi amadurecida. O contato com a REDE-Associação Rede de Profissionais Solidários pela Cidadania, entidade experimentada em trabalhos comunitários, foi natural devido ao fato da Coordenadora do EPADE ser também a presidente da REDE. Assim, decidiu-se apresentar um projeto para concorrer no edital Petrobrás Fome Zero, numa parceria REDE/UNIFACS.

Em outubro de 2004, a coordenação do EPADE/REDE comunica aos membros que o Projeto Piloto Cooperativa de Lanches havia sido escolhido pelo Programa Petrobrás Fome Zero. A aprovação do projeto pela Petrobrás teve uma importância significativa para o EPADE, que poderia contar com o apoio da REDE reforçando a possibilidade de apoio financeiro à incubação em curso. Essa aprovação representou também a possibilidade de ampliar as ações que o EPADE pretendia realizar e marca uma nova fase no processo de acompanhamento junto à cooperativa, através da Incubação.

Para a COOPAED esta perspectiva de apoio financeiro foi vital, pois conforme proposta do projeto, cada membro passaria a receber uma bolsa auxílio no valor de R\$ 65,00 (sessenta e cinco reais), além de vale transporte, bolsa alimentação e capacitação profissional. Este fato repercutiu neste momento de forma positiva no grupo, dada as condições e expectativas de melhorias que viriam a seguir, advindas do projeto.

Ainda no mesmo mês, as eleições do país possibilitaram que o grupo debatesse sobre o processo eleitoral e político junto à comunidade, chegando a articular ações com alguns candidatos do campo progressista. Estas articulações possibilitaram a realização de eventos que aqueceram a produção, aumentando conseqüentemente as receitas, fazendo com que todos os empréstimos e as dívidas contraídas fossem quitados. O grupo percebe assim que o retorno financeiro nos eventos era bastante significativo, resolvendo assim intensificar as parcerias e os eventos, demonstrando a capacidade de articulação e organização para prática da autogestão.

Em janeiro de 2005, o grupo inicia as suas atividades com 17 membros e intensificam-se as expectativas em relação à capacitação técnica, conforme previsto no projeto do EPADE, através do apoio do Programa Petrobrás Fome Zero.

### **O Projeto Piloto Cooperativa de Lanches em andamento, com apoio da Petrobrás**

[Anne Guiomar Sena e Débora Nunes. UNIFACS – Universidade do Salvador. \[annegss@yahoo.com.br\]\(mailto:annegss@yahoo.com.br\)  
\[debnunes@unifacs.br\]\(mailto:debnunes@unifacs.br\) 3344.3196/9602.6691](mailto:anneguiomar@unifacs.br)

Código de campo alterado

Código de campo alterado

A partir do Projeto Piloto Cooperativa de Lanches, foi realizada atividades com o grupo empreendedor em busca da autogestão e sustentabilidade desse empreendimento. A primeira etapa, descrita sistematicamente nos relatórios parciais, caracterizou-se como etapa de pré-incubação, que visava a formação e construção da base ideológica do grupo, objetivando a interação entre seus membros e a análise crítica da realidade em que vivem. Trata-se de um período de formação social, de unificação do grupo e contextualização dos pressupostos dos empreendimentos solidários (introdução ao cooperativismo, autogestão e a economia solidária.

Nessa etapa foram realizados 14 encontros com duração média de quatro horas, objetivando a identificação do grupo, a sensibilização para cidadania, economia solidária, exclusão social e gênero, o estudo de viabilidade econômica da atividade escolhida e uma discussão preliminar sobre a elaboração do estatuto.

Relativamente bem consolidada, a **1ª etapa** foi sendo renovada e construída ao longo de todo processo de incubação, visando estabelecer com os cooperativados objetivos claros e definidos enquanto grupo-empendedor. A participação da assessora comunitária nestes primeiros momentos trouxe uma grande dinâmica às discussões, já que esta trazia, numa linguagem popular, suas experiências como membro de um empreendimento solidário. Ao mesmo tempo, a ação da assessora comunitária significou apoio ao grupo nas decisões e na construção de mecanismos de controles eficientes para o desenvolvimento do empreendimento. É válido destacar a construção de um Termo de Adesão, que serviu com suporte normativo ao empreendimento, avançando assim na sua constituição formal.

Essa etapa visou também formar, entre os membros da COOPAED, agentes multiplicadores, que teriam durante todo o processo, o papel de auxiliar nas mais diversas temáticas com o grupo, ou outros interessados, transmitindo informações, motivando debates, discussões e mobilizações, além da participação em fóruns e grupos de discussão, durante todo o processo. Essa metodologia prévia a inserção paulatina desses agentes nas mais diversas esferas institucionais dentro do campo da Economia Solidária.

Vale ressaltar que no período de Fevereiro de 2005, o grupo recebeu uma boa notícia sobre a abertura de um novo prédio de aula (PA3) e o convite do EPADE/UNIFACS para que assumisse mais uma cantina, bem mais estruturada que as primeiras. Este convite demonstra que as dificuldades iniciais de inserção no ambiente da UNIFACS, enquanto instituição, estavam superadas e a relação estava fortalecida. Garantia-se, desta forma, um aumento da demanda fixa e possível melhoria de renda. Assim, em Fevereiro, funcionaram as cantinas do PA 2 e PA 3, entretanto, as atividades no PA 1, que foi onde o grupo se originou, foram

[Anne Guiomar Sena e Débora Nunes. UNIFACS – Universidade do Salvador. anegss@yahoo.com.br](mailto:anegss@yahoo.com.br)  
[/debnunes@unifacs.br 3344.3196/9602.6691](mailto:debnunes@unifacs.br)

Código de campo alterado

Código de campo alterado

encerradas, já que a UNIFACS modificou sua lógica de funcionamento naquele prédio de aula.

A segunda etapa trata-se de um momento de maturação do grupo, baseada na vivência de conflitos interpessoais, nas capacitações técnicas, em ruptura ideológicas e construção política. Por mais confusa que possa parecer, essa etapa retrata, em certa medida, a passagem de um grupo objeto na ação para um grupo sujeito, que tem um olhar diferente e sabe realmente o que quer.

Esse processo de capacitação dá início a fase de incubação, propriamente dita, que visa à operacionalização do funcionamento das cooperativas, consolidando a formação técnica do grupo econômico, através do assessoramento e formação contínua, buscando pleitear os mecanismos de gestão necessários para o desenvolvimento do empreendimento, dentro da organização formal de uma empresa. O objetivo é que cada cooperativado entenda o processo organizacional em termos teórico e prático, tratando-se de uma assessoria técnico administrativa *in loco*.

Nesse tocante foram realizadas capacitações técnicas com treinamento da atividade/piloto, oficinas de estrutura administrativa, estruturação para inserção no mercado, qualidade e autonomia financeira, sendo este último constituído através da criação de fundos e controles financeiros, novo de estudo de viabilidade econômica devido a inserção de uma diversidade de produtos ofertados, elaboração do planejamento estratégico e operacional, estratégias de atuação no mercado e elaboração do estatuto, regimento interno e legalização do empreendimento.

Nessa etapa temos a entrada dos estagiários que permitiram uma maior interação grupo-empresendedor e assessoria, objetivando um acompanhamento direto e contínuo, através de estímulos de atividades em um empreendimento que não possuía até então, características competitivas. Sob essa ótica, foram apontadas algumas dificuldades no grupo como:

- Conflitos internos;
- Grande resistência dos cooperados em relação aos controles financeiros e administrativos, que se tentava implantar;
- Falta de organização e planejamento;
- Falta de comprometimento; e,
- Frágeis noções sobre o cooperativismo.

È importante ressaltar que, ficou clara a importância de estabelecer outros termos de comprometimento, dando continuidade à prática iniciada com o estabelecimento do Termo de Adesão. Foram estabelecidos os Termos de Experiência, de Compromisso e de Desligamento,



[Anne Guiomar Sena e Débora Nunes. UNIFACS – Universidade do Salvador. \[anegss@yahoo.com.br\]\(mailto:anegss@yahoo.com.br\)  
\[debnunes@unifacs.br\]\(mailto:debnunes@unifacs.br\) 3344.3196/9602.6691](mailto:anneguiomar@unifacs.br)

Código de campo alterado

Código de campo alterado

configurando-se como um período de afirmação, onde se percebe a necessidade do grupo de vincular-se não mais como amigos/vizinhos em equipe e sim como grupo profissional.

### **Em busca da Sustentabilidade : Fortalecendo caminhos**

Através do acompanhamento diário, onde as técnicas são vivenciadas e construídas, o período de incubação busca uma formação continuada, onde mais do que “aprender” técnicas e teorias, o grupo tinha que se apropriar do conhecimento, já que o assessor tem um papel de educador/catalisador na construção dos métodos adequados junto aos associados.

Nesse caminho o grupo vai buscando sua sustentabilidade gestonária e econômica, fortalecendo sua identidade e firmando seus princípios. Esses métodos puderam ser analisados a partir dos seguintes indicadores:

- **Práticas autogestionários**

Observou-se que os cooperados apresentaram um amadurecimento cognitivo e político a partir da vivência do empreendimento. O aprendizado foi paulatino, visto que a autogestão não está circunscrita simplesmente a uma “forma de administração”, tendo um sentido muito mais amplo e genérico que aponta para uma mudança radical do modo de perceber a economia, a política e a vida social.

Um exemplo da consolidação dessa prática foi à criação das comissões jurídica, produtiva, monetária e de marketing social, que tinham por objetivo dimensionar e fazer interagir as atividades do empreendimento, fazendo com que seus membros tivessem real clareza de todos os componentes produtivos, organizacionais e normativos. Tais comissões foram criadas a partir de uma dinâmica de potencialidades, onde cada membro escolhia a comissão que mais se identificava, permitindo um cenário propício ao seu desenvolvimento. Segue o detalhamento das suas funções e membros:

- **Comissão Jurídica** (4 membros) = Regulamentar os termos normativos (adesão, compromisso e desligamento) existentes e propor inserção de novos, fiscalizando o cumprimento dos mesmos.
- **Comissão Marketing Social** (4 membros) = Captação de eventos culturais e produtivos para fornecimento de lanches, através de articulações com as mais diversas esferas. É válido destacar, que essa comissão ampliou os laços externos da COOPAED e respectivamente de seus parceiros e patrocinadores.

- **Comissão Produtiva** (6 membros) = Organização da produção, compra de insumos, pesquisa de novos fornecedores, atendimento à demanda diária das cantinas. Considerada pelos cooperados como o alicerce do empreendimento.
- **Comissão Monetária** (4 membros) = Buscando adquirir o conhecimento necessário para a prática de fiscalização, os membros revessam-se nas mais diversas funções de controles financeiros.

- **Intermitência e Rotatividade dos membros**

É válido destacar a existência de uma rotatividade e intermitência no trabalho dos cooperativados, vinculadas às próprias condições de vida da situação de pobreza. A insegurança material em que vivem os pobres e a falta de um rendimento razoável no trabalho na COOPAED, faz com que seus membros freqüentemente abandonem o empreendimento em busca de uma oportunidade, mesmo precária, de melhoria das condições de vida. Observa-se algumas vezes o retorno posterior de membros, quando estes encontram apenas uma oportunidade de um trabalho temporário.

Outro motivo de afastamento são os conflitos internos e as dificuldades de sua superação pela negociação, que evitasse assim esta solução definitiva. Entende-se, inclusive, que esta é uma das frentes de trabalho que precisa ser reforçada nos processos de incubação, pois não é um problema exclusivo da COOPAED, mas um fato corrente nos empreendimentos autogestionários, pelas próprias dificuldades inerentes à proposta.

Decorrente dos fatores citados, a etapa de incubação foi permeada de ações de pré-incubação, visando à formação continuada de todo o grupo, particularmente dos novos membros que nunca deixaram de surgir. Desta forma, os avanços de formação não são homogêneos e é difícil definir o nível de incorporação do coletivo acerca dos temas tratados na incubação e pré-incubação.

- **Estudo de Viabilidade**

Como foi visto anteriormente, o estudo de viabilidade econômica detectou que, ao longo do ano de 2005, a COOPAED esteve longe do seu ponto de equilíbrio (R\$ 11.980,33), configurando a dependência dos recursos auferidos através do Projeto Petrobrás, onde a receita bruta mensal esteve bem abaixo do necessário. O resultado registrado neste período era um déficit total de R\$ 3.235,50, com rendimento médio de R\$ 150,00 por cooperado (20 membros).

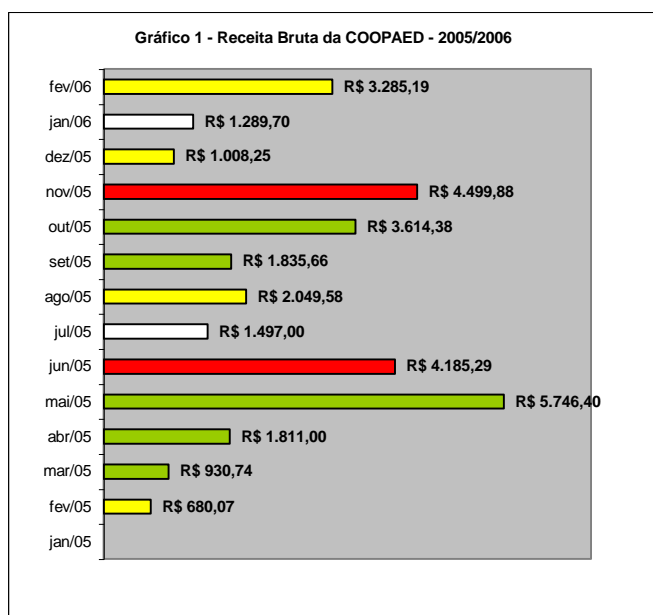
[Anne Guiomar Sena e Débora Nunes. UNIFACS – Universidade do Salvador. \[annegss@yahoo.com.br\]\(mailto:annegss@yahoo.com.br\)  
\[debnunes@unifacs.br\]\(mailto:debnunes@unifacs.br\) 3344.3196/9602.6691](mailto:anneguiomar@unifacs.br)

Código de campo alterado

Código de campo alterado

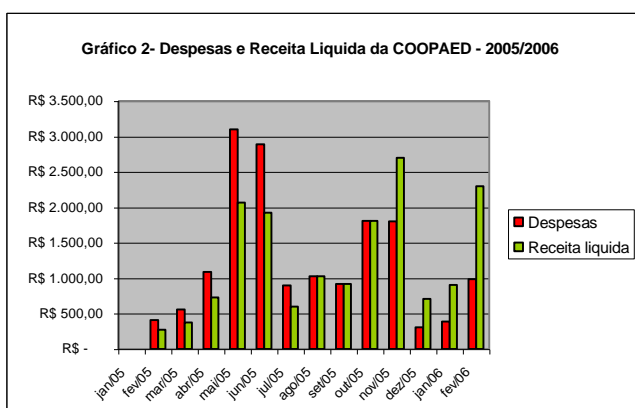
Como solução imediata, os cooperados decidiram, no final do segundo semestre, ficar dois meses (outubro e novembro) sem receber nenhum recurso proveniente do empreendimento (cantinas e eventos), apenas a bolsa benefício, com objetivo de criar um fundo de capital de giro para garantir minimamente a continuidade das atividades com o final do projeto. Essa dinâmica possibilitou uma reserva em torno de R\$2.000,00, que em março/06 permitiu a compra de 30% dos insumos necessários para a produção da sua atual demanda em duas cantinas. Por este motivo é necessário à criação de condições para aumentar este capital de giro, para o empreendimento possa se desenvolver.

Algumas iniciativas foram tomadas, visando atingir o objetivo descrito acima, mesmo nos períodos considerado médios e fracos em vendas, com a captação de diversos eventos e diversificação de produtos nas cantinas. Essa condição permitiu um avanço significativo rumo a sustentabilidade que vem se estendendo extra-projeto como pode ser visto nos meses de janeiro e fevereiro de 2006, sendo este último registrado até o dia 15.



Período Médio (Provas)
Período Alto (Aulas)
Período Fraco (Final de ano letivo)
Período Inexistente (Férias)

É válido destacar os avanços registrados nos três últimos meses do ano de 2005, que demonstram o crescimento econômico do empreendimento, como por exemplo, a receita bruta gerada no mês de novembro (R\$4.499,98) que superou rendimentos de períodos considerados altos (março, abril, setembro e outubro), perdendo apenas para o mês de maio que contou com o ingresso de novas turmas na universidade. Esse avanço deve-se a uma estratégia elaborada com a assessoria, onde os controles de produção e financeiros foram executados buscando estabilizar e gerar rendimentos superiores aos encontrados no primeiro semestre, totalizando cerca de R\$14.504,75, sendo que deste, R\$8.222,51 foram alcançados nestes três últimos meses.



Analisando ainda esses últimos meses, percebe-se um avanço não só nas receitas brutas como também nas líquidas, a partir do controle das despesas que não permitia o crescimento relativo de sobras. Nesse momento, foi definido pelos cooperados uma

nova meta que buscará garantir a todos os cooperados (20) um rendimento médio de R\$ 350,00, a ser conquistado no ano de 2006.

Essa nova perspectiva implica em novos subsídios e capacitações devido à ampliação do ramo de atuação e dos segmentos produtivos (mais uma cantina da UNIFACS). A partir dessa análise e desses novos segmentos o grupo percebe a possibilidade real de uma sustentabilidade do empreendimento através do pagamento efetivo dos seus custos fixos e variáveis, além de uma remuneração compatível a suas necessidades, buscando um novo ponto de equilíbrio estimado em R\$ 19.703,20, a ser conquistado em um período de mais 12 meses proposto para etapa de desincubação.

<b>Receita Total Mensal</b>	
<b>Receita Total Mensal</b>	<b>R\$ 19.703,20</b>
Custo Total Mensal	R\$ 19.703,20
Custo Fixo Mensal	R\$ 10.766,40
CV Mensal	R\$ 8.936,80
Resultado	R\$ -

- **Legalização da Cooperativa**

[Anne Guiomar Sena e Débora Nunes. UNIFACS – Universidade do Salvador. \[anneguiomar@unifacs.br\]\(mailto:anneguiomar@unifacs.br\) \[debnunes@unifacs.br\]\(mailto:debnunes@unifacs.br\) 3344.3196/9602.6691](mailto:anneguiomar@unifacs.br)

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Devido à correlação financeira, apesar dos presentes cooperativados já estarem com toda a documentação exigida, não foi possível registrar a cooperativa na Junta Comercial, nem na Receita Federal, objetivando o registro do CNPJ. Esta decisão foi tomada porque a carga tributária, considerada muito alta para um empreendimento, que mesmo de caráter solidário, paga ~~uma em~~ média sete tipos de impostos como outro empreendimento qualquer, criando assim uma sobrecarga fiscal que compromete a sustentabilidade do negócio.

### Conclusão

Neste momento, a COOPAED encontra-se na etapa de desincubação, vista como processo de maturação dos empreendimentos, onde o contato do agente incubador é menos direto, ~~porém efetivo~~, já que o grupo possui real clareza de suas potencialidades, apresentando um processo definido de autogestão e sustentabilidade, necessárias para o crescimento do empreendimento.

Algumas vitórias já foram alcançadas nessa nova etapa, como a abertura de mais uma cantina, configurando um complexo cooperativo, cujas ferramentas logísticas ~~vêm~~ sendo trabalhadas e estruturadas. Financeiramente, o empreendimento vem conseguindo ~~atingir pagar uma em~~ média ~~mensal de~~ R\$300,00 por cooperado, sem comprometer sua viabilidade e gestão. ~~Como visto acima, o ponto de equilíbrio estimado para o empreendimento era de aproximadamente R\$ 20 mil mensais, incidindo diretamente em uma nova estratégia de acompanhamento ao empreendimento que enfrentasse, junto aos cooperados, a busca de um novo patamar de rentabilidade com metas a serem conquistadas e superadas.~~

~~Observa-se que os problemas enfrentados pela COOPAED são comuns em se tratando de empreendimento solidário, que exige dos seus membros uma desalienação do trabalho. Pretende-se que todos os membros exerçam atividades manuais e intelectuais e compreendam toda a cadeia produtiva e gerencial do empreendimento. Desta forma, a internalização da superação da hierarquia patrão-funcionário, pode ser vislumbrada no amplo envolvimento dos membros que produzem, coordenam e gerenciam o empreendimento, exigindo um processo contínuo, de envolvimento, capacitação e aprendizagem na técnica de autogestão.~~

Conclui-se que esse o processo de incubação possibilitou a uma pré-cooperativa a constituição enquanto grupo ativo, a normatização enquanto empreendimento e o domínio técnico enquanto negócio. Desenvolveu-se a competência empreendedora, a inovação e criatividade profissional na lógica da Economia Solidária, como alternativa de geração de

[Anne Guiomar Sena e Débora Nunes. UNIFACS – Universidade do Salvador. anegss@yahoo.com.br /debnunes@unifacs.br 3344.3196/9602.6691](mailto:anegss@yahoo.com.br)

Código de campo alterado

Código de campo alterado

emprego e renda de uma comunidade de baixa renda, além de aumento da auto-estima do grupo e o processo em curso de superação do estigma da pobreza...

### **Bibliografia consultada:**

- **CAPINA.** Coleção Prosas e Debates: Puxando o Fio da Meada e Retomando o Fio da Meada. Vol 1 e 2. Rio de Janeiro, 1998-1999.
- **FREIRE,** Paulo. Pedagogia do Oprimido. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra, 1982.
- **MTE/SENAES.** Atlas de Economia Solidária no Brasil, 2005. Brasília, 60p., 2006.
- **NUNES,** Débora. A construção de uma experiência de Economia Solidária num bairro periférico de Salvador. In: Bahia Análise & Dados. Economia Solidária. Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia – SEI. Salvador, v.12, n.1, junho, 2002.
- **NUNES,** Débora. Pedagogia da Participação. Trabalhando com comunidades. Salvador: Editora Quarteto, 2006 (1a. edição 2002)
- **ROCHA.** Sonia. Pobreza no Brasil. Afinal de que se trata? 2ª. Edição. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005, 244p
- **SINGER,** Paul; **SOUZA,** André Ricardo de (Orgs.). A economia solidária no Brasil. São Paulo: Contexto, 2000. 360 p.
- \_\_\_\_\_
- **SINGER,** Paul. Introdução à economia solidária. São Paulo, Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

Formatados: Marcadores e numeração

Formatados: Marcadores e numeração

Formatados: Marcadores e numeração

Formatados: Marcadores e numeração

~~Cópia para o sistema de avaliação de desempenho do Odebrecht e para o sistema de avaliação de desempenho do Odebrecht~~