

**ESTEVAN TAGUCHI**

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA VIABILIDADE ECONÔMICA PARA  
ECONOMIA SOLIDÁRIA - ESTUDO DE CASO: JUSTA TRAMA**

Trabalho de formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do Diploma de Engenheiro de  
Produção

**São Paulo**

**2006**

**ESTEVAN TAGUCHI**

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA VIABILIDADE ECONÔMICA PARA  
ECONOMIA SOLIDÁRIA - ESTUDO DE CASO: JUSTA TRAMA**

Trabalho de formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do Diploma de Engenheiro de  
Produção

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Euzébio Hernandez  
Co-Orientadora: Profa. Dra. Sandra Rufino

**São Paulo**

**2006**

**Taguchi, Estevan**

**Análise estratégica da viabilidade econômica para economia solidária. Estudo de caso: Justa Trama / E. Taguchi. -- São Paulo, 2006.**

**100 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1.Economia solidária (Viabilidade econômica) I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

*“Sei que meu trabalho é uma gota no oceano,  
mas sem ele, o oceano seria menor.”*  
(Madre Teresa de Calcutá)

## **AGRADECIMENTOS**

À todos meus familiares próximos, em especial aos meus pais e avó, que estiveram ao meu lado o tempo todo dando suporte e apoio necessário sempre com muita dedicação, aos meus irmãos, pela orientação e conselhos em decisões importantes da minha vida neste últimos anos, e à Laila, a qual participou intensamente da minha vida nestes últimos anos com muita paciência e dedicação.

À Profa. Dra. Sandra Rufino, a qual sem dúvida contribuiu significativamente para a qualidade e bom desempenho deste trabalho, com sugestões e críticas construtivas.

À todos os professores que contribuíram significativamente à minha formação acadêmica, e em especial aos do departamento de Engenharia de Produção.

À todos meus amigos, em especial da Produção e da AAATUM, pois proporcionaram momentos alegres e descontraídos através de muito bom humor, os quais serão sempre lembrados.

Aos cooperados Justa Trama que disponibilizaram a cadeia para a elaboração deste trabalho, em especial à Nelsa Nespolo, pela dedicação e atenção ao fornecer todos os dados disponíveis.

## **RESUMO**

Este trabalho foca na análise de viabilidade econômica de uma cadeia agroecológica verticalizada, denominada Justa Trama, a qual vai desde a produção do algodão orgânico à venda do produto confeccionado ao consumidor. O trabalho compreende também uma abordagem estratégica de implementação e desenvolvimento da cadeia, além de análises críticas e sugestões de melhorias, apontando eventuais falhas no modelo atual, e para tal, elaborou-se uma análise quantitativa da indústria têxtil, uma análise qualitativa de perfil dos consumidores através de pesquisas de campo e entrevistas com especialistas do setor. Para os cooperados da Justa Trama, este possuirá a função prática de auxílio na captação de recursos em órgãos de fomento.

## **ABSTRACT**

This report focus on the economic viability analysis of an agri-ecologic vertical chain, known as “Justa Trama”, that goes from the production of organic cotton to the final sales of manufactured products to the consumers. The report not only analyses the strategic meaning of implementation and development this chain, but also suggestions for improvements, highlighting occasional weakness in the current model, and so, it was developed a quantitative analysis of the textile industry, a qualitative analysis of consumers’ profile through a field research and interviews with sector’s specialists. For the cooperated of Justa Trama, this report will be helpful in funding development with foment agencies.

## SUMÁRIO

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Cooperativismo e autogestão, uma visão organizacional.....</b>	<b>6</b>
1.1 Conceito.....	6
1.2 Histórico .....	7
1.3 Princípios .....	9
1.4 Cooperativismo X Capitalismo .....	11
1.5 Categorias .....	11
1.6 Estatísticas gerais.....	12
1.7 Vantagens .....	13
1.8 Desafios .....	14
1.9 Comércio justo ou “Fair Trade” .....	17
1.10 Perspectivas .....	19
1.11 Considerações finais .....	22
<b>Capítulo 2. Plano de negócios .....</b>	<b>23</b>
2.1 Objetivos.....	23
2.2 Importância.....	24
2.3 Metodologia.....	25
2.3.1 Estrutura básica.....	25
2.3.2 Conhecimentos mínimos .....	27
2.3.3 Pontos de atenção/análise de riscos .....	29
2.4 Considerações finais .....	30
<b>Capítulo 3. Análise do setor têxtil .....</b>	<b>32</b>
3.1 Caracterização do setor brasileiro.....	32
3.2 Histórico .....	37
3.3 O Setor no Mundo .....	38
3.4 Balança comercial.....	39
3.5 Análise dos competidores .....	40
3.6 Balanço do setor .....	41
3.7 Perspectivas do setor .....	42
3.7.1 Algodão agroecológico.....	44
3.7.2 Algodão orgânico, um mercado emergente.....	46



3.8 Considerações finais .....	46
<b>Capítulo 4. A cadeia Justa Trama.....</b>	<b>48</b>
4.1 História .....	48
4.2 Unidades de negócios .....	49
4.3 Gestão de recursos .....	53
4.4 Valores e metas.....	54
4.5 Desafios .....	55
4.6 Vantagens .....	56
<b>Capítulo 5. Abordagem estratégica.....</b>	<b>57</b>
5.1 Levantamento de dados .....	57
5.2 Análise de mercado .....	59
5.2.1 Perfil do consumidor .....	59
5.2.2 Precificação pelo varejo.....	62
5.2.3 Forças competitivas de Porter .....	63
5.2.4 Análise Swot.....	65
5.2.5 Matrix BCG .....	68
5.3 Análise de viabilidade do negócio.....	70
5.4 Plano de ação .....	75
<b>Capítulo 6. Conclusões finais e sugestões .....</b>	<b>79</b>
<b>Capítulo 7. Referência Bibliográfica.....</b>	<b>82</b>
ANEXO A – Produção Justa Trama em 2005 e composição de custo.....	84
ANEXO B – Projeção futura de receitas para cada unidade .....	85
ANEXO C – Exemplo de produtos Justa Trama.....	86
ANEXO D – Roteiros de entrevistas .....	88

## LISTA DE FIGURAS:

<i>Figura 1: balança comercial têxtil de 2000 à 2006 (previsto).....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 2: “lema” Justa Trama .....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 3: organização Justa Trama, elaborado pelo autor.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 4: estrutura administrativa Justa Trama, elaborado pelo autor.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 5: fluxo da abordagem estratégica, elaborado pelo autor.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 6: visualização do impacto da classe social nos parâmetros mencionados, desenvolvido pelo autor.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 7: precificação em relação à margem no varejo, resultado da pesquisa .....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 8: as cinco forças competitivas de Porter, adaptado Porter, 1987 .....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 9: fluxo analisado pelas forças competitivas de Porter .....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 10: abordagem externa da análise SWOT, elaborado pelo autor .....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 11: abordagem interna da análise SWOT, elaborado pelo autor .....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 12: matriz BCG conceitual adaptada pelo autor .....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 13: fluxo de mercadoria e financeiro Justa Trama, elaborado pelo autor .....</i>	<i>73</i>

## LISTA DE GRÁFICOS:

<i>Gráfico 1: evolução do número de cooperados de 1995 à 2005.....</i>	<i>13</i>
<i>Gráfico 2: evolução histórica do setor.....</i>	<i>32</i>
<i>Gráfico 3: evolução do PIB x setor têxtil .....</i>	<i>33</i>
<i>Gráfico 4: consumo de material-prima .....</i>	<i>36</i>
<i>Gráfico 5: preço histórico da arroba do algodão em pluma .....</i>	<i>37</i>
<i>Gráfico 6: evolução histórica da Taxa de Juros (DCI) .....</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 7: evolução histórica do índice de desemprego .....</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 8: taxa de câmbio desde agosto de 1998 à agosto de 2006 .....</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 9: critério de seleção no momento de compra, resultado da pesquisa de campo .....</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 10: correlação entre idade, sexo e quanto estaria disposto a pagar a mais, resultado da pesquisa de campo.....</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 11: correlação entre classe social e o quanto estariam dispostos a pagar a mais, resultado da pesquisa de campo.....</i>	<i>61</i>

## LISTA DE TABELAS:

<i>Tabela 1: número de cooperativas e cooperados por segmento .....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 2: maiores países produtores mundiais no setor têxtil em 2003 (mil ton) .....</i>	<i>38</i>
<i>Tabela 3: quebra por produtos da balança comercial de 2005. ....</i>	<i>40</i>
<i>Tabela 4: maiores players do setor nacional .....</i>	<i>40</i>
<i>Tabela 5: dados de produção declarados e objetivados .....</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 6: tributação para cada elo da cadeia, resultado da entrevista com os funcionários da ABIT .....</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 7: dados de mercado fornecidos pelos entrevistados .....</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 8: projeção e estimativa de desembolsos na Justa Trama, elaborado pelo autor .....</i>	<i>72</i>
<i>Tabela 9: capital de giro estimado necessário para a Justa Trama, elaborado pelo autor ....</i>	<i>74</i>
<i>Tabela 10: produto X preço de comercialização Justa Trama em um evento de outubro de 2006 .....</i>	<i>75</i>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS:**

ABIT: Associação Brasileira da Indústria Têxtil

ADEC: Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá

ADS: Agência de Desenvolvimento Solidário

ANTEAG: Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária

BACEN: Banco Central do Brasil

BCG: Boston Consulting Group

BMF: Bolsa de Mercadoria & Futuros

BNH: Banco Nacional de Habitação

CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

COFINS: Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CONES: Cooperativa Nova Esperança

ESALQ: Escola Superior de Agronomia “Luiz Queiroz”

FBB: Fundação do Banco do Brasil

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços

IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados

IPTU: Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana

IR: Imposto de Renda

ITCP's: Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

OCB: Organização das Cooperativas Brasileiras

PIB: Produto Interno Bruto

PIS: Programa de Integração Social

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAES: Secretaria Nacional de Economia Solidária

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

UFRJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNISOL: União e Solidariedade das Cooperativas Empreendimentos de Economia Social do Brasil - Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários

UNIVENS: Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos

USP: Universidade de São Paulo

## **Introdução**

### **Apresentação**

A análise da viabilidade econômica em um novo negócio, é fator chave na execução de um projeto, pois, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), atualmente cerca de 50% de micro e pequenas empresas entram em falência com menos de 2 ano em atividade, devido à falta de planejamento e de análise prévia da viabilidade do empreendimento.

Este trabalho de graduação visa a realização da análise da viabilidade econômica de produção e da abordagem estratégica para economias solidárias de autogestão, através da aplicação de conceitos teóricos no estudo de caso da Justa Trama.

A cooperativa Justa Trama é uma cadeia solidária formada pela associação de inicialmente 6 cooperativas, que possuía, no final de 2004, 700 colaboradores e é focada exclusivamente em produtos têxteis agroecológicos. Sua produção é totalmente verticalizada e abrange desde a produção do algodão orgânicos até a confecção do produto final, o qual ainda está pouco presente mercado e é de pequeno conhecimento da população. A Justa Trama pode ser claramente segmentada em 5 etapas distintas, onde a abordagem em estudo se dará sobre o consolidado:

- Produção do algodão orgânico;
- Produção do fio;
- Tecelagem;
- Acabamentos com sementes e/ou tingimento natural;
- Confecção do produto final.

A cadeia, em 2005, produziu apenas 1,5 toneladas de algodão orgânico, e gerou cerca de 4000 peças de roupa, entretanto, por ser uma cadeia bastante recente, vem passando por uma fase de forte expansão, a qual projeta a produção de 2,6 toneladas para o ano de 2006, e consequentemente 7.000 peças a serem vendidas. A meta de produção para os anos seguintes é de 4 toneladas de algodão orgânico para 2007 e 10 toneladas para 2008, atingindo então a estabilidade.

Para tal, precisará ser realizado um pequeno investimento em maquinários e será necessário também gerar capital de giro, pois este fator, juntamente com dificuldades internas de comunicação enfrentadas pela informalidade da cadeia, atualmente comprometem a estrutura da cadeia, o que será explicado adiante.

### **Objetivos**

O principal objetivo deste trabalho é verificar a viabilidade da Cooperativa Justa Trama a partir da elaboração de um plano de negócio, e sugerir um plano de ação para os cooperados, pois este documento será entregue a eles, onde será futuramente utilizado em uma possível captação de recursos.

Para atingir tal objetivo será necessário realizar diversas análises específicas, entre elas pode-se destacar:

- Estudo do setor têxtil, discutindo sobre as oportunidades de negócio, as aberturas do mercado, potencial de consumo, perfil do consumidor, existência de barreiras, entre outros;
- Projeção de demanda e tendência do setor através de uma análise de riscos econômicos e da atuação dos competidores inclusive de produtos substituíveis, como o caso de importados chineses;
- Análise de toda a cadeia de suprimento, a qual envolve principalmente suprimento, distribuição, custos de produção e conseqüente precificação final;

### **Metodologia**

O trabalho foi fundamentado na análise de um estudo de caso, elaborado na Justa Trama, que se realizou através da análise de todos os custos envolvidos no processo produtivo, e da conseqüente precificação.

Os dois primeiros capítulos são teóricos, o primeiro serviu de base para melhor compreender a dinâmica de uma cooperativa, e identificar possíveis falhas no modelo atual da estrutura e organização da Justa Trama. O segundo será uma guia para realizar o plano de negócio, com os principais passos e análises a serem seguidos para o desenvolvimento do projeto.



Realizou-se uma série de entrevistas nas redes de varejo, para entendermos o perfil dos consumidores de diversas classes sociais, além de gerentes de lojas de varejos, para compreendermos como é elaborado o preço final do produto para o consumidor. Logo, através da análise de custo de toda cadeia, e sabendo da margem atribuída pelo varejista, poderemos comparar o preço dos produtos Justa Trama com o praticado pelo mercado, e verificar a sua viabilidade quanto a precificação.

Devido à falta de dados e à necessidade de estimar a dinâmica/fluxo da cadeia têxtil, realizou-se também entrevistas com especialistas do setor, como um operador de *commodities*, um funcionário do departamento de logística de uma transportadora, um ex-diretor financeiro de uma grande têxtil e funcionários do setor jurídico da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT). Vale ressaltar que estas entrevistas não estavam previstas no cronograma de trabalho, surgiram apenas como medida alternativa à ausência de dados por parte dos cooperados.

### **Justificativa da escolha do tema**

Desde o início do ano de 2006 o aluno possuía a intenção de realizar o trabalho de formatura com algum estudo de caso ressaltando a análise da viabilidade econômica de qualquer projeto referente à indústria. Entretanto a escolha da empresa seria através ou de contatos pessoais ou via professores da universidade.

No início da elaboração deste trabalho, a co-orientadora professora Dra. Sandra Rufino apresentou ao aluno a opção de trabalhar com uma cooperativa, dentre uma série de cooperativas para as quais ela já realizava trabalhos voluntários. Entre as cooperativas apresentadas, se encontrava a Justa Trama, que atravessa momentos de dificuldade e que já apresentava no cronograma a necessidade de realização de um plano de negócio, porém sem recursos financeiros nem mesmo técnicos para realizar.

Vale ressaltar que foi apenas uma sugestão, ficou a cargo do aluno a decisão quanto à realização do trabalho na cooperativa. Após apenas um dia refletindo, e mesmo sabendo das dificuldades do tema, principalmente quanto ao levantamento de dados (fato real e que dificultou a elaboração do projeto) e das conseqüentes implicações no trabalho final, o aluno optou pela realização por três motivos principais: a elaboração de plano de negócio para o lançamento de um “produto novo”; a necessidade de uma profunda análise estratégica do

setor e do perfil do consumidor; e possibilidade de realizar um trabalho voluntário em pró de cooperados que enfrentam dificuldades na economia solidária de autogestão.

### **Relação com os estágios realizados**

O trabalho não apresenta nenhuma relação direta com o estágio, pois atualmente o aluno estagia em uma consultoria estratégica, onde já realizou projetos em vendas/comercialização e melhoria estratégica da penetração em uma empresa de bens de consumo; entrada estratégica de um novo produto e desenvolvimento de novos canais em uma seguradora (este projeto pode-se indiretamente se relacionar com o projeto Justa Trama, entretanto, trata-se de produtos completamente diferente); e análise de melhor oportunidade de aquisição, também em bens de consumo; além de realizar análise setorial nas diversas propostas realizadas pela empresa.

Entretanto, a análise da viabilidade econômica pode-se relacionar, levemente com o estágio anterior, onde desenvolveu propostas na área de *Cooperate Banking*, principalmente em captação de recursos, e *M&A* (Fusões e Aquisições) de um banco múltiplo, onde teve contato direto com análises financeiras e de viabilidade de projetos.

### **Estrutura do trabalho**

**Capítulo 1** - aborda os conceitos/aspectos gerais referente a uma estrutura de economia solidária e/ou cooperativa, pois se trata de um tema incomum, pouco discutido nos ambientes acadêmicos da engenharia de produção. O principal objetivo deste é visualizar/evidenciar as diferenças para as estruturas convencionais, ressaltando os principais desafios a serem confrontados pelo aluno, e as possíveis tendências de tal estrutura organizacional, além de evidenciar possíveis falhas do modelo atual da Justa Trama.

**Capítulo 2** – demonstra os processos e estrutura básica de um plano de negócio. Que será realizado através de levantamentos acadêmicos e ilustrará os principais passos/etapas a serem realizadas pelo aluno.

**Capítulo 3** – compreende uma visão estratégica do setor têxtil, através de uma abordagem quantitativa, análise dos competidores, e da elaboração de tendência e perspectivas da indústria.

**Capítulo 4** – oferece um profundo conhecimento da Justa Trama, desde simples dados operacionais até uma visão da gestão e do papel/impacto de cada unidade na cadeia.

**Capítulo 5** – abordagem estratégica da cadeia através da coleta de dados disponíveis, elaboração de estudo qualitativo do setor para melhor compreender o perfil do consumidor, aplicação de ferramentas acadêmicas de análise (Forças de Porter, SWOT e matriz BCG – Boston Consulting Group), projeções futuras da cadeia com auxílio das premissas estabelecidas através de entrevistas e discussão sobre os principais problemas da Justa Trama, e finalmente a conclusão quanto ao modelo atual de precificação, sustentabilidade da cadeia, e elaboração do plano de ação.

**Capítulo 6** – conclusões finais quanto à viabilidade do projeto, ao modelo de precificação, e sugestões de implementação de melhorias e de definição de prioridades.

## **Capítulo 1. Cooperativismo e autogestão, uma visão organizacional**

O cooperativismo, economia solidária e autogestão, são conceitos muito pouco discutidos nos dias de hoje, tanto no ambiente acadêmico como na mídia em geral, portanto para melhor compreender a dinâmica de tais modelos, elaborou-se uma descrição das principais características.

Este capítulo serve de parâmetro para comparação entre a situação atual da Justa Trama e os conceitos teóricos de economia solidária, podendo ser a base para apontar eventuais falhas no modelo atual e ressaltar os pontos positivos da cadeia, os quais podem ser explorados a favor dos próprios cooperados e conseqüentemente da cadeia. Através deste capítulo também é possível apontar possíveis tendências da estrutura cooperativa, as quais podem ser aplicadas na Justa Trama.

### **1.1 Conceito**

De acordo com a Lei nº. 5.764/71, que define a Política Nacional do Cooperativismo e institui o sistema jurídico das sociedades cooperativas:

“Cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados.”

Em outras palavras, Cooperativa é a união de trabalhadores ou profissionais diversos, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde que os interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar um serviço não sejam conflitantes com os objetivos gerais da cooperativa.

Vale ressaltar que existem diferenças estruturais e conceituais entre economia solidária e cooperativa. Geralmente em uma economia solidária todos os membros integrantes da organização são sócios e conseqüentemente apresentam a mesma autonomia, poder de decisão e voto, além de participação direta na produção ou serviço, que é o caso da Justa Trama. Já uma cooperativa tradicional é composta por associados com poder de decisão e voto, podendo ou não participar efetivamente da produção ou serviço, e de diversos funcionários, os quais estarão envolvidos com a produção ou serviço e, em geral, sem poder de voto e de decisão,

que é o caso de empresas como a Coopercarga (transportadora e distribuidora), Aurora, Batavo entre diversas outras.

### **Economia solidária**

Pode-se definir economia solidária como uma forma de produção, consumo e distribuição de riqueza centrada na valorização do ser humano, de base associativista e cooperativista, autogerido, ou seja, caracterizado pela autonomia de cada unidade e pela igualdade entre os seus membros.

Singer (2000), *apud* Rufino (2005), coloca que a economia solidária surge como um modo de produção alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho. A economia solidária casa o princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção, serviços e distribuição com o princípio da socialização destes meios, podendo assumir diversos formatos e finalidades entre elas:

- Unidades sociais de produção de mercadorias, nas quais todos os membros tomam parte numa divisão técnica de trabalho que eles mesmos determinam;
- Associações formadas por produtos independentes, que trabalham em seus próprios locais, com seus próprios meios de produção e que compram e vendem em comum;
- Cooperativas formadas por profissionais que prestam serviços a empresas que podem ser capitalistas ou solidárias;
- Cooperativa de trabalho que fornecem mão-de-obra para outros empreendimentos, em geral, sob contrato.

### **1.2 Histórico**

Pode-se afirmar que a associação existe desde os primórdios da humanidade, onde já existiam associações e cooperações em tribos indígenas e civilizações antigas da pré-história. Segundo Singer (2002), a economia solidária nasceu depois do capitalismo industrial, como reação ao empobrecimento dos artesãos provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção, onde as jornadas de trabalho eram muito longas e

provocavam a debilidade física dos trabalhadores, e sua elevada morbidade e mortalidade impedia que a produtividade do trabalho pudesse se elevar. Diante disso, as indústrias mais favorecidas começaram a propor leis de proteção aos trabalhadores.

Entre ele encontrava-se o britânico Robert Owen, proprietário de um complexo têxtil em New Lamark, o qual decidiu limitar a jornada e proibir o emprego de crianças. Esse tratamento generoso e diferenciado resultou em maior produtividade do trabalho, o que tornou a empresa bastante lucrativa. Após a vitória britânica na Revolução Francesa, em 1815, a economia da Grã-Bretanha caiu em profunda depressão. Owen apresentou um plano ao governo britânico para que o fundo de sustento dos pobres, cujo número estava se multiplicado, não fosse meramente distribuído, mas sim convertidos na compra de terras e na construção de aldeias cooperativas. Em cada uma das quais viveriam 1.200 pessoas trabalhando na terra e em indústrias, produzindo a sua própria subsistência. O que Owen propunha não era baratear o sustento dos pobres, mas uma mudança completa no sistema social e uma abolição da empresa lucrativa capitalista, porém o governo britânico não aceitou a sua proposta. Entretanto, suas idéias foram disseminadas, logo a primeira cooperativa owenista foi criada por George Mudie, que reuniu um grupo de jornalistas e gráficos em Londres e propôs que formassem uma comunidade para juntos viverem dos ganhos de suas atividades profissionais.

O marco da consolidação do movimento cooperativista foi a fundação de uma cooperativa de consumo constituída por 28 tecelões, que se encontravam desempregados após mobilizarem uma greve que fracassou, chamada Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (Rochdale Society of Equitable Pioneers) em 1844 na Inglaterra. Na mesma época teve início na França o movimento das cooperativas de produção. Este movimento francês não obteve o mesmo sucesso que o movimento inglês, porém tem grande importância, pois teve a participação marcante na consolidação do movimento cooperativista do mundo, criando cooperativas de produção e associações de produtores. E em 1849 foram constituídas na Alemanha as primeiras cooperativas de crédito e consumo. Vale lembrar que o sistema voltou-se para os pequenos produtores urbanos e para os artesões.

Conforme Singer (2002), no Brasil, o cooperativismo surge no começo do século XX trazido pelos imigrantes europeus. Os principais tipos de cooperativas foram as cooperativas de consumo nas cidades e as cooperativas agrícolas no campo. As primeiras cooperativas surgiram nos grandes centros urbanos. São elas:

- Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica na Cidade de Limeira, em 1891 em São Paulo;
- Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro em 1894;
- Cooperativa de Consumo de Camaragibe, em Pernambuco em 1895;
- Cooperativa de Consumo dos Empregados da Cia Paulista, na cidade de Campinas em 1887.

Posteriormente ao movimento dos centros urbanos, o movimento cooperativista atingiu o meio rural brasileiro, com as primeiras cooperativas agrícolas em 1902, em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, e com as cooperativas dos plantadores de café, algodão, mandioca, arroz e milho, e de laticínios em 1907 no estado de Minas Gerais.

Segundo Rufino (2005), ao longo do século XX, o movimento cooperativista cresceu e se difundiu mais no meio rural que no meio urbano. As grandes redes de hipermercados conquistaram o mercado e provocaram o fechamento da maioria das cooperativas de consumo. As cooperativas agrícolas se expandiram e se transformaram em grandes empreendimentos agroindustriais e comerciais. Na década de 80, as cooperativas agropecuárias atingiram 75% do número total de cooperativas do Brasil, seguida das cooperativas habitacionais vinculadas ao extinto Banco Nacional de Habitação (BNH) com 15% do total.

Com a crise social das décadas de 80 e 90, em que o país se desindustrializou, milhões de postos de trabalho foram perdidos, acarretando desemprego em massa e acentuada exclusão social, a economia solidária reviveu no Brasil. As cooperativas de trabalho apresentaram grande crescimento com aumento de 24,5% em 1999 e de 62% de 1997 a 2000. Esse crescimento é explicado pela política econômica do governo federal dos últimos anos e pelo processo de globalização da economia que aumentaram o índice de desemprego de uma forma geral.

### **1.3 Princípios**

Segundo Oliveira Crúzio (2001), os princípios básicos do cooperativismo têm origem em 1844, na cidade de Rochdale por operários demitidos após uma greve fracassada, e são considerados os pioneiros. Entretanto, atualmente segundo a Organização das Cooperativas

Brasileiras (OCB), atualizada de 2006, os princípios básicos do cooperativismo podem ser resumidos nos seguintes 7 tópicos abaixo:

- **Adesão Voluntária e Livre:** As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usar serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política ou religiosa e de gênero;
- **Controle Democrático pelos Sócios:** As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus sócios, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade na votação (um sócio = um voto); as cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática;
- **Participação Econômica dos Sócios:** os sócios contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Usualmente, os sócios recebem juros limitados (se houver algum) sobre o capital, como condição de sociedade. Os sócios destinam as sobras aos seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas, possibilitando formação de reservas, parte dessas podendo ser indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios;
- **Autonomia e Independência:** As cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas por seus membros. Entretanto em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, devem fazê-lo de forma a preservar seu controle democrático pelos sócios e manter sua autonomia;
- **Educação, Treinamento e Informação:** As cooperativas proporcionam educação e treinamento aos sócios, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Eles deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação;



- **Cooperação entre Cooperativas:** As cooperativas atendem a seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais;
- **Preocupação com a Comunidade:** As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros;

### 1.4 Cooperativismo X Capitalismo

Existem diversas dimensões as quais diferem o capitalismo, uma “empresa tradicional”, do cooperativismo, cooperativa, entretanto abaixo estão listadas as diferenças mais relevantes quanto ao papel dos associados/acionistas, valores, metas e até mesmo princípios, como foi listado anteriormente.

Empresa “capitalista”	Empresa cooperativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade de capital</li> <li>• Objetivo principal: lucro</li> <li>• Número limitado de acionistas</li> <li>• Cada ação, um voto</li> <li>• Assembléia: “Quorum” baseado no capital</li> <li>• Contrata o trabalhador como força de trabalho</li> <li>• Defende o maior preço possível</li> <li>• Promove a concorrência entre as sociedades</li> <li>• Compromisso apenas econômico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade de pessoas</li> <li>• Principal objetivo: prestação de serviços</li> <li>• Número ilimitado de associados</li> <li>• Controle democrático: um homem, um voto</li> <li>• Assembléia: “Quorum” baseado no número de associados</li> <li>• Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e vida</li> <li>• Defende preços justos</li> <li>• Promove integração entre as cooperativas</li> <li>• Compromisso educativo, social e econômico</li> </ul>

### 1.5 Categorias

Existem três modelos de cooperativas, a partir dos quais são elaboradas as demais possíveis variações, que compreendem desde as cooperativas especializadas no atendimento

de necessidades econômicas, específicas, até cooperativas mistas, que combinam dois ou mais tipos de cooperativas integrais e que se destinam ao atendimento das várias necessidades de seus sócios e de suas famílias. Segundo Rufino (2005) os segmentos são:

- **Modelo de consumo:** que se destina, a fornecer aos associados os gêneros alimentícios e bens de utilidade pessoal e doméstica a preços mais vantajosos do que as demais empresas;
- **Modelo de produção:** também conhecidas como cooperativas de produção ou cooperativas de trabalhadores, as cooperativas de produção destinam-se à organização autônoma dos trabalhadores na produção de determinados bens e serviços;
- **Modelo de crédito:** que, em função das particularidades de cada região, apresentam diversos subtipos específicos, mas vale salientar que as que vêm obtendo maior êxito tem sido as denominadas de bancos populares.

Entretanto, segundo dados oficiais da OCB (2006), existem 12 categorias dentro das três macro categorias acima, considerando possíveis variações e/ou outras categorias menores, são elas: agropecuária, consumo, crédito, educacional, habitacional, infra-estrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer.

### 1.6 Estatísticas gerais

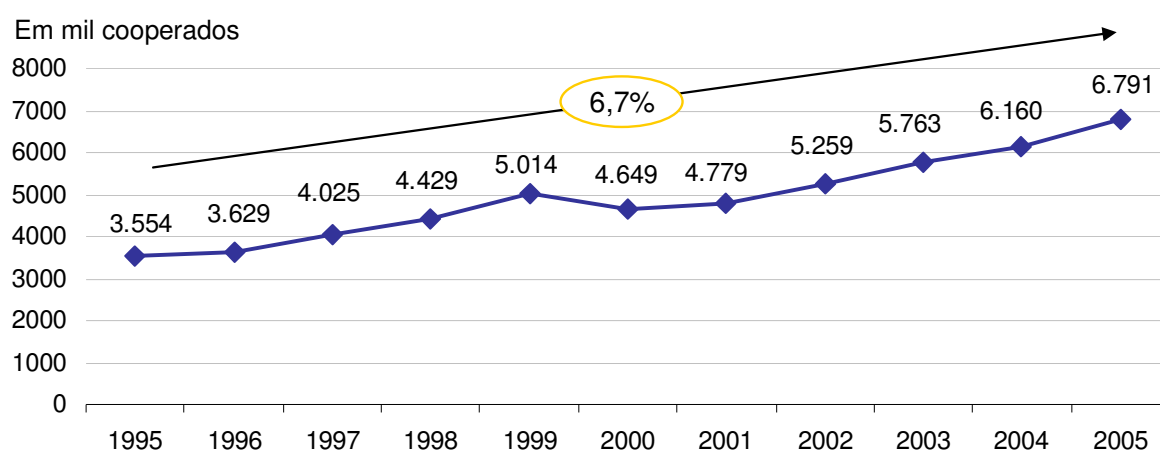
Dados da OCB (2006) mostram que o número de cooperados em relação à população economicamente ativa é relativamente alto, cerca 7,3%, pois existem cerca de 6,8 milhões de cooperados para quase 93 milhões de pessoas consideradas economicamente ativas. Estes dados mostram também que os cooperados se concentram nas atividades de consumo e crédito representam quase 65% do número de cooperados. A tabela a seguir ilustra a quantidade de cooperativas e associados/cooperados presentes em cada segmento.

Ramo de Atividade	Cooperativas	Associados	% sobre o total
Consumo	147	2.181.112	32,1%
Crédito	1.101	2.164.499	31,9%
Agropecuário	1.514	879.918	13,0%
Infra-estrutura	170	600.928	8,8%
Trabalho	1.994	425.181	6,3%
Saúde	899	287.868	4,2%
Habitacional	355	91.299	1,3%
Educacional	319	73.951	1,1%
Transporte	783	50.600	0,7%
Produção	173	17.569	0,3%
Mineral	44	15.212	0,2%
Turismo e Lazer	19	2.917	0,0%
Total	7.518	6.791.054	100,0%

**Tabela 1: número de cooperativas e cooperados por segmento**

Fonte: OCB, dezembro de 2005

O número de cooperativas tem crescido ano a ano, e conseqüentemente também cresce o número de cooperados/associados. Analisando o gráfico a seguir, nota-se que, segundo a evolução dos últimos 10 anos, este aumento médio tem sido de cerca de 7% ao ano.



**Gráfico 1: evolução do número de cooperados de 1995 à 2005**

Fonte: OCB, 2006

## 1.7 Vantagens

Segundo Oliveira Crúzio (2001), no que diz respeito às relações trabalhistas as cooperativas oferecem a seus associados muitas vantagens, dentre elas:

- Eliminam a relação empregado-empregador; uma vez que o associado é o próprio dono da associação;
- Substituem a figura do intermediário, pois fazem a ligação entre o tomador do serviço e o associado;
- Eliminam a figura do atravessador, uma vez que o associado produz, ele mesmo, vende sua produção diretamente ao mercado consumidor;
- Permitem que os próprios associados exerçam a direção e a fiscalização da cooperativa;
- Representam coletivamente os interesses e/ou as necessidades de todos os associados, considerando-se os objetivos de produção, comercialização ou prestação de serviços para fornecedores, consumidores, governos, comunidades locais etc.;
- Negociam melhores preços, prazos e formas de pagamentos junto a fornecedores, mediante compras em grande quantidade, e reduzem os custos unitários da produção ou aqueles decorrentes da prestação de serviços para terceiros;
- Garantem direitos iguais a todos os sócios, independentemente das condições econômicas, políticas e sociais de cada um, dentro ou fora da associação;
- Possibilitam o desenvolvimento intelectual dos associados e de seus familiares, por meio da instalação de um comitê educativo.

Outra grande vantagem das cooperativas no Brasil é a ampla existência de órgãos de fomento e incubação de empreendimentos solidários, entre eles podem-se destacar: Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS); Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG); Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP's), de âmbito universitário, presente na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e na Universidade de São Paulo (USP); Central de cooperativas e empreendimentos solidários (UNISOL Brasil), uma central de cooperativas de produção em âmbito nacional; Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), criada pelo Ministério do Trabalho, entre inúmeras outras instituições e órgãos de fomento.

### **1.8 Desafios**

Segundo Pontes Júnior (2000) a autogestão é um desafio, pois, apesar de possuir conceitos antigos, a sua prática, no que se refere ao cooperativismo de trabalho, é recente. A autogestão não se pode ser entendida como um modelo a ser reproduzido, enquanto prática imediata, pois é algo ainda a ser construído. Logo, os principais desafios encontrados nas cooperativas são relacionados à autogestão. São eles:

#### **A. Nova cultura para o novo mundo de trabalho**

O trabalhador autogestor precisa aprender a ser “trabalhador-dono” de uma empresa de autogestão. É necessário que se tenha mais que o domínio técnico sobre a execução do trabalho, o domínio do conhecimento técnico relativo aos segredos da economia da administração, das finanças, da contabilidade, do marketing, e acima de tudo, a reinvenção de novos laços de solidariedade e tolerância entre os cooperados organizados em autogestão. O contexto de autogestão é exigido em cada cooperado e a necessidade da inserção de um empreendimento autogestionário no mercado exige uma nova cultura para esse novo mundo de trabalho, onde exige a prática do conceito de aprender a empreender, agregando valor e distribuindo resultados.

Normalmente, a maioria das pessoas que participam de cooperativas detém o trabalho com o único capital disponível, faltando-lhes, muitas vezes, a noção da grandeza de valor e de padrão de qualidade exigidos pelo mercado, fato que pode torná-los maus empresários do seu próprio trabalho. O novo contexto de ser empresário do seu próprio negócio exige uma transformação na cultura dos trabalhadores que estão acostumados à lógica do trabalho subordinado.

#### **B. Incentivo e promoção da participação dos cooperados**

Quando falamos em participação logo enfatizamos o seu aspecto local, abordando-a na sua forma de expressão contestatória. Por outro lado, deve-se criar o incentivo à participação pró-ativa de cada cooperado, pois isso se torna um diferencial econômico da empresa autogerida. Torna-se necessário e importante a participação do indivíduo empreendedor, que compreende ser sua participação necessária para que venha a se tornar um membro pró-ativo, com condições de contribuir para o grupo, bem como, responsabilizar-se pelo direito e dever dos cooperados.

### **C. Participação enquanto instrumento para diminuição dos custos e melhoria da qualidade dos produtos e serviços**

Se o produto não é produzido com os rigores da qualidade e da excelência, este dificilmente encontra espaço no mercado. Deve-se estar atento para a integração do grupo; para a consciência que cada um dos cooperados precisa ter sobre a organização do trabalho, pois são fundamentais para o processo autogestionário de produção de produtos ou serviços de qualidade.

Trabalhar em uma cooperativa é bem mais complexo que trabalhar em empresas tradicionais, pois já estamos acostumados ao trabalho subordinado, onde existe alguém que nos manda executá-lo, no qual se pode prescindir de um indivíduo criativo e pró-ativo, sem grandes danos à produtividade.

O objetivo central da cooperativa é agregar mais valor aos produtos e serviços com a finalidade de dividi-lo proporcionalmente ao trabalho de cada cooperado. Porém, existe no Brasil, as chamadas “cooperfraudes” que utilizam o cooperativismo como fachada, agregam valor de forma ilegal, na intenção de enriquecer apenas um número pequeno de cooperados. Diante disso, as cooperativas devem fortalecer a participação de seus trabalhadores nas decisões da empresa, no sentido de garantir que todo valor agregado seja realmente distribuído entre os cooperados. As decisões devem ser do grupo como um todo, para ao mesmo tempo, efetivamente, satisfazer os interesses de cada um dos cooperados.

### **D. Buscar criar um espaço que possibilite o desenvolvimento das potencialidades individuais**

A partir dos objetivos sociais, culturais e econômicos dos cooperados, deve-se buscar harmonizar os interesses do grupo, negando toda e qualquer forma de dualização entre o interesse do grupo e o interesse do indivíduo. Isto quer dizer que se deve criar uma cultura própria da convivência, criar confiança entre as pessoas.

Essa confiança é uma necessidade básica para as cooperativas, pois à medida que se deseja construir uma empresa comum, tem de se conhecer, que procurar conversar, falar a mesma linguagem, ou seja, criar uma confiança entre os cooperados.

Outro ponto importante é que, constantemente, deve-se incentivar a criatividade individual, com o intuito de buscar soluções que melhore o desempenho da cooperativa e a qualidade de vida do trabalhador-empregado. Porém, trabalhar a autogestão neste sentido é uma contradição positiva, pois, ao mesmo tempo em que se executa o trabalho, tem-se a consciência da necessidade de ser eficiente e assim, além de executar o trabalho cotidiano, sempre há a preocupação de executá-lo com qualidade e de buscar o mercado para esse produto ou serviço produzido pela cooperativa. Desta forma, cria-se o trabalhador multifuncional e criativo.

#### **E. Adequar os programas e currículos à nova realidade do mundo de trabalho**

Apenas a transformação cultural nas cooperativas não é suficiente. Torna-se necessária uma mudança na qualidade do conhecimento produzido na Universidade. Profissionais como advogados, contadores, sociólogos têm sido formados na lógica do trabalho subordinado, na qual serão empregados de patrões. Essa relação tem que ser diferente na medida em que esses profissionais vão trabalhar para patrões diferentes dos tradicionais, patrões trabalhadores como eles. O conhecimento técnico adquirido na Universidade é muito importante, porém tem que ser adequado à realidade da empresa autogestionária.

#### **F. A aposentadoria do trabalho cooperado**

A aposentadoria dos cooperados tem que ser feita a partir da contribuição como autônomo. O limite máximo para contribuição é de 10 salários mínimos, sendo esse o limite máximo para a contribuição do cooperado.

### **1.9 Comércio justo ou “Fair Trade”**

Conhecido também como “comércio ético e solidário”, segundo o SEBRAE (2004), o princípio chave da organização é gerar oportunidades para produtores economicamente em desvantagem, pois o comércio justo é uma estratégia para a diminuição da pobreza e para o desenvolvimento sustentável. Seu propósito é o de gerar oportunidades para produtores que foram explorados economicamente, ou marginalizados pelo sistema convencional de comércio. Comércio ético e solidário deve ser entendido como uma forma de aumentar o

poder dos trabalhadores assalariados, produtores e agricultores familiares, que estão em desvantagem ou marginalizados pelo sistema convencional de comércio. Este novo comércio possui as seguintes características:

- É baseado em relações éticas, transparentes e co-responsáveis entre diversos atores da cadeia produtiva;
- Pressupõe uma remuneração justa e contribui para a construção de relações solidárias no interior da economia;
- Respeita as diversidades culturais e históricas, além de reconhecer o valor do conhecimento e da imagem das comunidades;
- Envolve gestão transparente e relações comerciais que tratam, de forma justa e respeitosa, os parceiros comerciais.

Comércio justo é um meio de desenvolver a independência do produtor. Relacionamento de comércio justo proporcionam continuidade, durante a qual os produtores e suas organizações de comércio podem melhorar suas habilidades de gestão e seu acesso a novos mercados.

Quanto ao pagamento, o preço justo no contexto regional ou local é o que foi acordado mediante diálogo e participação. Ele cobre não somente os custos de produção, mas permite uma produção que é socialmente justa e ecologicamente segura. Ele proporciona pagamento justo para os produtores e leva em consideração o princípio do pagamento igual para o mesmo trabalho de homens e mulheres. Os agentes de comércio justo garantem pagamento imediato para seus parceiros e, sempre que possível, ajudam os produtores com o acesso a financiamento antes da produção, ou antes da colheita.

O comércio justo propõe igualdades de sexo, e isto significa que o trabalho de mulheres é valorizado e recompensado corretamente. As mulheres serão sempre remuneradas por suas contribuições no processo produtivo e deterão poderes em suas organizações.

Quanto às condições de trabalho, comércio justo significa um ambiente de trabalho seguro e saudável para os produtores. A participação de crianças não deve afetar negativamente seu bem-estar e segurança, nem suas obrigações educacionais e necessidade de brincar, devendo haver consonância com a convenção das Nações Unidas sobre os direitos da criança, bem como as leis e normas vigentes no contexto local.

O comércio justo estimula ativamente as melhores práticas ambientais e a aplicação de métodos responsáveis de produção.



### 1.10 Perspectivas

A economia solidária do Brasil se caracterizou pelo forte crescimento nos centros urbanos. Este crescimento é bastante recente e por isso, se torna difícil projetar a sua tendência de crescimento futuro. Na sua maioria, as empresas solidárias são resultados diretos de falência de firmas capitalistas, da subutilização do solo por latifúndios e do desemprego em massa.

Segundo Singer (2002), existem dois pontos de vistas em relação à economia solidária. O primeiro deles é que o cooperativismo é apenas uma resposta às contradições do capitalismo no campo econômico. Neste contexto, o seu crescimento poderá desacelerar no futuro e a economia solidária não passará de uma forma complementar da economia capitalista, ou seja, só teria perspectivas de desenvolvimento se a economia capitalista mergulhasse numa depressão longa e profunda, como na década de 30 ou se a hegemonia da burguesia mantivesse a economia da maioria dos países crescendo sempre menos que a elevação da produtividade do trabalho.

O outro ponto de vista apontado é que a economia solidária poderá ser mais do que uma simples resposta à incapacidade do capitalismo de integrar em sua economia todos os membros da sociedade desejosos e necessitados de trabalhar, podendo ela ser uma alternativa ao capitalismo, como foi concebida para ser em seus primórdios. O cooperativismo não foi concebido como uma alternativa superior apenas por oferecer ao mercado produtos ou serviços melhores em termos de preço e/ou qualidade, mas sim por proporcionar às pessoas que a adotam, sejam produtores, poupadores, consumidores, etc., uma vida melhor.

O conceito de vida melhor não engloba apenas o poder de consumir mais com o menor dispêndio de esforço como também o melhor relacionamento com pessoas próximas (familiares, amigos, vizinhos, colegas de trabalho, etc.); a liberdade de escolher o trabalho que dá mais satisfação; a participação nas decisões que o afetam; a segurança de cada um saber que a sua comunidade não o deixará desamparado ou abandonado; o direito à autonomia na atividade produtiva, de não ter de se submeter a ordens alheias, de participar plenamente das decisões que o afetam. A economia solidária foi concebida como sendo uma nova sociedade que conseguisse unir a forma industrial de produção com a organização comunitária da vida social.

Diante disso, seria necessário que a economia solidária gerasse sua própria dinâmica e não depender das oscilações da economia, para que ela pudesse ter crescimento mesmo em épocas onde o capitalismo tenha fase de alta, com ganhos de consumo, produção e produtividade, e onde as suas fontes de crescimento, como o desemprego e a quantidade de empresas falidas, teriam forte contração.

Por outro lado, neste mesmo cenário de alta do capitalismo, as empresas solidárias que já estivessem formadas teriam estímulos de mercado para se expandir e diversificar, não só crescendo em tamanho, como também se multiplicando, através da subdivisão das cooperativas em expansão, ou seja, pelo apoio das mesmas à criação de novas empresas solidárias. Não podemos esquecer que para esse crescimento e multiplicação dois pré-requisitos são importantes. O primeiro deles é erguer um sistema de crédito cooperativo que desse suporte financeiro a esse crescimento e que ao mesmo tempo incubasse os novos empreendimentos. O segundo deles é a construção de um sistema de geração e difusão de conhecimento, para dar formação técnica e ideológica aos futuros integrantes da economia solidária.

Logo, o crescimento da economia solidária pode resultar em duas diferentes formas de relacionamento com a economia inclusiva, dominada pelo capital. A primeira delas é o “isolamento”, onde a economia solidária tenderia a constituir um todo auto-suficiente, protegido da competição das empresas capitalistas por uma demanda ideologicamente motivada. Esse consumo que dá preferência a bens e serviços produzidos por empreendimentos solidários é chamado de consumo solidário. Já existe um movimento neste sentido que, promotor do comércio “justo” (*fair trade*), que procura convencer o público de que deve comprar não em função do seu proveito individual (a melhor mercadoria em termos de preço e qualidade), mas em função do modo como os bens são produzidos.

Euclides Mance (2000) *apud* Singer (2002) descreve o consumo solidário como sendo o ato de consumir um produto que possui as mesmas qualidades que os similares – sendo ou não um pouco mais caro – ou um produto que tenha uma qualidade um pouco inferior aos similares – embora também seja um pouco mais barato – com a finalidade indireta de promover o bem-estar da coletividade (manter empregos, reduzir jornadas de trabalho, preservar ecossistemas, garantir serviços públicos não estatais, etc.).

Analisando essa descrição percebemos um ponto fraco do consumo solidário: o fato de que as mercadorias produzidas pelas cooperativas têm que ser apenas um pouco mais caras ou

um pouco inferiores de qualidade para serem vendidas. Caso isso não seja respeitado, a quantidade de mercadorias compradas no mercado solidário cai rapidamente.

Diante disso, os empreendimentos solidários precisam vender seus produtos para consumidores que não vão lhes dar preferência por solidariedade e, portanto, seriam obrigados a competir diretamente com firmas capitalistas em termos de preço e qualidade. Outro ponto importante é o fato da maioria das cooperativas que dependem do mercado solidário dificilmente consegue crescer e elevar sua produtividade ao patamar da produtividade média das empresas capitalistas. Sendo assim, a principal crítica ao consumo solidário é que a proteção que este dá para pequenas cooperativas tira a necessidade das mesmas de se atualizar tecnicamente, levando-as a se acomodar numa situação de inferioridade, em que ficam vegetando.

Um fator que levaria a proposta da economia solidária se isolar do seu entorno capitalista seria a integração entre as unidades produtivas e as comunidades de compras solidárias em redes e desenvolvessem padrões de consumo muito diferentes daqueles que prevalecem na economia capitalista. Um exemplo seria a recusa das comunidades, que se opõem ao capitalismo, de consumir produtos transgênicos e de sua preferência por alimentos provenientes da agricultura orgânica.

A segunda forma de se relacionar com a economia, resultante do crescimento da economia solidária é se integrar com os mercados em que compete tanto com empresas capitalistas como com outros modos de produção, de fabricação nacional ou importada. Essa é a forma mais provável de crescimento da economia solidária visto que a grande maioria do público tende a se manter nos padrões de consumo desenvolvidos sob a égide do grande capital. Diante disso, os empreendimentos solidários terão de se tornar altamente competitivos, e mesmo se algum produto alternativo se tornar objeto de consumo de massa, nada impedirá o surgimento de empresas capitalistas que os produzirão com máxima produtividade e os venderão a preços mínimos, de maneira a se tornarem o mercado competitivo das cooperativas e das unidades familiares de produção.

O consumo solidário poderá ser um fator de sustentação de algumas empresas solidárias, porém para que a economia solidária passe de uma ação paliativa dos males do capitalismo em competidor do mesmo, ela terá de alcançar níveis de eficiência na produção e distribuição de mercadorias comparáveis aos da economia capitalista e de outros modos de produção, mediante o apoio de serviços financeiro e científico-tecnológico solidários.

Atualmente, a maioria dos empreendimentos solidários surgiu como respostas a crises nas empresas, ao desemprego e à exclusão social. Porém, existem regiões, como Canadá, Argentina, Itália, onde a economia solidária atingiu uma densidade tal que domina a vida econômica e pauta a sua expansão.

### **1.11 Considerações finais**

Nota-se que o cooperativismo e a economia solidária são estruturas que se diferem dos ideais capitalistas, entretanto diferentemente do socialismo e do comunismo, não se trata um sistema sócio-econômico a ser imposto ou seguido por diversas pessoas, trata-se uma movimento alternativo, ou até mesmo uma respostas às falhas apresentadas pelo capitalismo, como à exclusão social e ao desemprego.

Entretanto, o cooperativismo tem apresentado diversos desafios, como os listados anteriormente, logo, pode se concluir que, apesar de existir há mais de um século e meio, o cooperativismo ainda se encontra em fase de adaptação nas diversas dimensões, desde legais e acadêmicas como ao próprio modelo sócio-econômico atual.

## **Capítulo 2. Plano de negócios**

Segundo Biagio e Batocchio (2006), o plano de negócio é o primeiro contato da empresa com o planejamento estratégico, pois é um documento usado para descrever o negócio e apresentar a empresa aos fornecedores, investidores, parceiros, empregados etc. Porém, o plano de fundo de um plano de negócios é muito mais importante para a estratégia empresarial do que apenas para convencer um investidor sobre a viabilidade do negócio, um cliente quanto à organização da empresa, ou ainda, um fornecedor quanto à solidez/credibilidade. O bom plano de negócios levanta também alternativas e obstáculos ao empreendimento, aumentando consideravelmente as chances de seu sucesso.

Uma outra definição, não contraditória, é defendida pelo SEBRAE (2006), onde o plano de negócio deve ser elaborado para lançar/montar uma empresa, sendo que antes de começar a colocar em prática os passos necessários para a sua legalização, é preciso que o futuro empresário tenha uma série de conhecimentos fundamentais, como: conhecer o ramo de atividade e o mercado onde vai atuar, fazer um planejamento do que vai ser colocado em prática na nova empresa, estabelecer os objetivos que se pretende atingir, entre outros.

Para tal é preciso fazer um levantamento de dados e informações em uma série de órgãos (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, sindicatos, associações, SEBRAE, e etc.) para saber como se encontra este mercado, quanto o futuro empresário terá que vender por mês para não vir a fracassar, quanto poderá retirar por mês de pro-labore sem prejudicar o bom funcionamento da empresa, quais os impostos a pagar e suas alíquotas e quanto guardar de recursos financeiros para fazer frente aos compromissos nos primeiros meses. Enfim, é preciso fazer o planejamento financeiro e da estrutura da nova empresa.

### **2.1 Objetivos**

Segundo Salles (2001), um plano de Negócios é uma maneira estruturada de realizar projeções de futuro em um empreendimento, que irão se traduzir em uma série de instrumentos de gerenciamento do negócio. Estes instrumentos não substituem a capacidade de julgamento e a intuição dos dirigentes. No entanto, podem servir de parâmetros de uma

análise em que estas qualidades sejam exercidas do modo mais eficaz possível. Seu objetivo é minimizar os riscos que todo empreendimento apresenta.

O plano de negócio deve demonstrar a competência da equipe gestora de seu empreendimento em analisar e executar um plano e destacar os benefícios sócio-ambientais do seu modelo de negócio. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como para expansão de sua empresa.

Segundo Biagio e Batocchio (2006), um plano de negócios possui os seguintes objetivos:

- Ferramenta onde o empreendedor tem a oportunidade de olhar para o negócio de maneira objetiva, crítica e imparcial. Ajuda a focar as idéias e demonstra a viabilidade do empreendimento;
- Ferramenta operacional para definir a posição atual e as possibilidades futuras da empresa, avaliando a empresa do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;
- Ajuda na administração da empresa preparando-a para o sucesso. Alguns fatores que poderiam ser mal avaliados ou negligenciados, os quais vêm à tona com a elaboração do plano de negócios, transformando-o numa ferramenta pró-ativa na previsão e na solução de problemas. Por outro lado, também pode servir como uma ferramenta retrospectiva pela qual o desempenho da empresa pode ser avaliado, além de projetar seus resultados futuros;
- Ferramenta de comunicação para a empresa, onde se encontram definidos os propósitos, estratégia competitiva, competências essenciais, administração e o conhecimento do seu pessoal. Logo, torna-se uma excelente guia para a tomada de decisões;
- O relatório final pode prover base para uma proposta de financiamento, facilitar, ao empreendedor, a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

## **2.2 Importância**

O plano de negócio deve ajudar a responder questões importantes relativas ao negócio antes de seu lançamento e/ou implementação, pois são muito comuns mudanças profundas no projeto ou até mesmo o abandono da idéia inicial, quando se começa a pesquisar e checar as suposições iniciais para a montagem do plano de negócio. É justamente aí, que reside o seu valor: é muito mais fácil modificar um negócio que está apenas no papel do que quando já se encontra em fase de implementação/realização com o comprometimento de parcela expressiva de seus recursos.

Muitos empreendimentos de sucesso foram iniciados sem a utilização de um plano de negócio, mas, também, é certo que diversas empresas falharam em virtude de erros elementares que poderiam ter sido evitados caso se fizesse uso de um plano de negócio.

De acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE, em 2004, 470 mil micro e pequenas empresas são criadas a cada ano, sendo que 49,4% delas fecham as portas antes de completar dois anos. Esses dados, a princípio desanimadores e superficiais, fornecem importantes informações que ajudam as pessoas que querem iniciar seu próprio negócio a descobrir quais erros podem ser evitados ao desenvolverem suas empresas.

O que se descobriu, ainda nestas pesquisas realizadas, é que uma das causas da grande mortalidade das empresas logo no início é o lançamento prematuro do novo produto ou serviço. Além disso, também foi levantado que boa parte dos empreendedores não conhece o mercado, a gestão financeira ou administrativa, as leis ou o ambiente sócio-econômico, tópicos esses, tratados detalhadamente nos planos de negócios.

## **2.3 Metodologia**

### **2.3.1 Estrutura básica**

Segundo Biagio e Batocchio (2006), não existe um tamanho ou uma composição ideal de um plano de negócio. Cada empresa deve procurar o que melhor lhe convém, de acordo com seus objetivos e a utilização do plano de negócios. É importante manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor entender a organização da empresa, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Se o objetivo da empresa é elaborar um plano de negócios somente para atender aos requisitos de um investidor de risco, deve ser dada mais ênfase para o retorno financeiro dos investimentos, além das devidas explicações, demonstrando que o retorno do investimento apresentado é interessante ao investidor. Entretanto, se a empresa procura estruturar suas operações (para isso necessita de um documento que balize essa estruturação), o plano de negócio deverá destacar os processos produtivos e a logística da empresa. Por outro lado, se a empresa pesquisa formas de introduzir um novo produto no mercado, deve focar a análise de mercado e o plano de marketing.

Enfim, pode-se concluir que o plano de negócio completo deve ser elaborado com a seguinte estrutura básica:

- A. **Capa** – O primeiro contato com o leitor, portanto deve ser elaborado de forma limpa e com informações necessárias e pertinentes;
- B. **Índice** - Deve conter o título de cada seção do plano de negócios e as respectivas páginas;
- C. **Sumário Executivo** - Deve conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios, pois é a partir dele que o leitor decidirá se continua ou não a leitura, por isso deve ser escrito com muita atenção. Deve ainda ser dirigido ao público alvo e explicitar quais são os objetivos do plano de negócios em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita;
- D. **Descrição da Empresa** - Deve conter a empresa, o histórico, o crescimento/faturamento dos últimos anos, a razão social, os impostos, a estrutura organizacional, a localização, as parcerias, os serviços terceirizados e outros dados relacionados à empresa;
- E. **Planejamento Estratégico do Negócio** - Define os rumos da empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão do empreendimento. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações da empresa;
- F. **Produtos e Serviços** – Contêm o plano de negócios dos produtos e serviços, como são produzidos, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o setor



de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto e outras informações ligadas aos produtos e serviços oferecidos;

- G. Análise de Mercado** – Deve mostrar o quanto a empresa conhece o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.;
- H. Plano de Marketing** - Indica como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade;
- I. Plano operacional** – Descreve a maneira de gerenciar o negócio até a maneira de executar, distribuir e controlar produtos e serviços. Além de definir o perfil profissional das pessoas-chaves, como por exemplo, o organograma da empresa;
- J. Plano Financeiro** – Apresenta todas as ações planejadas de da empresa e as comprovações de sucesso do negócio através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito). Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.;
- K. Anexos** - Deve conter todas as informações que são relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios, teoricamente sem limites de páginas ou exigências a serem seguidas. Pode-se anexar outras informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado realizadas, material de divulgação do negócio, *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

### 2.3.2 Conhecimentos mínimos

Alguns requisitos são mínimos para elaboração de um plano de negócio, segundo instruções do SEBRAE, os itens abaixo são os mais relevantes quanto aos dados básicos necessários para o estudo em análise:

- **Conhecer o ramo de atividade** – É preciso conhecer alguns dados elementares sobre o ramo em que pretende atuar, e possibilidades de atuação dentro do segmento;
- **Conhecer o mercado consumidor** – O estudo do mercado consumidor é um dado importante para o empreendimento, pois abrange as informações necessárias à identificação dos prováveis compradores. O que produzir, de que forma vender, qual o local adequado para a venda, qual a demanda potencial para o produto;
- **Conhecer o mercado fornecedor** – O conhecimento desse mercado vai se refletir nos resultados pretendidos pela empresa, principalmente quanto a custo e qualidade final do produto ou serviço. Mercado fornecedor é aquele que fornece à empresa os equipamentos, máquinas, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento;
- **Conhecer o mercado concorrente** – O mercado concorrente é composto pelas pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes aos que você pretende oferecer. Este mercado deve ser analisado criteriosamente, de maneira que sejam identificados: quem são meus concorrentes? Que mercadorias ou serviços oferecem? Quais são as vendas efetuadas pelo concorrente? Quais os pontos forte e fracos da minha concorrência? Os seus clientes lhes são fiéis?
- **Definir produtos e/ou serviços** - É preciso oferecer produtos e serviços que atendam as necessidades de seu mercado. Deve-se definir qual a utilização do seu produto/serviço, qual a embalagem a ser usada, tamanhos oferecidos, cores, sabores e etc.;
- **Analisar bem a localização de sua empresa** – Onde montar o meu negócio? A resposta certa a essa pergunta pode significar a diferença entre o sucesso ou o

fracasso de um empreendimento. Proximidade dos fornecedores ou dos consumidores? Entre outras dúvidas decorrentes;

- **Conhecer marketing** – Marketing é um conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa, para que esta atenda desejos e necessidades de seus clientes. As atividades de marketing podem ser classificadas em áreas, que são traduzidas nos 4 P's do marketing;
- **Processo operacional** - Devem ser abordadas tais questões: que trabalho será feito e quais as fases de fabricação/venda/prestação de serviços; quem fará; com que material; com que equipamento; e quando fará. É preciso verificar quem tem conhecimento e experiência no ramo: você? Um futuro sócio? Ou um profissional contratado?
- **Projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços** – Verifica-se a necessidade e a procura do mercado consumidor; os tipos de mercadorias ou serviços a serem colocados no mercado; a capacidade dos recursos materiais (máquinas e instalações); a disponibilidade de recursos financeiros; a disponibilidade de matéria-prima, mercadorias, embalagens e outros;
- **Projeção da necessidade de pessoal** – Identifique o número de pessoas necessárias para o tipo de trabalho e que qualificação deverão ter, inclusive o do serviço de escritório;
- **Análise financeira** – É necessário fazer uma estimativa do resultado da empresa, a partir de dados projetados, bem como, uma projeção do capital necessário para começar o negócio, pois terá que fazer investimento em local, equipamentos, materiais e despesas diversas, para instalação e funcionamento inicial da empresa.

### 2.3.3 Pontos de atenção/análise de riscos

O conhecimento de alguns aspectos da vida das empresas deve permitir a avaliação do grau de atratividade do empreendimento, subsidiando a decisão do futuro empresário na escolha do negócio que pretende desenvolver. Conforme recomendações do SEBRAE, os riscos do negócio referem-se a:

- **Sazonalidade** - se caracteriza pelo aumento ou redução significativos da demanda pelo produto em determinada época do ano. Os negócios com maior sazonalidade são perigosos e oferecem riscos que obrigam os empreendedores a manobras precisas. Quando em alto grau, é considerada fator negativo na avaliação do negócio;
- **Efeitos da economia** - a análise da situação econômica é questão importante para a avaliação da oportunidade de negócio, já que alguns deles são gravemente afetados, por exemplo, por economias em recessão;
- **Controles Governamentais** - setores submetidos a rigorosos controles do governo, nos quais as regras podem mudar com frequência, oferecem grande grau de risco e são pouco atraentes para pequenos investidores;
- **Existência de Monopólios** - alguns empreendimentos podem enfrentar problemas por atuar em áreas em que haja monopólios formados por "mega-organizações", que dominam o mercado, definindo as regras do jogo comercial. No Brasil, a comercialização de pneus, produtos químicos em geral e tintas são exemplos típicos de segmentos fortemente monopolizados;
- **Setores em estagnação ou retração** - nestes setores, há uma procura menor que a oferta de bens/serviços, o que torna a disputa mais acirrada. Nas épocas de expansão e prosperidade de negócios, ao contrário, novos consumidores entram no mercado, promovendo a abertura de novas empresas;
- **Barreiras à entrada de empresas** - referem-se a obstáculos relacionados com: exigência de muito capital para o investimento; alto e complexo conhecimento técnico; dificuldades para obtenção de matéria-prima; exigência de licenças especiais; existência de contratos, patentes e marcas que dificultam a legalização da empresa.

## 2.4 Considerações finais

A importância da seriedade na elaboração e da confiabilidade dos dados no desenvolvimento de um plano de negócio é indiscutível. O capítulo ressaltou que o plano de negócios determinará as linhas estratégicas e de implementação de um novo negócio, e por

isso deve estar muito bem fundamentado para a comprovação da viabilidade econômica, entretanto deve-se estar muito atento a eventuais deslizes da economia vigente.

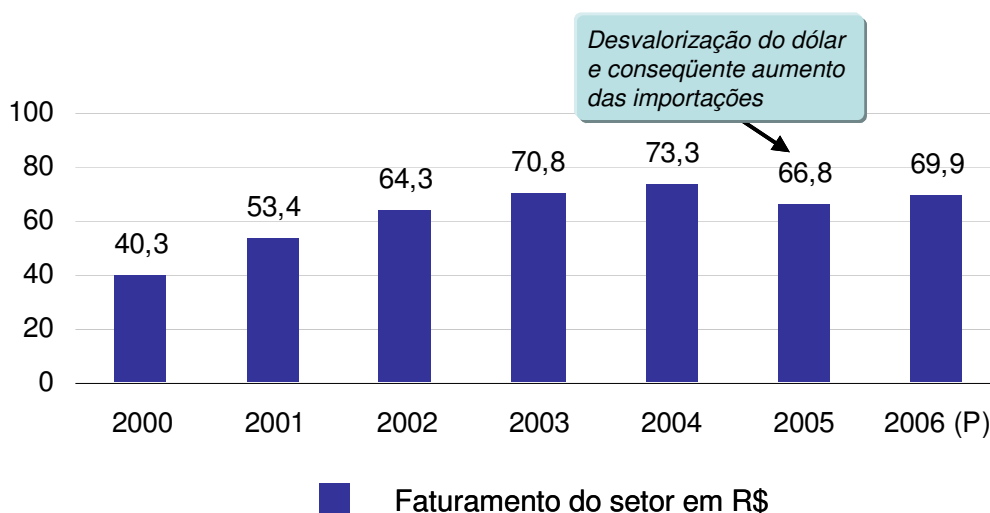
Este capítulo servirá de base para a elaboração da análise de viabilidade econômica do caso Justa Trama, onde iniciará através de estudo do setor têxtil, ramo de atuação da Justa Trama, da descrição da empresa, seguindo o modelo mínimo necessário para a discussão, e consequentemente efetuando o levantamento de todos os dados necessário. Onde, finalmente, será realizada a análise da viabilidade econômica e a elaboração dos planos de ação.

### Capítulo 3. Análise do setor têxtil

O estudo do setor têxtil será de suma importância para compreender a viabilidade econômica do projeto Justa Trama, pois servirá de base para entender a dinâmica do setor, verificar a existência de riscos vigentes e a existência ou não de barreiras de entradas. Ao final, será possível verificar a atratividade da indústria.

#### 3.1 Caracterização do setor brasileiro

Segundo definição da Lafis (2006), a cadeia têxtil é composta por três segmentos básicos e distintos: fibras e filamentos, têxtil (fiação, tecelagem, malharia e acabamentos) e, finalmente, a confecção ou indústria de vestuário. Em 2005, existiam 22.904 empresas que compunham o setor têxtil, sendo 19.042 no segmento de confecções. A cadeia têxtil empregou cerca de 1,49 milhões de trabalhadores, com um faturamento em torno de R\$ 67 bilhões em 2005 e prevê faturamento de R\$ 70 bilhões em 2006.

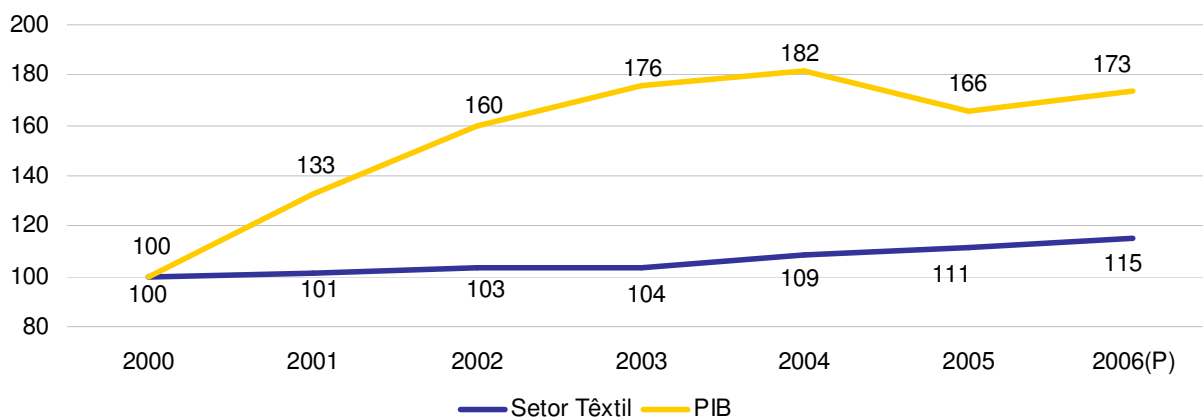


*Gráfico 2: evolução histórica do setor*

*Fonte: Lafis, 2006*

Nota-se, pelo gráfico anterior, que o setor tem apresentado um elevado crescimento nos últimos anos, apresentando queda apenas em 2005 onde a moeda brasileira se valorizou em relação ao dólar o que dificultou a exportação para os produtores locais e facilitou a importação de substitutos. Se compararmos o crescimento da economia brasileira, mensurada pelo Produto Interno Bruto (PIB), com a do setor têxtil, pode-se notar que o setor têxtil está

“acima”, apresentando um bom desempenho principalmente no início desta década. O gráfico a seguir foi elaborado considerando ambos os índices/valores em base 100 para o ano de 2000.



**Gráfico 3: evolução do PIB x setor têxtil**

*Fonte: Lafis (evolução do setor têxtil) e IBGE (evolução do PIB)*

## Fiação

Segundo a Lafis (2006), em 2004, no Brasil, existiam 359 empresas de fiação, sendo 41 de pequeno porte, 190 de médio porte e 128 de grande porte. O segmento empregava 64.065 funcionários. Em 2004, o valor da produção das indústrias de fiação foi de cerca de R\$10 bilhões, sendo que os fios de fibras naturais respondem por cerca de 80% deste valor. Este segmento passou por várias transformações a partir da década de 1990. O número de fábricas foi reduzido de 1.179 em 1990 para 359 em 2004, sendo que a produção elevou-se, o que representou um crescimento da capacidade de produção.

O segmento de fiação utiliza diversas fibras, classificadas como naturais ou químicas. As fibras químicas podem ser divididas entre artificiais e sintéticas.

As fibras naturais podem ser de origem animal (lã e seda), ou de origem vegetal como o linho, o rami, a juta, o sisal e o algodão. O algodão é a mais importante matéria-prima para a produção de fibras naturais, representando 46% da produção mundial de fibras. No Brasil, o algodão é responsável por, aproximadamente, 80% da produção e do consumo de fibras.

Em comparação com os países desenvolvidos e mesmo com os demais países industrializados da América Latina e Ásia, o mercado brasileiro tem duas importantes particularidades: um baixo consumo per capita de fibras têxteis (8,3 kg/ano *per capita* em 2003, enquanto nos países desenvolvidos chega a 30 kg/ano) e uma predominância dos

tecidos de algodão. Isto se deve, em grande parte, ao clima quente do país, que permite dispensar roupas de inverno pesadas e torna desconfortável o uso de tecidos sintéticos, pouco permeáveis à evaporação natural do suor.

As fibras artificiais tiveram um crescimento muito expressivo na década de 1970 e 1980, mas com o crescimento na utilização de fibras sintéticas e por serem obtidas por um processo muito poluente, sua produção se encontra estagnada. As fibras sintéticas são fabricadas a partir de produtos e derivados petroquímicos. Com a redução das tarifas de importação de fios e fibras, o mercado nacional foi invadido por produtos chineses e coreanos, cujos preços menores, prazos de pagamento mais longos e produção subsidiada, favoreceram o aumento da importação e redução da produção nacional.

### **Tecelagem**

Conforme a Lafis (2006), a indústria de tecelagem, em 2004, possuía 448 empresas, quando em 1990 possuía 1.481 empresas, diminuição de aproximadamente 70%. A oferta de empregos sofreu redução de 76%, passando de 401,7 mil em 1990, para 97,6 mil funcionários em 2004. Este setor foi duramente afetado pela abertura externa, já que diferentemente do segmento de fiação, a tecelagem se encontrava bastante atrasada em relação aos parâmetros mundiais antes da abertura, o que estrangulava a produção têxtil.

### **Confecção**

Sengudo a Lafis (2006), o valor da produção do segmento de confecção (ou vestuário) foi, em 2004, de cerca de R\$45 bilhões. Relativamente ao tamanho das empresas, 14,78 mil eram micro e pequenas empresas (grande parte delas informais), 3,93 mil de médio porte e 333 grandes (Hering, Teka, etc.). Pela predominância da pequena empresa, o setor utiliza mão-de-obra intensiva, e opera com baixa tecnologia. Algumas confecções, principalmente as afastadas dos grandes centros, terceirizam a produção, através de costureiras que fazem o serviço em casa com sua própria máquina. No setor, existem formas de trabalho e produção bastante precárias. A informalidade e precarização das relações de trabalho em grande parte das empresas do setor se apresentou como a única maneira de competir com a confecção chinesa que também tem uma estrutura de produção bastante precária, além do subsídio estatal.



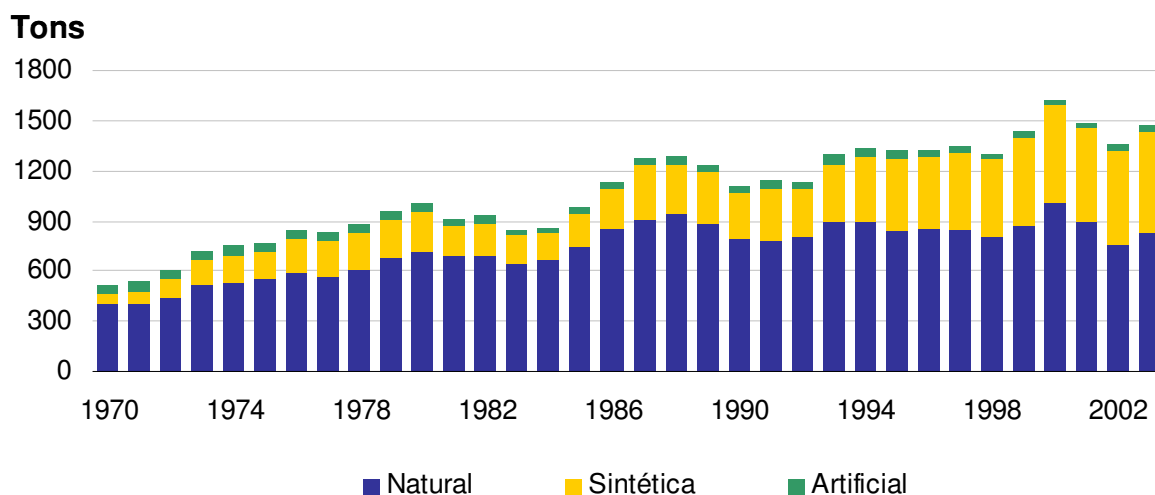
### **Distribuição Regional**

Conforme a Austin (2004), os pólos têxteis mais importantes são os de São Paulo (fiação e tecidos para vestuário), Minas Gerais (fiação e tecidos mais simples e leves) e Santa Catarina (90% da produção nacional de roupa de cama, mesa e banho; e 80% da produção de malhas), que correspondem juntos em cerca de 80% da produção nacional. Neste terceiro pólo, mais especificamente no Vale do Itajaí, utiliza-se a tecnologia mais moderna, comparável às indústrias de Taiwan, Hong Kong e Coréia. O estado de Santa Catarina é o maior exportador de confecções de malha de algodão, e é considerada a segunda maior concentração de indústrias têxteis do mundo, correspondendo sozinha por 70% das exportações de roupas de cama, mesa e banho do Brasil.

No entanto, a participação relativa da região Sudeste, nos últimos anos, tem apresentado redução, justificada pela migração de indústrias para outros estados, principalmente os da região Nordeste, devido à oferta de mão-de-obra abundante e mais barata em média 30% e de incentivos fiscais e creditícios como: créditos mais baratos, financiamento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) e descontos no pagamento, isenção do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU) e fornecimento da área da fábrica.

### **Matéria-Prima**

Conforme a Austin (2004), a matéria prima mais utilizada na produção têxtil, são as fibras de algodão, que contam com oferta interna ampla e crescente, estando plenamente adequadas ao clima e aos hábitos dos brasileiros. Seu uso representa mais de 2/3 da produção brasileira de têxteis, apesar do consumo cada vez mais intenso de fibras e filamentos artificiais e sintéticos. Estes últimos, tem tido seu uso expandido e diversificado, mas com grande peso na produção de artigos mistos com o próprio algodão. Cerca de 70% das matérias-primas utilizadas pelo setor têxtil são fibras de algodão, 25% são fibras artificiais e sintéticas e 5% linho, lã, seda, etc. O gráfico abaixo mostra a evolução do consumo das matérias, o que denota a evolução acentuada do consumo de sintéticos.



**Gráfico 4: consumo de material-prima**

Fonte: ISI Emerging Markets, 2006

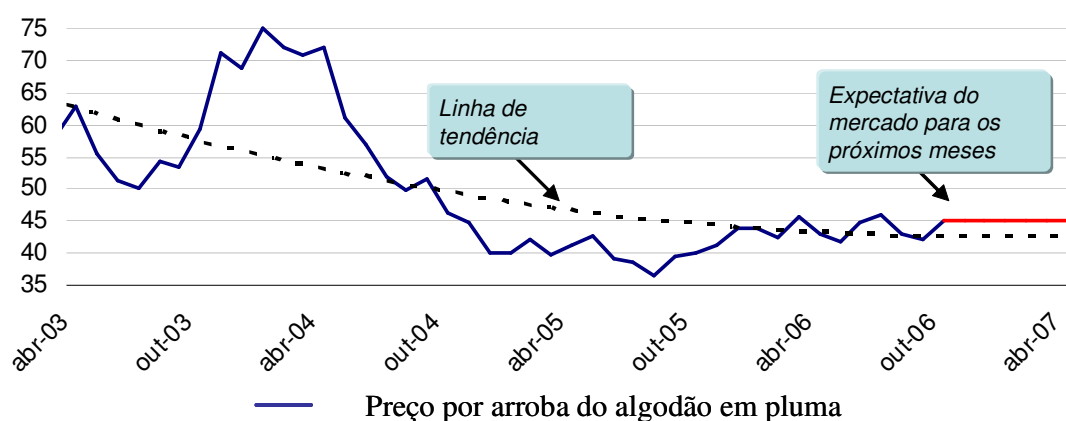
As fibras artificiais são obtidas a partir da regeneração da celulose natural, resultando em fibras como rayon, acetato e triacetato. As fibras sintéticas são derivadas de subprodutos do petróleo e dão origem a fibras como poliéster, náilon, acrílico e propileno. A mistura de fibras naturais e sintéticas permite uma ampla variedade de fios, que apresentam propriedades físicas e químicas bastante diversificadas.

O algodão representa cerca de 97% do total das fibras naturais produzidas no Brasil, seguido pela lã, juta, rami e seda.

### Preço da matéria prima

A pressão sobre os custos do setor era proveniente, em boa parte, dos tecidos e fibras naturais que apresentaram alta no início de 2004 devido ao aumento dos preços do algodão.

O preço do algodão em pluma foi de R\$ 74,46 por arroba em janeiro de 2004, caindo para R\$ 56,49 em julho, em parte devido às previsões de uma grande safra nos Estados Unidos. Mesmo com essa queda, o preço médio do semestre ficou 16,3% acima do preço médio do mesmo período de 2003. Entretanto, no segundo semestre, com exceção de setembro, o preço manteve uma tendência de queda mais acentuada, sendo que em dezembro, apresentou o valor de R\$ 39,49. Segundo especialistas do setor de *commodities*, é previsto estabilidade nos preços para o final de 2006 e início de 2007 por volta de R\$45,00 por arroba.



**Gráfico 5: preço histórico da arroba do algodão em pluma**

Fonte: BMF<sup>1</sup>/ESALQ<sup>2</sup>, 2006

### 3.2 Histórico

Segundo Austin (2004), no período colonial, que se estende de 1500 a 1844, a característica fundamental foi a insipiência da indústria têxtil, pois, além de sua descontinuidade, as diretrizes da política econômica para as colônias eram ditadas pela metrópole e era comum a adoção de políticas de estímulo ou restrição, segundo seus interesses ou necessidade de cumprimento de acordos comerciais com outros países.

Em 1844, esboçou-se a primeira política protecionista brasileira, quando foram elevadas as tarifas alfandegárias para a média de 30%, fato que provocou protestos de várias nações européias. A medida propiciou realmente um estímulo à industrialização, especialmente para o ramo têxtil, que foi o pioneiro deste processo. Em 1864 o Brasil já tinha uma razoável cultura algodoeira, matéria-prima básica da indústria têxtil, mão-de-obra abundante e um mercado consumidor em crescimento.

Logo, em 1864 estariam funcionando no Brasil 20 fábricas. Nas décadas seguintes houve uma aceleração no processo de industrialização e, às vésperas da I Guerra Mundial, contávamos com 200 fábricas que empregavam 78.000 pessoas. O número de operários ocupados no ramo têxtil triplicou no período de 1920 a 1940 e a participação do setor no Produto Industrial era de 23,1%. Ao final da Segunda Guerra Mundial o setor retornou à

<sup>1</sup> BMF – Bolsa de Mercadoria & Futuros

<sup>2</sup> ESALQ – Escola Superior de Agronomia “Luiz Queiroz”

situação anterior e com a normalização paulatina do mercado internacional, o número de clientes externos e as exportações caíram a níveis insignificantes.

A partir de 1970, incentivos fiscais e financeiros possibilitaram um movimento de fortes investimentos em modernização e ampliação da indústria têxtil com vista ao aumento das exportações brasileiras de produtos têxteis. Entretanto, a partir de 1993, no auge, as vendas externas regrediram em decorrência de medidas políticas e econômicas como da abertura do mercado iniciada em 1990. Muitas empresas fecharam as portas e as que continuaram, tiveram que investir muito em modernização para competir com os produtos importados, vindos principalmente da Ásia. A recuperação começou somente em 1999 com a desvalorização do real.

### 3.3 O Setor no Mundo

No cenário global, o Brasil apresenta importante participação na confecção, se posicionando como o 6º maior produtor de confeccionados apresentado quase 4% de mercado, e entre os maiores têxteis apresentando mais de 3% do mercado. Os destaques vão para China e Índia, os quais são os principais produtores e exportadores mundiais, e para EUA, Alemanha, Japão e Reino Unido, onde se localizam os maiores consumidores e consequentemente importadores. Entretanto, o Brasil não apresenta destaque com importador e exportador, posicionado em 41 e 45 respectivamente em 2003.

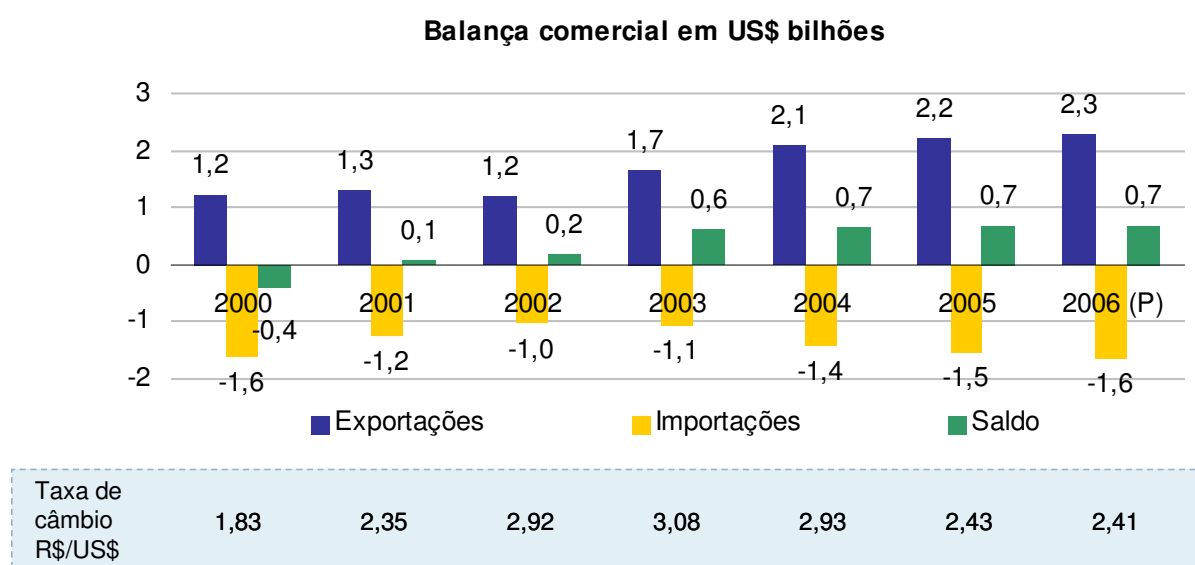
Rank	País	Confecções	%	Têxteis	%
1	China	11.987	26,86%	14.944	28,47%
2	Índia	3.772	8,45%	4.118	7,84%
3	EUA	2.486	5,57%	2.625	5,00%
4	Turquia	1.854	4,15%	2.084	3,97%
5	México	1.832	4,11%	1.216	2,32%
6	Brasil	1.684	3,77%	1.618	3,08%
7	Coréia do Sul	1.642	3,68%	3.500	6,67%
8	Tailândia	1.072	2,40%	1.250	2,38%
9	Taiwan	1.037	2,32%	2.648	5,04%
10	Paquistão	925	2,07%	1.486	2,83%
	Outros	16.331	36,60%	17.009	32,40%
	Total	44.622	100,00%	52.498	100,00%

**Tabela 2: maiores países produtores mundiais no setor têxtil em 2003 (mil ton)**

Fonte: Lafis, 2006

### 3.4 Balança comercial

No início da década o Brasil apresentou um déficit na balança comercial têxtil, principalmente devido à “baixa” taxa de câmbio, onde com sua elevação, estimulou as exportações e desestimulou a importação, seguindo uma tendência de alta atingindo o superávit para os anos seguintes, inclusive para a previsão de fechamento de 2006.



**Figura 1: balança comercial têxtil de 2000 à 2006 (previsto)**

Fonte: ISI Emerging Markets, 2006

O Brasil se destaca na exportação de fibras têxteis e de confecções, produtos de alto e baixo valor agregado respectivamente, entretanto é grande importador de filamentos (poliéster, viscose, poliamida, poliuretano e acetato) os quais apesar do baixo valor agregado, é responsável pela maior parte, cerca de 23%, das importações.

Produtos	Exportação			Importação			Déficit/Superávit
	Valor (US\$ MM)	kton	US\$/kg	Valor (US\$ MM)	kton	US\$/kg	Valor (US\$ MM)
<b>Total</b>	<b>2.205</b>	<b>832</b>	<b>2,65</b>	<b>1.519</b>	<b>561</b>	<b>2,71</b>	<b>686</b>
Filamentos	78	17	4,54	353	185	1,91	-275
Tecidos	384	80	4,82	316	86	3,66	68
Outros	287	107	2,69	284	66	4,27	3
Confecções	743	91	8,19	260	50	5,19	483
Fibras têxteis	573	490	1,17	162	106	1,53	411
Fios	140	48	2,89	144	67	2,14	-4

**Tabela 3: quebra por produtos da balança comercial de 2005.**

Fonte: ISI Emerging Markets, 2006

Diante disso, analisando criteriosamente, os produtos do setor têxtil com destaque para a balança comercial brasileira são os confeccionados e fibras têxteis por apresentarem maior superávit, entretanto o maior déficit ocorreu por parte de filamentos sintéticos, fato comprovado pela “invasão” dos produtos importados, principalmente chineses e indianos.

### 3.5 Análise dos competidores

A seguir a lista das maiores companhias do setor segundo receita líquida:

R\$ milhões

Rank	Empresa	Receita 2003	%
1	Vicunha Têxtil	1.405	1,98%
2	Cia de Tecidos Norte de Minas - Coteminas	1.116	1,58%
3	Santista Têxtil	707	1,00%
4	Cia de Tecidos Santanense	185	0,26%
5	Cia de Tecidos Cedro Cachoeira	173	0,24%
6	Cia de Fiação e Tecidos Santo Antônio	163	0,23%
7	Cia Industrial Cataguases	121	0,17%
8	Capricórnio	99	0,14%
9	Têxtil Renaux	80	0,11%
10	Tecidos Carlos Renaux	74	0,10%
11	Estamparia Gusmão	70	0,10%
12	Omi-Zillo Lorenzetti	67	0,09%
13	Adatex	63	0,09%
14	Buddemayer	59	0,08%
15	Cia Fiação e Tecelagem Divinópolis	46	0,06%
	Outros	66.385	93,75%
<b>Total</b>		<b>70.812</b>	<b>100,00 %</b>

**Tabela 4: maiores players do setor nacional**

Fonte: Austin, 2004

É evidente que se trata de um setor extremamente diluído, onde não há o predomínio de nenhuma empresa, pois as 15 maiores companhias correspondem a cerca de 6,5% do mercado e a maior menos de 2%. portanto, por possuir diversas companhias de pequeno e médio porte atuando no setor, não há grandes barreiras para entrada de novos competidores. Entretanto, a grande ameaça para o setor advém dos produtos importados, principalmente da China e Índia, pois por possuírem recursos humanos os quais implicam em baixos custos, entram no país com um preço extremamente competitivo.

Este é um setor repleto de micro produtores locais, sem grande infra-estrutura física e tecnológica, e até mesmo com processos possivelmente artesanais, não possuem marca reconhecida e geralmente estão presentes em feiras, bazares e eventos.

### 3.6 Balanço do setor

#### Fatores positivos

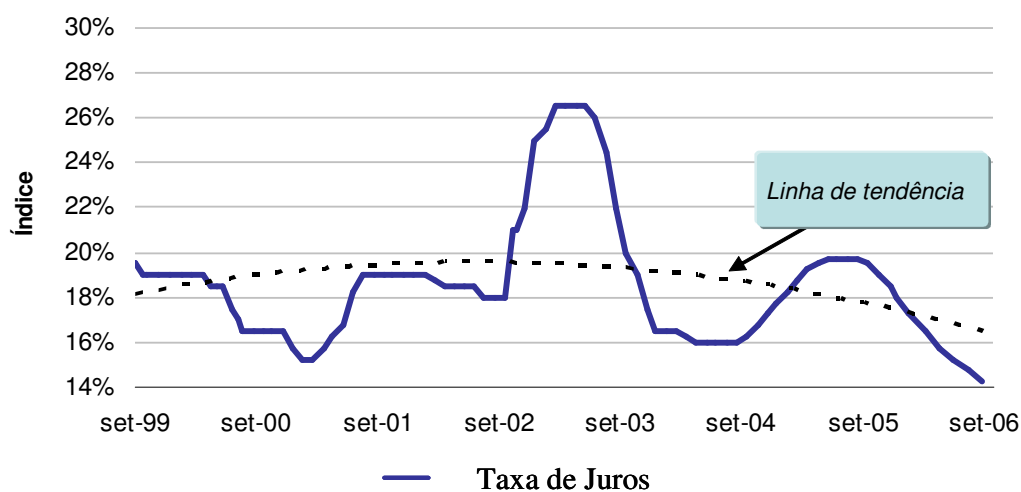
- A valorização cambial barateou as principais matérias-primas como fibras sintéticas e artificiais e até mesmo o algodão;
- A qualidade dos produtos têxteis brasileiros é tão boa quanto à do mercado internacional;
- A redução da tarifa de importação de máquinas de costura de 14% para 4% possibilitará um estímulo à modernização do setor;
- O setor possui grande potencial de crescimento, principalmente no mercado externo;
- A participação em feiras internacionais vem permitindo que o país feche novos contratos com novos mercados;
- A queda da taxa de juros estimulou o consumo.

**Fatores negativos**

- A valorização cambial desvaloriza as exportações;
- A participação no mercado externo ainda é bastante reduzida;
- O setor é bastante fragmentado no Brasil, limitando a competitividade, principalmente no segmento de confecções;
- O fim do acordo mundial de cotas para exportação de produtos têxteis, em 31 de dezembro de 2004, traz um aumento da competição em todo o setor, vinda, principalmente, dos países da Ásia;
- A produção do algodão ainda não é suficiente para abastecer a demanda interna, tornando-a dependente das importações.

### 3.7 Perspectivas do setor

No primeiro semestre de 2005, a economia brasileira apresentou crescimento de 3,4% ante o mesmo período do ano anterior, como reflexo das melhores condições conjunturais, principalmente no segundo trimestre do ano. Entretanto, recentemente a taxa básica de juros tem apresentado uma tendência de queda, o que vem estimulando o consumo interno e melhorando as perspectivas de crescimento do setor. O gráfico a seguir ilustra o histórico da taxa básica, onde o valor atual se encontra no patamar mais baixo dos últimos 7 anos, além da linha de tendência polinomial apresentar perspectiva de queda, confirmando as previsões de analistas de mercado.

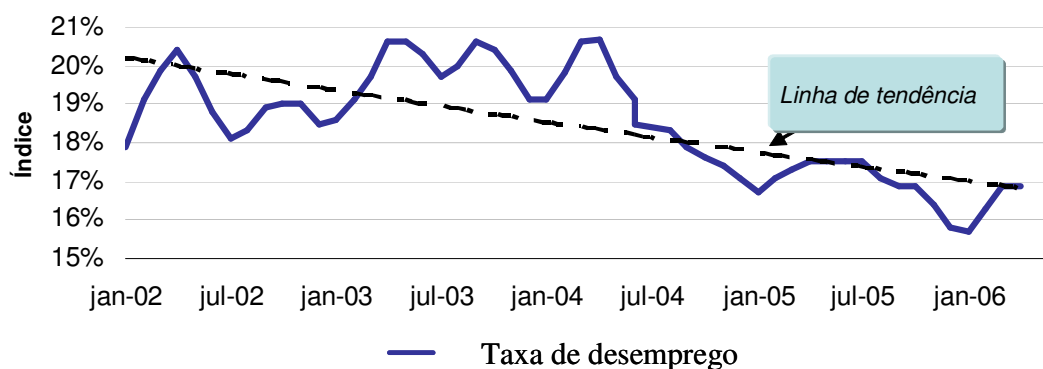


**Gráfico 6: evolução histórica da Taxa de Juros (DCI)**

Fonte: Banco Central do Brasil (Bacen), 2006



O desemprego vem apresentando melhores resultados ante 2004, porém, com uma pequena elevação no início de 2006, este cenário de melhora, com aumento de assalariados, sem dúvida, favorecerá o consumo. A tendência apresentada pela linha de tendência é de queda, entretanto a perspectiva dos analistas é de estabilidade.



**Gráfico 7: evolução histórica do índice de desemprego**

Fonte: IBGE, 2006

A taxa tem apresentado tendência de queda desde o início de 2003, a qual exerce grande influência na balança comercial do país, e neste caso especificamente, na economia do setor têxtil. Isto porque, com baixas taxas estimulam-se as importações, o que conseqüentemente implicará em maior oferta interna de produtos, na maior competição/pressão sobre os preços e custos, e também queda nas exportações limitando/complicando a “saúde” financeira do setor.



**Gráfico 8: taxa de câmbio desde agosto de 1998 à agosto de 2006**

Fonte: Oanda, 2006 (website [www.oanda.com](http://www.oanda.com))

### 3.7.1 Algodão agroecológico

Pode-se dizer que, tradicionalmente, a indústria têxtil tem operado com três parâmetros de mercado: preço, qualidade e *design*. Atualmente, está sendo introduzido um quarto parâmetro, o meio ambiente, o qual poderá se tornar de inestimável importância para indústrias e consumidores. Sem dúvida, esta é uma perspectiva de longo prazo, mesmo porque pouco se desenvolveu ainda neste segmento, além de elevar demasiadamente o custo de produção e de necessitar de altos investimentos.

Segundo Lima<sup>3</sup> e Oliveira<sup>4</sup>, o algodão orgânico é todo aquele obtido em sistemas sustentáveis, mediante o manejo e a proteção dos recursos naturais, sem a utilização de agrotóxicos, adubos químicos ou outros insumos prejudiciais à saúde humana e animal e ao meio ambiente, mantendo e recuperando a fertilidade e a vida dos solos e a diversidade de seres vivos.

As lavouras de algodão são campeãs mundiais do uso de agrotóxicos, pois embora detenha apenas cerca de 2% a 3% da área cultivada no planeta, seu cultivo foi responsável pelo consumo de 10% a 12% dos agrotóxicos vendidos no mundo, provocando intoxicação e morte de milhares e milhares de agricultores e agricultoras, pássaros, peixes, insetos e muitos outros animais, além de poluir o ar, o solo e as fontes d'água.

Isto levou à busca de alternativas tecnológicas menos agressivas ao meio ambiente. Portanto, desde o final dos anos de 1980 e início dos anos de 1990, em países como Austrália, Argentina, Brasil, Egito, Estados Unidos, Equador, Grécia, Índia, Israel, Moçambique, Nicarágua, Paraguai, Peru, Senegal, Tanzânia, Turquia, Uganda, Zimbábue, Zâmbia, dentre outros, tiveram início as primeiras experiências de emprego do manejo agroecológico do algodoeiro.

As técnicas da proposta orgânica ajudam na manutenção e na recuperação do solo e, em consequência, na recuperação do equilíbrio ambiental, diminuindo os riscos de prejuízos causados por pragas, apresentando assim, vantagens em relação ao algodão convencional. O manejo ecológico dos recursos naturais, tais como solo, água, vegetação e fauna, resulta em uma agricultura sustentável, com impactos positivos diretos sobre a fertilidade do solo e a

---

<sup>3</sup> LIMA, Pedro Jorge. Engº Agrônomo, MSc, Pesquisador do Esplar, bolsista do CNPq

<sup>4</sup> OLIVEIRA, Teógenes Senna. Engº Agrônomo, DSc, Professor do Departamento de Ciências do Solo da U.F.C.

nutrição das plantas e, em consequência, sobre a sua saúde de agricultores e agricultoras, de consumidores e consumidoras.

No caso do Nordeste semi-árido, a necessidade de cultivar o algodoeiro em bases ecológicas é muito mais um imperativo da necessidade de se encontrar saídas para os graves processos de erosão e degradação do solo, provocados por décadas de cultivo do algodoeiro arbóreo, em bases tradicionais, do que mesmo de encontrar soluções para a poluição ambiental, pois, na região, o uso de agrotóxicos sempre foi uma prática pouco adotada na cultura do algodoeiro. A experiência realizada por agricultores familiares do município de Tauá, no Ceará, tem caráter pioneiro, por colocar o Brasil entre os países produtores de algodão orgânico.

No caminho que a pluma percorre até ser transformada em tecido, o algodão é submetido a uma série de tratamentos químicos, que podem variar de acordo com o produto final a ser obtido. Em linhas gerais, nas diferentes etapas desses processos são empregados produtos como soda cáustica, detergentes, ácido acético, água sanitária e outros alvejantes organoclorados, corantes, metais pesados, sulfetos, resinas e formol-uréia. O carácter poluidor decorre também do fato de que são utilizados grandes volumes d'água que, depois de contaminados, são lançados em corpos d'água sem o tratamento adequado e muitos dos produtos químicos utilizados são de alta toxidez e alguns até cancerígenos.

Seguindo uma tendência mundial dos últimos anos, um crescente número de indústrias têxteis, em diferentes países, vem procurando enfrentar as questões ambientais, através do emprego de alta tecnologia. Muitas delas, forçadas por pressões de grupos ambientalistas e/ou pelas políticas oficiais de preservação ambiental estão empreendendo mudanças substanciais em seus processos de produção. Algumas das alternativas encontradas pelas companhias envolvem os seguintes mecanismos:

- Eliminação do branqueamento químico ou a substituição do cloro pelo peróxido de hidrogênio;
- Substituição do formaldeído na redução do encolhimento do tecido, conseguida por meio de lavagem;
- Emprego de enzimas em lugar dos amaciantes convencionais.

Em geral, o grande problema continua sendo o tingimento, uma vez que o algodão é muito resistente à coloração, ocorrendo desperdícios de até 50% dos corantes empregados

nesse processo. Para que não desbotem, as tintas naturais exigem a adição de produtos de alta toxidez como o cromo, o arsênico ou o cobre.

### **3.7.2 Algodão orgânico, um mercado emergente**

As informações acerca do mercado do algodão orgânico são escassas, dispersas e ainda não sistematizadas. É necessário lembrar, inicialmente, que a produção ecológica não vem se desenvolvendo à margem do mercado. No caso específico do algodão, com mais razão, pois se trata, essencialmente, de um produto de mercado.

Numa sociedade globalizada, com redes planetárias de informação e comunicação, cada vez mais as pessoas tomam consciência dos riscos que correm ao consumir/usar produtos portadores de resíduos prejudiciais à saúde. É evidente que isto não se refere ainda à maioria da população, entretanto de todo modo, há um contingente crescente de pessoas que pode fazer opção pela aquisição de produtos mais saudáveis, associando isto às suas necessidades de melhoria da qualidade de vida.

Embora o mercado de algodão ecológico ainda seja muito novo, este vem se desenvolvendo rapidamente e há prognósticos de um grande crescimento. Este crescimento estará estreitamente vinculado às possibilidades dos produtores conseguirem obter rendimentos compatíveis com os do algodão convencional, a custos semelhantes. Os rendimentos médios da produção de algodão orgânico são inferiores aos da produção convencional e os custos mais elevados, em quase todos os países produtores. Tratando-se ainda de um bem escasso, os produtores vêm recebendo preços que variam de 10 a 100% acima do preço do algodão convencional.

### **3.8 Considerações finais**

O setor têxtil é fortemente marcado por pressões constantes em preços e custos, pela invasão dos produtos importados no mercado, fato comprovado pela migração das empresas para regiões com benefícios fiscais e credenciários, e pela falência de milhares delas na última década. Entretanto, é um setor extremamente atrativo, pois vem em crescente produção e amplamente acima do PIB, além da inversão recente na balança comercial, mesmo após a

valorização do real. Outro fato positivo é a inexistência de uma barreira de entrada, pois o setor apresenta milhares de *players* com baixa participação no mercado.

Esta análise deixou claro que não haverá grandes dificuldades para a Justa Trama de entrada e de desenvolvimento no setor, será apenas uma questão de competição em custo e preços, o que evidencia ainda mais a importância da realização de um plano de viabilidade da cadeia. Outro fator importante será a elaboração de um plano de ação bem definido, com as estratégias de comercialização e consequentemente de marketing e operacional.

## Capítulo 4. A cadeia Justa Trama

Justa Trama é a marca da Cadeia produtiva solidária de algodão agroecológico, da qual participam trabalhadores organizados que integram empreendimentos da economia solidária. São homens e mulheres agricultores, coletores de sementes, fiadoras, tecedores e costureiras. Os empreendimentos destes trabalhadores cobrem todos os elos da indústria têxtil – do plantio do algodão à roupa. Quem está na produção da roupa Justa Trama é também o proprietário da marca. Assim, quem compra uma roupa da Justa Trama está contribuindo para a consolidação de um modelo de desenvolvimento sustentável, solidário e de consumo consciente, em que a cooperação vai do primeiro ao último elo da cadeia.

*“A roupa que veste também a consciência”*

**Figura 2: “lema” Justa Trama**

*Fonte: Arquivo Justa Trama*

### 4.1 História

Segundo Nelsa Nespolo, presidente da cooperativa Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos (Univens), há alguns anos trabalhadores de cooperativas do setor têxtil vem trocando experiências e refletindo sobre a importância da cadeia produtiva solidária do algodão agroecológico. A primeira experiência em rede desses trabalhadores ocorreu no final de 2004 e se iniciou com a produção de 60 mil bolsas de algodão convencional que foram distribuídas aos participantes do Fórum Social Mundial – 2005. A produção das bolsas reuniu parte da cadeia produtiva solidária do algodão agora constituída por completo nos aspectos produtivos: o fio foi feito pelos cooperados associados da Cooperativa Nova Esperança (CONES), no município de Nova Odessa, em São Paulo. No estágio seguinte, os cooperados da Têxtil Cooper, de Santo André, também em São Paulo, transformaram o fio em tecido. Na etapa final as bolsas foram confeccionadas por 35 empreendimentos de economia popular solidária espalhadas pelo Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, organizados pela Univens. No conjunto, essa primeira ação reuniu mais de 560 trabalhadores.

Em 2005, com a ajuda do primeiro projeto junto a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES/MTE) e em parceria com a Fundação do Banco do Brasil (FBB),

apoiados pela Verso Cooperativa e pelo ESPLAR (ambos na assessoria técnica) foi possível o início da estruturação de toda a cadeia produtiva solidária do algodão agroecológico completando o elo cadeia em âmbito da produção. Passa a fazer parte também da cadeia a Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá (ADEC) com a produção do algodão agroecológico e a Cooperativa Açai com as sementes e o tingimento natural, contemplando diretamente aproximadamente 750 trabalhadores.

Unir a produção do algodão agroecológico do Ceará com produção industrial realizada pelas cooperativas de São Paulo posteriormente à confecção nas cooperativas e demais empreendimentos do sul do país e os artefatos de acabamento (sementes) do pessoal de Rondônia foi tarefa árdua. Mas os trabalhadores não se intimidaram e uniram ainda mais suas forças para tornar esse sonho em mais uma realidade sustentável. Durante o ano de 2005 foi possível testar o seu funcionamento e, ao mesmo tempo, observar possíveis falhas que só seriam percebidas na execução do projeto. Algumas dizem respeito à logística e comercialização (especificamente no que diz respeito à distribuição dos produtos acabados), outras no volume de algodão agroecológico (ainda produzido em pequena escala o que impede o crescimento da cadeia), e ainda necessárias readequações de equipamentos disponíveis nos diversos empreendimentos (RUFINO; DIAS, 2006).

## 4.2 Unidades de negócios

A Justa Trama apresenta 6 unidades de negócios principais, as quais se completam integrando a produção desde a matéria-prima até o produto final.

### ADEC

Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural em Tauá, CE (pluma de algodão). Primeiro elo da cadeia produtiva com o fornecimento de pluma de algodão, fundada em 1986 por iniciativa de mulheres, em 1993 redirecionou suas atividades para a Agricultura Familiar, organizando a produção agroecológica de algodão, milho, feijão e gergelim. Desde 2003 essa produção se expandiu para os municípios de Choró, Quixadá e Massapê, atualmente abrange cerca de 170 agricultores(as) familiares e atingindo a produção, em 2004, de cerca de 6.000 kg de pluma.

**CONES**

Cooperativa Nova Esperança em Nova Odessa, SP. Compõem o segundo elo da cadeia produtiva na produção e fornecimento dos fios agroecológicos para a produção de tecidos, malhas e cordões. Empresa recuperada pelos trabalhadores é composta por 120 cooperados que realizam a fiação do algodão herbáceo (convencional) e que podem fiar o algodão agroecológico (arbóreo) por entenderem a importância deste para o meio ambiente e para fazerem jus às reflexões da economia solidária.

**TÊXTIL  
COOPER**

Cooperativa Industrial de Trabalhadores em fiação, tecelagem e confecção, em Santo André, SP. Representa o terceiro elo da cadeia produtiva do algodão agroecológico na produção de tecidos e malhas. Empresa também recuperada pelos trabalhadores composta por 90 cooperados que produzem e comercializam cobertores de acrílico e de mantas de algodão convencional.

**UNIVENS**

Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos, em Porto Alegre, RS. Representante do quarto elo da cadeia é responsável pelo desenvolvimento do design e confecção das roupas e bolsas. Em maio de 1996, frente ao desemprego e da expulsão do mercado de trabalho, 35 mulheres, entre 18 e 70 anos, resolveram formar a empresa, atualmente, está com 21 mulheres e dois homens, agregando serviço de serigrafia ao da costura personalizando assim qualquer tipo de produto. Na sua carteira de produtos constam camisetas de algodão, de poliviscose, do tipo pólo, uniformes colegiais e para empresas, jalecos de diversos modelos e calça, além de sacolas para eventos e roupas de surf.

**FIO  
NOBRE**

Empresa de Autogestionária de fios e fitas, em Itajaí, SC. Também compõem o quarto elo da cadeia produtiva com desenvolvimento do *design* e confecção das roupas e bolsas. Atuando no mercado há 12 anos, é formada por 7 trabalhadores que produzem cordões e fios diversos para o ramo calçadista, confecção e roupas artesanais.



**AÇAÍ**

Cooperativa Açaí, em Porto Velho, RO. Em paralelo com o terceiro elo da cadeia onde desenvolve o tingimento natural e provê as sementes para o acabamento das peças. Existem há 3 anos é composta por mais de 100 associados, sendo que cada um destes têm produtos e técnicas diferenciadas. Os principais produtos são: reciclagem, trabalhos em cestaria, madeira, coco, marchetaria, sementes, entre outros. Atualmente existe um grupo de mulheres que têm se dedicado exclusivamente ao desenvolvimento dos produtos da Justa Trama, trabalhando com as sementes.

A estruturação da cadeia produtiva do algodão agroecológico para o projeto de 2006 previu uma ampliação do número de empreendimentos solidários que integrem a cadeia (assim como o realizado na primeira fase do projeto - ano 2005), tanto em decorrência do aumento da demanda pelos produtos desenvolvidos (aumento da procura em âmbito nacional e possibilidade de exportação), quanto do aprimoramento técnico da cadeia, ampliando para outros empreendimentos de confecção e cooperativas de artesanato com produtos de acabamento (pedras, sisal, caroá, etc). Este projeto está em fase de negociação com outras cooperativas e a parceria está sendo firmada com os produtores familiares do Paraná com algodão agroecológico certificado.

A figura a seguir ilustra de forma resumida as relações entre os empreendimentos solidários e sua interdependência. Vale ressaltar que a Justa Trama é a central de cooperativas que consolida as atividades de cada cooperativa/associação já existente, podendo ser dividida nas seguintes etapas:

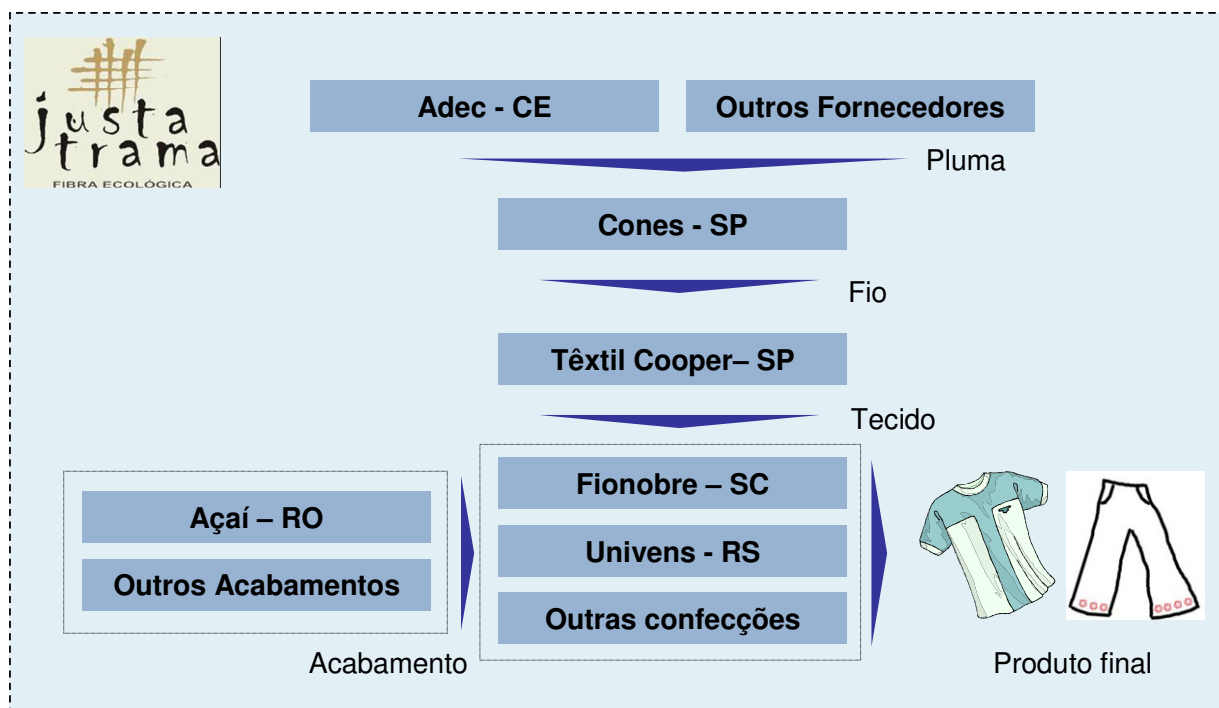


Figura 3: organização Justa Trama, elaborado pelo autor

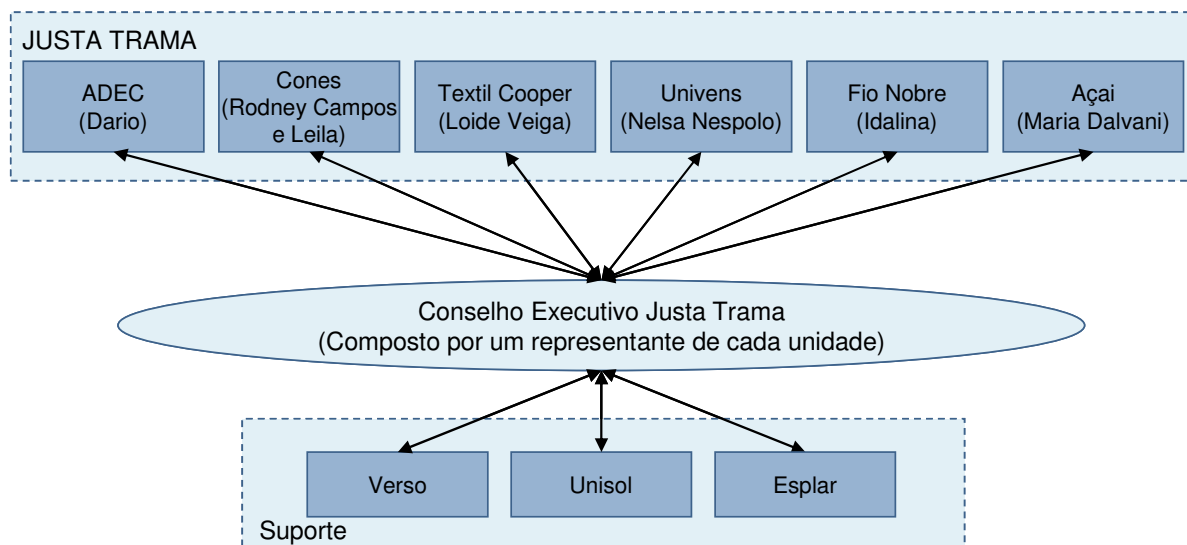
- A **primeira etapa**: produção do algodão orgânico. A ADEC, a associação de agricultores familiares que fornece as sementes aos agricultores, após o cultivo, adquire, beneficia e comercializa o algodão em pluma;
- A **segunda etapa**: beneficiamento do algodão orgânico. A CONES produz o fio de algodão;
- A **terceira etapa**: beneficiamento do fio e, em paralelo, produção de produtos para acabamento. A Têxtil Cooper fabricará o tecido, fio nobre e cordão;
- A **quarta etapa**: o acabamento das peças de vestuário com sementes e tintura natural. A Cooperativa Açaí com seus artesãos na Amazônia fornecem os artefatos para a confecção;
- A **quinta etapa**: a confecção das peças de vestuário. Ocorre em uma rede de empreendimentos do setor de confecção que no projeto estão representados pela UNIVENS (Porto Alegre, RS) e pela Fio Nobre (Itajaí, SC), entretanto pode-se destacar a Fio Nobre como produtora de cordas e barbantes trabalhados os quais podem ser futuramente utilizados pela própria Univens. Seus principais produtos podem ser resumidos em: camisetas, calças, batas, saias, bolsas, shorts entre outros. (fotos dos produtos encontram em anexo)

### 4.3 Gestão de recursos

Para estabelecimentos de regras, metas e prioridades a cadeia, desde o início de sua criação, criou-se um comitê executivo, o qual é composto, no geral, por um representante eleito de cada unidade, com exceção da Cones, a qual possui dois, enviando apenas um para cada reunião. Os objetivos da Justa Trama são definidos nessas reuniões e posteriormente repassados por cada representante para suas respectivas cooperativas. Além dos representantes de cada unidade, o comitê executivo recebe suporte técnico de instituições de fomento em economia solidárias, entre elas pode-se destaca a Verso Cooperativa, oferecendo outrora suporte na elaboração de projetos e atualmente suporte na área comercial, a UNISOL Brasil com apoio jurídico/legal e administrativo em geral, e o ESPLAR, representada pelo Pedro Jorge, o qual fornece suporte técnico no cultivo do algodão agroecológico para a ADEC.

Estes representantes são eleitos pelos cooperados das unidades e que não necessariamente são os presidentes das mesmas, isto é responsáveis legais pelas cooperativas. Vale ressaltar que a comunicação interna entre os representantes das unidades e o repasse das informações pelos representantes para os demais da cadeia é bastante informal, mesmo porque a cadeia ainda não está registrada, logo não há nada que formalize as inter-relações entre eles.

Dentro do conselho, Nelsa Nespolo, representante da Univens, assume a liderança do grupo, primeiro por ser uma das fundadoras do conceito Justa Trama, e segundo por estar na “ponta” da cadeia, comandando a precificação, a oferta, a demanda?? entre outros, além de eventuais conflitos internos. Em tese, os representantes se programam para se reunir 4 vezes ao ano, entretanto devido aos problemas de agenda e falta de verba, se encontram em média apenas 2 vezes ao ano, e muitas vezes aproveitando outros encontros (feiras, congressos) para se reunir, como por exemplo o congresso da UNISOL Brasil, ocorrido em agosto de 2006.



*Figura 4: estrutura administrativa Justa Trama, elaborado pelo autor*

#### 4.4 Valores e metas

Os consumidores de produtos Justa Trama estarão envolvidos/contribuindo para a construção de um novo modelo de economia, embasado em valores da autogestão, da solidariedade, comércio justo e da inclusão. Essa cadeia solidária permite uma melhor comercialização (negociação entre as pessoas envolvidas) ao longo de suas etapas de produção, o que propicia melhores remunerações, pois não há espaço para os atravessadores, o que gera uma equitatividade entre os parceiros chegando até o consumidor final.

Outro valor ressaltado pela cadeia está relacionado à importância da relação entre o ser humano e o meio ambiente, que se expressou através da opção pela agroecologia (agricultura orgânica). A produção agroecológica, feita com o emprego de técnicas de conservação do solo e da água e de controle de pragas com produtos naturais inofensivos aos(as) trabalhadores(as), é isenta de qualquer produto químico sintético, o que é radicalmente diferente da produção convencional, em que se aplicam os mais perigosos pesticidas encontrados no mercado que aumentam os níveis de contaminação do solo e das fontes de água, causando enormes prejuízos à saúde humana e animal. O cultivo do algodão agroecológico estabelece uma relação na qual não se prejudica a natureza e em que os maiores beneficiários são aqueles que atuam direta ou indiretamente na sua produção.

A Justa Trama tem como um de seus maiores objetivos agregar outras cooperativas à cadeia, ampliando o número de unidades, e consequentemente obter ganhos de escala,

principalmente beneficiando um maior número de cooperados. Outro objetivo relevante à cadeia é a procura de novos canais de vendas, onde estão tentando fazer parcerias com países europeus como Espanha e França, mercados mais maduro onde o consumo consciente já faz parte do dia-a-dia das pessoas. Na realidade, tais parcerias já existem com outras cadeias agroecológicas como a “Tudo Bom”, a qual comercializa seus produtos também têxteis na França.

De modo geral, a Justa Trama não possui pontos de venda de seus produtos, logo não é possível encontrar os produtos da cadeia em lojas de rua, shopping ou supermercados. São apenas encontrados em feiras e bazares, pois os cooperados são totalmente contra a presença de um intermediário nas vendas devido à divisão das margens de ganho com um não cooperado, pois, em geral, neste setor as maiores margens se concentram na ponta da cadeia, ou seja, no varejista. Além disso, outro princípio declarado é que os produtos Justa Trama devem apresentar valores acessíveis a todas as camadas da sociedade.

#### **4.5 Desafios**

Um dos principais desafios da Justa Trama é aumentar a produção de algodão ecológico. Os agricultores do Ceará já estão enviando 2,6 toneladas de algodão, entretanto a meta para os próximos dois anos é de 10 toneladas, para tal será preciso convencer novos agricultores a fazerem parte da cadeia, pois a experiência de venda dos produtos até agora em feiras de artesanato e eventos mostrou que as roupas têm boa aceitação no mercado.

Sem dúvida, o maior desafio da cadeia é o levantamento de recursos financeiros, pois na devido à falta de recursos, a cadeia tem atrasado pagamentos entre as próprias unidades. Diante disto, é necessário adquirir de imediato recursos para capital de giro, pois atualmente as unidades são apenas remuneradas após a entrada de capital via venda de produtos final, modelo o qual será detalhado no capítulo seguinte e que é motivo de discussões e conflitos internos. Outras utilidades práticas para o recurso financeiro, é a de realização de investimento em maquinários e infra-estrutura de produção, além de possibilitar melhor comunicação entre os membros do Comitê Executivo, financiando as reuniões, encontros trimestrais, e eventuais despesas.

Atualmente, a Justa Trama tem juntado forças para elaboração propostas de captação de recursos e de aquisição de novos equipamentos de produção para os cooperados, entretanto

devido ao alto grau de informalidade da cadeia, estes recursos em geral estão sendo mal geridos, pois não tem refletidos em melhorias para a cadeia. Vale ressaltar que os recursos captados são sempre aplicados nos objetivos iniciais, sem a ocorrência de desvios. Portanto, sem dúvida a elaboração deste plano estratégico ajudará não apenas para a captação de recursos, mas também servirá de guia de como gerir a cadeia e apontará possíveis atitudes que podem ser tomadas em curto prazo para o desenvolvimento da cadeia.

Segundo os cooperados, é preciso desenvolver os processos de tingimento e fixação da cor no algodão de forma natural. Caso contrário, acredita-se que o mercado vai saturar rápido, pois as pessoas não vão comprar mais do que três ou quatro peças de algodão cru, e para desenvolver tais processos, é necessário altos níveis de investimentos em tecnologia e desenvolvimento, os quais a cadeia não dispõe.

#### **4.6 Vantagens**

A principal vantagem da Justa Trama, é que todos os integrantes da cadeia conseguiram ampliar seus ganhos com o algodão ecológico, comparativamente aos produtos tradicionais. Isso é possível porque a marca eliminou os intermediários, que são quem mais lucraria em toda a cadeia.

Acredita-se que esse procedimento dobrou a renda de todos os trabalhadores da cadeia, sem alterar o preço final do produto, ainda competitivo no mercado. "A principal vantagem é a possibilidade de se negociar com pessoas que têm os mesmos objetivos e querem crescer de forma conjunta. A gente trabalha com preços justos, sem os lucros exorbitantes dos capitalistas", resume Loíde, cooperada da Têxtil Cooper, integrante da cadeia.

Além disso, a Justa Trama melhora a qualidade de vida dos trabalhadores, que não sofrem com problemas de saúde causados pelo uso de agrotóxicos, e da sociedade em geral, que fica livre dos danos ambientais e sociais, decorrentes do plantio do algodão.

## Capítulo 5. Abordagem estratégica

A estruturação da análise seguiu o seguinte fluxo lógico: o primeiro passo foi coletar os dados disponíveis da cadeia, depois realizar uma pesquisa de mercado focada no consumidor, além da utilização de ferramentas de análises aprendidas no curso. Posteriormente elaborou-se uma projeção futura com os dados disponíveis e complementados com dados de mercado obtidos através de pesquisas. Por último foi feita a análise de viabilidade e consequentemente foi elaborado um plano de ação, o qual servirá de suporte para Justa Trama.

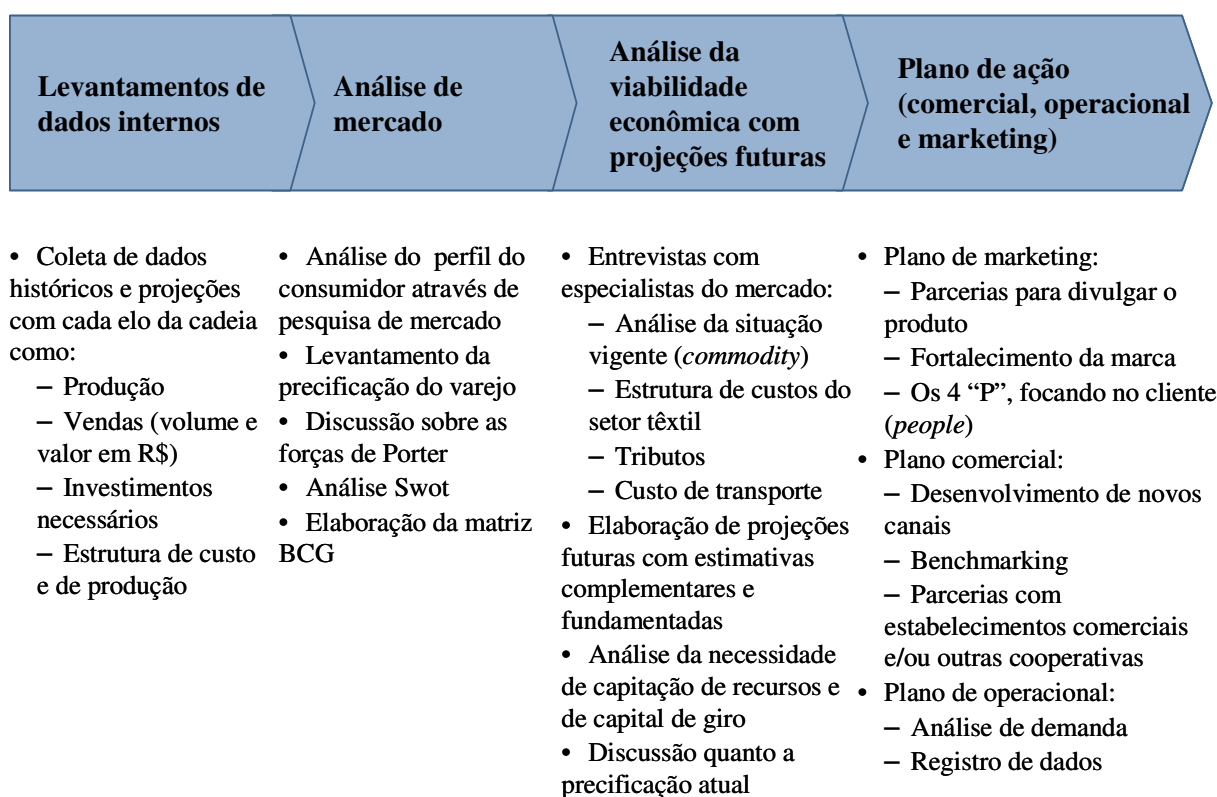


Figura 5: fluxo da abordagem estratégica, elaborado pelo autor

### 5.1 Levantamento de dados

A primeira etapa da análise foi o levantamento de dados da cadeia com os cooperados, pois através destes poderemos realizar as análises de viabilidade e de projeções futuras, entretanto pouco se conseguiu devido à falta de infra-estrutura, principalmente quanto ao

acesso à internet e registros de produção, e também devido aos problemas de comunicação interna entre eles.

Foi requisitado de todas as unidades as seguintes informações referentes à produção para a cadeia do algodão e investimentos necessários:

- Volume de produção de 2005 e 2006;
- Projeções futuras de produção;
- Receitas/vendas em R\$ da produção em 2005 e 2006 e a incidência de impostos;
- Remuneração dos cooperados;
- Quantos participaram da produção;
- Quanto tempo levou a produção da Justa Trama para cadeia<sup>5</sup>;
- Investimentos necessários da unidade, e aplicados a melhorias relativas à Justa Trama.

Infelizmente, poucos cooperados responderam à solicitação de dados, e aqueles que responderam, argumentaram dizendo que apenas a “ponta” da cadeia, a Univens, possuía tais dados. A Univens, representados pela Nelsa Nespolo, repassou todos os dados disponíveis que tinha: o preço do produto final comercializado, custos médios de produção, e produção de 2005 e 2006, além das expectativas e previsões para os próximos 4 anos.

Vale ressaltar que a Univens produz diversos artigos distintos, entre eles camisetas, bermudas, calças e blusas, portanto a tabela possui o valor de cada artigo a ser comercializado e as respectivas quantidades. Aplicou-se uma média ponderada e obteve-se o *ticket* médio de R\$ 23,56.

O custo de produção é dividido da seguinte forma: 40% matéria-prima, 30% mão de obras, 20% acessórios, os quais são produzidos pela Açai e Fio Nobre, e 10% demais custos, como embalagem e transporte.

Os volumes de produção e perspectivas serão mostrados na tabela a seguir:

	Unidade	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Algodão	ton(s)	1,5	2,6	4,0	10,0	10,0	10,0
Produto final	peças	4.000	7.000	10.700	26.700	26.700	26.700

*Tabela 5: dados de produção declarados e objetivados*

<sup>5</sup> Vale ressaltar que dependendo da unidade a produção Justa Trama pode utilizar poucos horas como semanas



## 5.2 Análise de mercado

Neste tópico realizou-se a análise setorial focada na compreensão do perfil do consumidor, e a aplicação de diversas ferramentas vista no curso de engenharia de produção, as quais ajudam a posicionar a empresa perante a indústria, competidores, e consumidores.

### 5.2.1 Perfil do consumidor

Para melhor precificar e identificar quem são os consumidores, realizou-se uma entrevista com 160 pessoas<sup>6</sup> nas redes de varejos e em grandes centros de consumo para compreender o perfil do consumidor, descobrir os motivos que o levam a comprar roupa, quais critérios de escolha e principalmente, o quanto estaria disposto a pagar por um produto com um cunho social e ecológico. Com esses dados, será possível discutir mais precisamente quem é o público alvo, quais são os canais de comercialização mais adequados e qual a forma de precificar, visto que um valor da empresa é o não envolvimento do varejista como membro da cadeia.

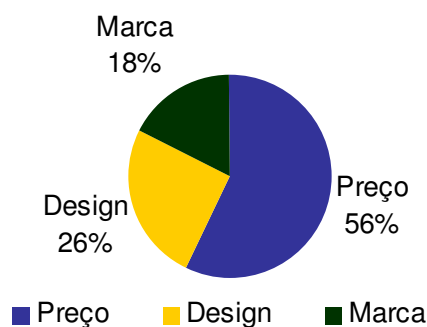
Para conseguir identificar o perfil do consumidor das classes de D a A, as pesquisas de campo/entrevistas foram realizadas em 3 locais diferentes. A coleta de dados a respeito do perfil das classes A e B foi realizada em *Shopping Centers* da capital paulista, para a classe C, em supermercados, e classe D, no centro de São Paulo, mais precisamente no Largo São Bento. Para todos os entrevistados foram perguntados sobre 3 dimensões básicas, idade, critério de escolha e quanto estaria disposto a pagar por um produto de algodão orgânico, considerando que todos comprariam tal produto.

Vale ressaltar que, comparado à população brasileira, essa amostragem é demasiadamente pequena. Entretanto através dessa pesquisa realizou-se diversas análises, onde os resultados são muito mais qualitativos do que quantitativos, fornecendo uma visão do consumo e conseqüente estratégia de entrada no setor, onde futuramente poderá se concluir quanto a viabilidade do projeto Justa Trama.

---

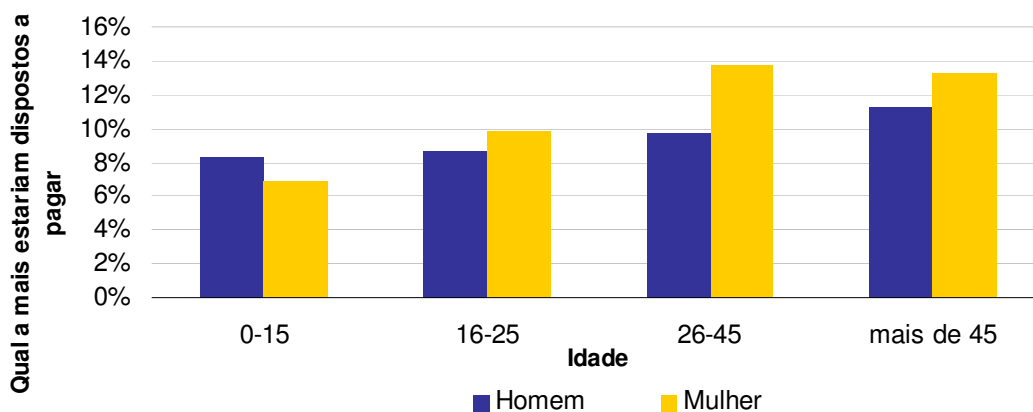
<sup>6</sup> Roteiro das entrevistas em anexo

Considerando a amostragem total, a pesquisa mostrou que 56% dos consumidores “olham” primeiramente o preço antes de efetuarem a compra, 26% o design (cor, estilo, modelo, desenho entre outros), e apenas 18% consideram a marca como diferencial de compra.



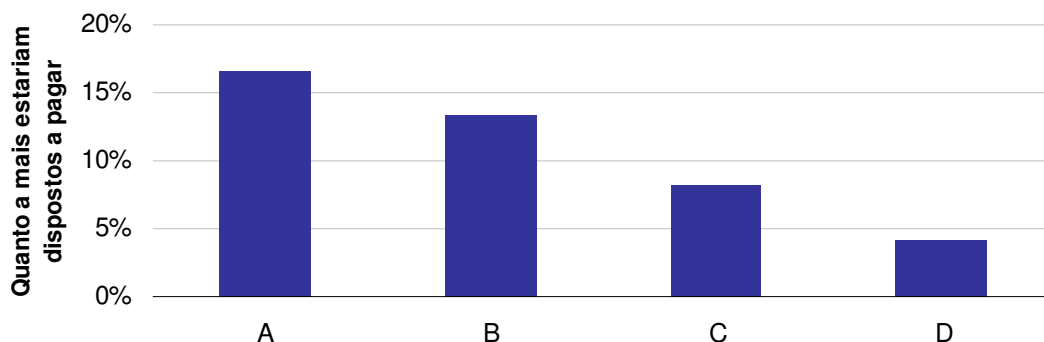
*Gráfico 9: critério de seleção no momento de compra, resultado da pesquisa de campo*

Em geral, quanto à compra aos produtos derivados de algodão orgânicos, mulheres tendem a pagar mais que homens para adquirir, além de quanto mais velhos, em idade, apresentam maior maturidade/consciência quanto à adesão por tal produto. O gráfico a seguir ilustra o quanto a mais a pessoas estaria disposta a pagar por tal produto, segundo divisão etária e sexo.



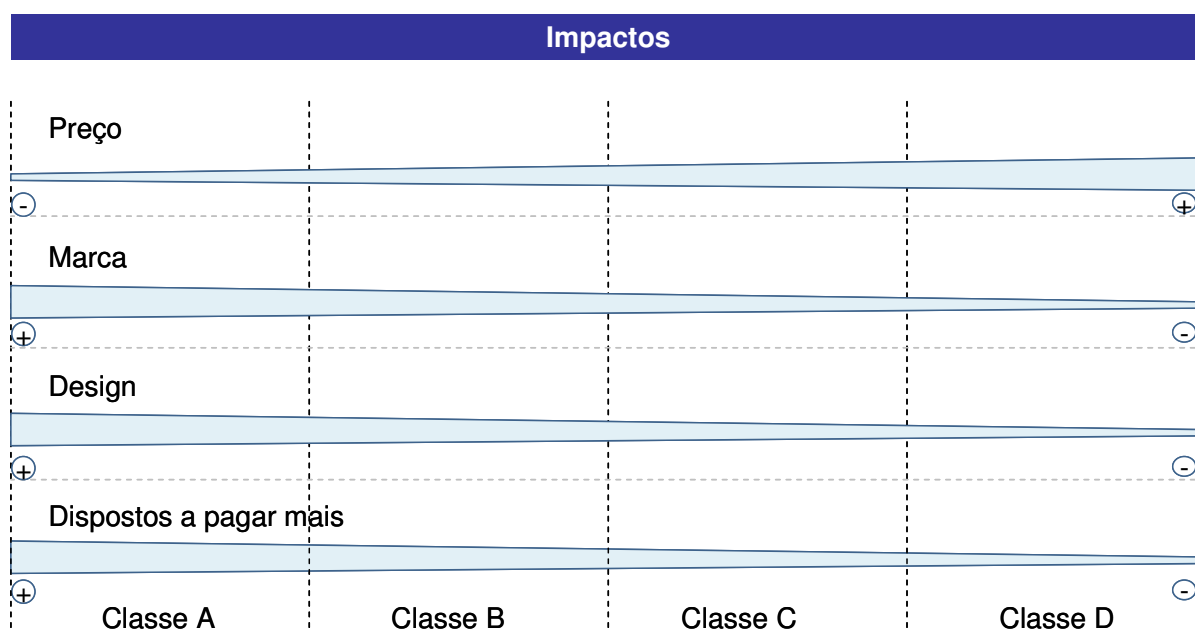
*Gráfico 10: correlação entre idade, sexo e quanto estaria disposto a pagar a mais, resultado da pesquisa de campo*

Sem dúvida, outro fator que exerce enorme influência no perfil do consumidor é o poder aquisitivo, e conseqüentemente, a classe social. O gráfico a seguir ilustra o impacto das classes sociais no quanto a pessoas estaria dispostas a pagar por tal produto.



*Gráfico 11: correlação entre classe social e o quanto estariam dispostos a pagar a mais, resultado da pesquisa de campo*

Em uma análise qualitativa, permite-se atribuir a seguinte conclusão: o preço exerce maior influência/impacto nas pessoas com menor poder de consumo, a marca e o design possuem maior peso de decisão nas classes mais altas, o que conseqüente acarreta em estarem disposto a pagar mais por um produto de cunho social e ecológico. A figura a seguir ilustra o impacto, representado pelas “setas”, das dimensões analisadas em relação às classes sociais.



*Figura 6: visualização do impacto da classe social nos parâmetros mencionados, desenvolvido pelo autor*

Finalmente, pode-se concluir dizendo que as pessoas com maior adesão ao produto são as mulheres de classe alta, A e B, e mais velhas, mais de 35 anos, as quais estariam dispostas a pagar em média de 20%-23% acima do valor de um similar do mercado.

### 5.2.2 Precificação pelo varejo

Realizou-se uma pesquisa com os varejistas cujo objetivo foi de compreender com estes precificam os produtos têxteis na revenda para o consumidor final.

Em geral os varejistas de *Shopping Centers*, classificados como classe A e B, precificam entre 2,5x a 3,0x o preço de custo, variando um pouco em relação ao valor de custo dos produtos, onde para produtos mais caros, este múltiplo tende a ser ligeiramente menor, pois mesmo assim a margem é ainda maior por unidade vendida. As redes de varejos, cadeias de supermercados, consideradas como classe B, C e D, precificam entre 2,0x a 2,5x o preço de custo e apresentam maior constância, pois em geral o valor médio da mercadoria apresenta pequena variância devido ao público alvo ser mais sensível a preço.

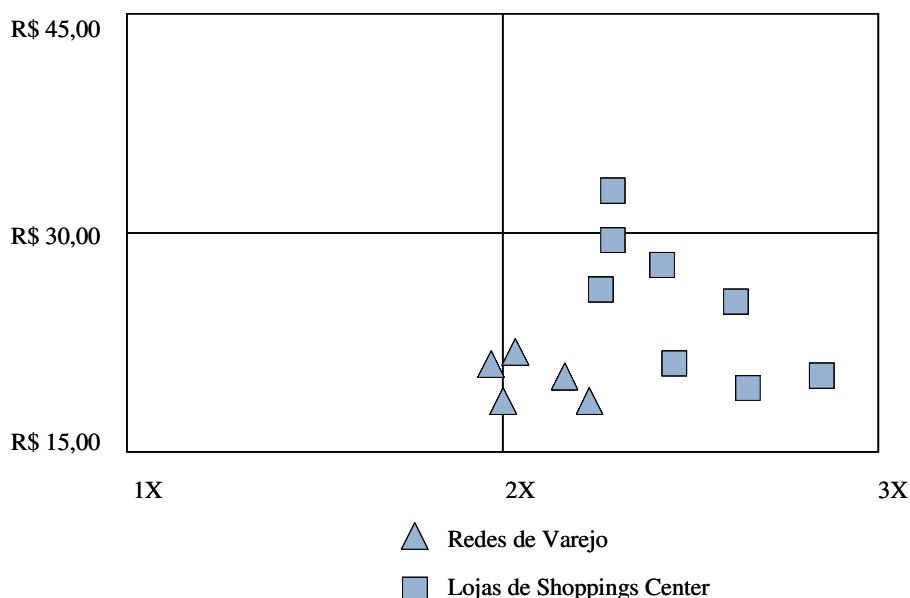
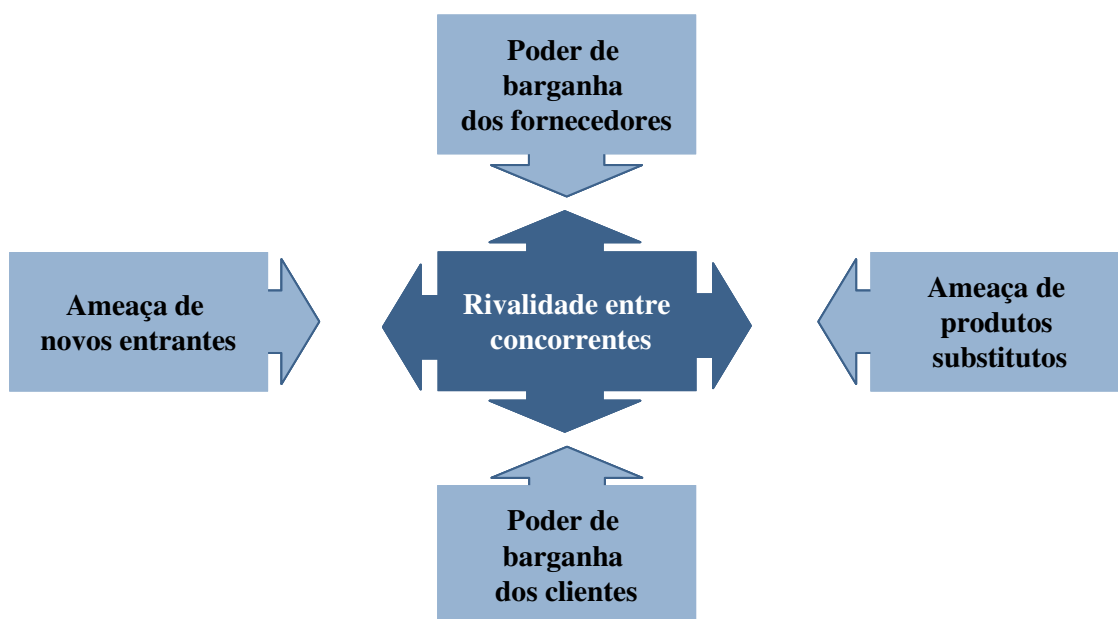


Figura 7: precificação em relação à margem no varejo, resultado da pesquisa

### 5.2.3 Forças competitivas de Porter

Segundo Porter (1987), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao meio em que ela compete. O grau de atratividade em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas.

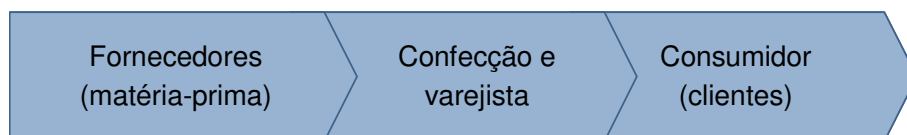


*Figura 8: as cinco forças competitivas de Porter, adaptado Porter, 1987*

A meta da estratégia competitiva para uma unidade em um setor é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. A chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. Isso põe em destaque os pontos fortes e fracos da companhia, anima o seu posicionamento, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são de maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

Porter (1987) afirma que as cinco forças competitivas refletem o fato de que a atratividade de uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria. Todas as forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da atratividade na indústria, sendo que a(s) força(s) mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação da estratégia.

A seguir será realizada a análise das cinco forças competitivas focada em confecções, pois mesmo se tratando de uma cadeia de cooperativas e apresentar características bastante diferentes, estas competem diretamente com as empresas do setor. As etapas de varejo e confecção serão o alvo da análise, devido à necessidade de analisar o poder de barganha com o cliente, pois como dito anteriormente, a Justa Trama como uma de suas metas não comercializar seus produtos via varejista.



*Figura 9: fluxo analisado pelas forças competitivas de Porter*

#### **A. Ameaça de novos entrantes**

Devido à inexistência de concentração de mercado, pode-se afirmar que não há barreiras de entradas neste setor, além de inexistirem possíveis implicações legais, pois qualquer pequeno investidor pode iniciar sua produção e distribuir seus produtos de forma local. Diante disso, a concorrência e a pressão por preço é extremamente acirrada, porém, a maior ameaça não tem sido a de competidores nacionais, mas sim estrangeiros cuja mão de obra é barata, como China e Índia, apresentando conseqüentemente baixo custo.

Por outro lado, a entrada de competidores com produtos orgânicos seria de grande benefício para a cadeia, pois ajudariam a divulgar o produto e a até mobilizar campanhas de incentivos.

#### **B. Poder de barganha dos clientes**

Os consumidores constituem a força competitiva mais importante neste setor analisado, pois estes intervêm forçando os preços para baixo e exigindo também melhor qualidade, logo o nível de exigência pode fazer com que ocorram reduções de preço e alterações nos produtos oferecidos pelas empresas. Como em qualquer setor de bens de consumo, as empresas devem estar atentas às necessidades e preferências dos seus clientes. Devem procurar fazê-los enxergar valor em seus produtos, oferecendo bom custo-benefício.

Portanto, muitas vezes é necessário focar seu público alvo, pois em caso de abrangência, provavelmente agradará poucos, sofrendo críticas dos demais, o que reforça a importância de um plano bem elaborado de marketing.

### **C. Ameaça de produtos substitutos**

Este item deverá ser o ponto de atenção para os fabricantes, pois a tendência dos últimos anos aponta a entrada de produtos manufaturados de tecidos sintéticos, os quais são considerados mais práticos, devido à não necessidade de passar, e por ser mais barato. Como consequência da entrada de produtos sintéticos diversas empresas quebraram.

### **D. Poder de barganha dos fornecedores**

Similarmente ao poder de barganha do consumidor com o fabricante, existe um alto poder de barganha do fabricante com os fornecedores, devido à existência de milhares de fornecedores com produtos e preços similares. Portanto, o fabricante sempre força os preços para baixo, barganhando também por melhor qualidade.

No caso da cadeia, não existe este poder de barganha, pois os fornecedores são também membros da cadeia.

### **E. Rivalidade entre concorrentes**

Por não existirem grandes *players* no mercado, a rivalidade não é muito evidente, entretanto a competição real é pressão por preços e ganho de penetração local através do fortalecimento da marca e conseqüente reconhecimento do consumidor.

## **5.2.4 Análise Swot**

Parte da análise estratégica competitiva é identificar e/ou antecipar situações adversas. Para tal deve-se compreender a dinâmica da empresa, no caso a cooperativa, principalmente quanto os pontos fortes e fracos, e ao ambiente no qual se encontra. Diante disso, a metodologia SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) possibilita os

tomadores de decisão ter um prisma crítico sobre a empresa e os riscos associados às decisões. A análise SWOT é composta por dois tipos de abordagem:

- **Externa:** ameaças e oportunidades: mostra a organização olhando para fora e identificando as oportunidades que deseja desfrutar, bem como as ameaças existentes. Os limites externos são determinados pelo setor e seus concorrentes. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos eminentes e recompensas potenciais;
- **Interna:** pontos fortes e fracos: apresenta o lado interno, em que ela tem a sua força e tem vulnerabilidades a tratar. Os pontos fortes e fracos são o seu perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência. Os valores de uma organização, representados pelas motivações e necessidades da organização como um todo, combinados com os pontos fortes e fracos determinam os limites internos à estratégia competitiva que uma empresa pode adotar com pleno êxito. O importante nessa metodologia é que a organização consiga a minimização dos pontos fracos e a preservação/maximização dos pontos fortes.

Com base nas informações da cadeia, de mercado, e até mesmo as teóricas do capítulo 2, as análises externas estão listadas a seguir:

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"><li>• Preço final competitivo</li><li>• Mercado diluído</li><li>• Alta preservação ambiental</li><li>• Produto com apelo social e ambiental</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrada de produtos substitutos</li><li>• Queda do dólar</li><li>• Mercado consumidor exigente e volátil</li><li>• Produto pouco reconhecido no Brasil</li></ul>

*Figura 10: abordagem externa da análise SWOT, elaborado pelo autor*

A seguir o detalhamento das principais oportunidades a serem exploradas pela Justa Trama:

- **Preço final competitivo:** a Justa Trama, apesar das dificuldades enfrentadas e do elevado preço da matéria-prima, consegue ao final da cadeia apresentar um produto com preço competitivo com o mercado, fator decisivo para a manutenção neste setor;
- **Mercado diluído:** devido à inexistência de concentração de empresas e a existência de milhares de pequenos produtores até mesmo informais, o setor não apresenta barreiras de entrada;



- **Alta preservação ambiental:** o setor têxtil é conhecido mundialmente por sua degradação ao ambiente, logo a agricultura agroecológica surge com uma alternativa de produção;
- **Produto com apelo social e ambiental:** a divulgação e conscientização da população brasileira podem promover os produtos orgânicos como um todo.

Já as ameaças devem ser levadas em consideração como pontos de atenção inclusive pelo mercado externo, devido à existência de um mercado extremamente competitivo, , elaborando, se possível, planos de mitigação:

- **Entrada de produtos substitutos:** sem dúvida a maior ameaça para o setor e a Justa Trama, pois os produtos sintéticos, derivados de petróleo, apresentam custos mais baratos e são amplamente aceitos pela população;
- **Queda do dólar:** pode impactar diretamente no aumento das importações e ameaçar os preços e a oferta do mercado interno;
- **Mercado consumidor exigente e volátil:** devido à alta concorrência do setor, os consumidores possuem diversas opção da marca, modelo e *design*, o que os tornam exigentes e voláteis à marca;
- **Produto pouco reconhecido no Brasil:** os produtos têxteis orgânicos são muito divulgados e em geral não estão presentes e disponíveis no comércio.

Baseado nos dados da Justa Trama, os seguintes pontos serão levantados relativos à análise interna:

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Não possuem intermediários nas negociações, apenas os consumidores</li><li>• Trabalhadores donos do próprio negócio</li><li>• Cadeia verticalizada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cadeia e comunicação interna informal</li><li>• Ausência de capital de giro e de investimento</li><li>• Falta de infraestrutura em máquinas</li><li>• Marca desconhecida</li><li>• Falta de mapeamento e registro de dados</li></ul>

*Figura 11: abordagem interna da análise SWOT, elaborado pelo autor*

Os pontos fortes, aqueles que devem ser usados a favor da Justa Trama, podem ser caracterizados da seguinte forma:

- **Não possuem intermediário nas negociações:** a inexistência de intermediários facilita a comunicação e as negociações internas de produção, compra, venda entre outros, não necessitando barganhar com os interesses de fornecedores e compradores;
- **Trabalhadores donos do próprio negócio:** não existe nenhuma pressão quanto a metas e objetivo, entretanto o cooperado está consciente de sua importância na cadeia, o que de fato o estimula mais a trabalhar em pró da cadeia;
- **Cadeia verticalizada:** a Justa Trama não é dependente de nenhum fornecedor.

Entretanto existem diversos pontos fracos, principalmente relativos à administração da cadeia, fato de fácil implementação de medidas “corretivas”. A seguir a descrição de tais fatos:

- **Cadeia e comunicação informal:** deve-se registrar o quanto antes a cadeia, para isenção de impostos em nota fiscal, para estabelecer padrões e metas para cada unidade e formalizar os encontros respeitando o que foi acordado nas reuniões;
- **Ausência de capital de giro e de investimento:** impossibilita o transito de mercadoria dentro da cadeia, e dificulta eventuais necessidades de modernização;
- **Falta de infraestrutura em máquinas:** principalmente em algumas unidades da Justa Trama como na agricultura e na TêxtilCooper;
- **Marca desconhecida:** o produto torna-se anônimo e de difícil divulgação;
- **Falta de mapeamento de registro de dados:** impossibilita eventuais análises e captação de recursos, pois sem um registro formalizado não é possível argumentar das necessidades da cadeia.

### 5.2.5 Matrix BCG

Criada pela consultoria *Boston Consulting Group*, é um instrumento analítico de apoio à tomada de decisões estratégicas, caso das relativas ao portfólio (carteira) de negócios ou produtos. O modelo BCG é um dos pioneiros e possivelmente o mais popular devido à sua simplicidade.

A matriz tem duas dimensões: crescimento do mercado e participação relativa de mercado (que é a participação da empresa em relação à participação de seu maior concorrente). Quanto maior a participação de mercado de um produto, ou quanto mais rápido o mercado de um produto cresce, melhor para a empresa.

- **Crescimento de Mercado:** utiliza-se o crescimento de mercado para definir a carteira porque o crescimento força a pensar no grau de atratividade de longo prazo. O ponto que separa os mercados de alto crescimento dos de baixo crescimento é bastante arbitrário. Um ponto de partida aceitável pode ser uma média de crescimento anual de 10%.
- **Participação de Mercado Relativa:** revela qual é a participação do produto ou grupo de produtos da mesma linha no mercado em relação aos concorrentes.

A matriz dá origem a quatro quadrantes: Dúvida/Interrogação, Estrela, Vaca leiteira, e Abacaxi.





		Participação relativa de mercado	
		Alto	Baixo
Crescimento de mercado	Alto	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negócios ideais</li> <li>• Deve ser prioridade e não deve haver dúvida de realizá-lo e/ou continuá-lo apesar da necessidade de grandes investimentos</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente negócios nascentes</li> <li>• Para aumentar a participação de mercado necessitará altos investimentos, entretanto poderá migrar para “Estrela”</li> </ul>
	Baixo	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geralmente geram muito dinheiro</li> <li>• Mercados maduros e bem estabelecidos</li> <li>• Necessidade de baixos investimentos</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos inoportunos</li> <li>• Pequenas/mínima perspectivas de crescimento</li> </ul>

Figura 12: matriz BCG conceitual adaptada pelo autor

Analisando a cadeia Justa Trama, pode-se posicioná-la no quadrante da dúvida, pois como visto na análise setorial do capítulo 4, o setor tem apresentando um ótimo desempenho de crescimento em relação ao PIB, entretanto dificilmente atingirá uma participação de mercado relativamente alta, mesmo porque para tal seria necessário altos investimentos sendo que a Justa Trama não possui capital disponível.

### 5.3 Análise de viabilidade do negócio

Com o objetivo de projetar a produção e a receita para os próximos 5 anos, realizou-se diversas entrevistas<sup>7</sup> com especialistas do setor para determinarmos os parâmetros das estimativas, como quebra de custo, incidência de impostos, cotações futuras, taxas de conversão de matéria-prima em produto final, devido a inexistência de dados disponíveis por parte da Justa Trama. Portanto, foram entrevistadas as seguintes pessoas:

- **Oswaldo Murakami**, corretor veterano, com mais de 20 anos de atuação no setor de algodão em pluma. Forneceu os principais dados de aproveitamento e conversão de matéria-prima em produto final, além de perspectivas futuras do setor;
- **Ex-Diretor financeiro<sup>8</sup> da Omi-Zillo Lorenzetti** (colocada entre as 20 maiores empresa do setor têxtil): especialista, com 30 anos de experiência no setor, em custos de produção e consequentemente em suas quebras, pois esteve também envolvido em dimensionamento de outras unidades de produção, também do setor têxtil;
- **Especialista no setor de transporte**: funcionário de uma renomada consultoria estratégica, onde desenvolveu diversos projetos em distribuição de bens de consumos;
- **Oziel Estevão, Sylvio Napoli e Paulo Nakamura**: assessor jurídico, técnico, e especialista em tributos da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil) respectivamente.

Vale ressaltar que todos os dados para as hipóteses foram validados com a líder da Justa Trama, Nelsa Nespolo, e que os entrevistados só foram procurados devido à escassez de dados e inexperiência em formalização e registro dos dados atuais da Justa Trama para o rastreio e mapeamento das informações, onde impera a informalidade e a comunicação boca a boca, pois não foram conscientizados da importância de anotar e guardar os dados.

---

<sup>7</sup> Roteiros das entrevistas em anexo

<sup>8</sup> O ex-diretor financeiro entrevistado optou por não ser identificado no relatório

Na entrevistas realizadas com os funcionários da ABIT, Oziel Estevão, Sylvio Napoli e Paulo Nakamura, pode-se compreender como é tributados os impostos para cada unidade da cadeia, onde, de modo geral, o débito ocorre sobre a venda das mercadorias, e existe também um crédito contábil para o comprador. A tabela a seguir simplificará a tributação para cada elo da cadeia, já considerando a incidência de ICMS adequada para cada estado e transferência eventuais interestaduais. Houve a tentativa de validar estes dados com as unidades da cadeia, entretanto os cooperados e seus respectivos líderes não se manifestaram, tanto contra quanto a favor.

Impostos	ADEC	Cones	Textil Cooper	Fio Nobre	Univens	Açaí
PIS	1,65%	1,65%	1,65%	1,65%	1,65%	1,65%
COFINS	7,6%	7,6%	7,6%	7,6%	7,6%	7,6%
ICMS	7,0%	12,0%	12,0%	12,0%	18,0%	7,0%
IPI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IR	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	16,25%	21,25%	21,25%	21,25%	27,25%	16,25%

**Tabela 6: tributação para cada elo da cadeia, resultado da entrevista com os funcionários da ABIT**

A legislação vigente aponta o IPI (Impostos sobre Produtos Industrializados) isento para empresas do setor têxtil, e o IR, imposto de renda, não é praticado em cooperativas.

Foram-se utilizadas as seguintes hipóteses para parâmetros da análise, segundo as informações coletas através de entrevistas, para o impacto do custo de matéria-prima sobre o produto final:

Matéria Prima	% do custo	Processo
Algodão	72%	Fiação
"Fios"	50%	Tecelagem
Tecidos/malhas	50%	Confecção

Calculado com os dados disponíveis de custos da Univens, encontrados em anexo

**Tabela 7: dados de mercado fornecidos pelos entrevistados**

Os cooperados não forneceram por quanto foi comprado o algodão orgânico em pluma, portanto para estimar seu preço de compra, utilizou-se o preço médio do mercado em 2005, o qual foi de R\$45,00 a arroba (15Kg), e dados de mercado informado pelos entrevistados, os quais disseram que o algodão orgânico é cotado em média a 50% acima do preço do convencional, portanto estima-se um valor médio de R\$67,50 o valor da arroba.

Com as hipóteses acima, mais a tributação vigente de 2006, elaborou-se o fluxo de caixa da cadeia, além de uma projeção da cadeia até 2010, onde se considerou as perspectivas e metas de produção citadas anteriormente. Para tal, considerou-se o valor médio do algodão

em pluma nos anos de 2005 e 2006, e para os anos seguintes o valor fixo de R\$45,00 a arroba, valor médio declarado como perspectiva do mercado para o ano de 2007. A tabela completa encontra-se em anexo, a seguir apenas os desembolsos finais de cada elo, com os tributos já contabilizados.

<b>Empresa</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>ADEC - CE</b>						
Produção (ton)	1,50t	2,60t	4,00t	10,00t	10,00t	10,00t
Preço de Venda final	R\$ 7.847	R\$ 12.785	R\$ 20.925	R\$ 52.313	R\$ 52.313	R\$ 52.313
<b>Cones - SP</b>						
Produção (ton)	1,32t	2,29t	3,52t	8,80t	8,80t	8,80t
Preço de Venda final	12.724	20.532	33.162	81.996	81.996	81.996
<b>Textil Cooper - SP</b>						
Produção (ton)	1,27t	2,20t	3,38t	8,45t	8,45t	8,45t
Preço de Venda final	28.554	46.023	74.287	183.491	183.491	183.491
<b>Univens - RS</b>						
Produção (unidades)	4000un	6933un	10667un	26667un	26667un	26667un
Preço de Venda final	65.556	137.914	222.517	549.338	549.338	549.338
<b>Fio Nobre - SC</b>						
Preço de Venda final	R\$ 4.112	R\$ 13.807	R\$ 22.286	R\$ 55.047	R\$ 55.047	R\$ 55.047
<b>Açai - RO</b>						
Preço de Venda final	R\$ 6.168	R\$ 20.710	R\$ 33.429	R\$ 82.571	R\$ 82.571	R\$ 82.571

**Tabela 8: projeção e estimativa de desembolsos na Justa Trama, elaborado pelo autor**

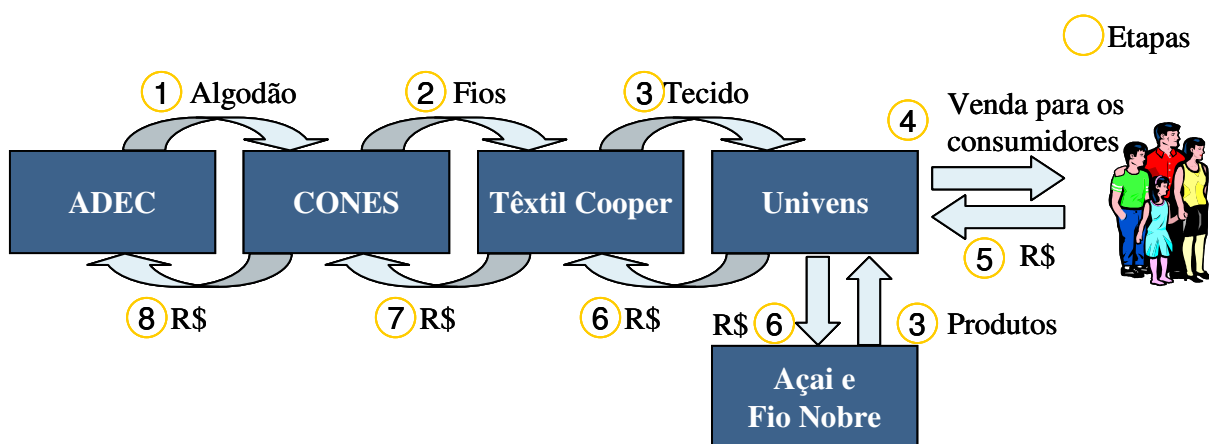
Considerando que o ticket médio ponderado dos produtos Justa Trama foi, em 2005, de R\$23,56, e que foram vendidas 4.000 peças, a empresa obteve receita de R\$94.240. Portanto, considerando que tenha pago os 27,25% de imposto sobre as mercadorias vendidas, a margem de ganho sobre receita da Justa Trama foi de cerca de 45%. Porém, como o principal canal de vendas é feiras e eventos, locais onde em geral não se emitem notas fiscais e consequentemente não são tributados os impostos, a margem pode chegar a mais de 65%, muito boa considerando a média do setor.

Na realização das projeções, a divisão da margem de ganho é feita de baseado com a metodologia sugerida por Nelsa Nespolo, coordenadora da cadeia. De acordo com essa metodologia, as maiores margem de ganho se concentram nas pontas, ADEC e Univens, e a Cones e a Têxtil Cooper, ganham margem mínima sobre os valores de venda, pois para estas duas unidades o tempo de produção Justa Trama é pequeno, sendo algumas horas para a Cones e poucos dias para Têxtil Cooper.

Como comentado anteriormente, um dos maiores problemas da Justa Trama é a inexistência de capital de giro. Como solução para tal falta, a dinâmica/fluxo da cadeia se organiza segundo figura a seguir (as etapas estão ordenadas segundo os círculos amarelos,

onde existem duas atividades 3 e 6, pois podem ser realizadas paralelamente). Primeiramente a mercadoria iniciada pelo algodão atravessa cada unidade da cadeia, sem o envolvimento de qualquer valor financeiro, e apenas após as vendas totais dos produtos, representada pela “etapa 4”, a cadeia recebe todo o dinheiro, “etapa 5”, e inicia o repasse para as demais unidades.

O modelo aparentemente é a melhor solução de custo para a Justa Trama, entretanto tem sido motivo de graves discussões, pois para algumas etapas o tempo dispendido entre a venda da mercadoria e o recebimento do dinheiro é de quase um ano, sendo que algumas unidades realmente necessitam da verba para remunerar os cooperados, comprar outras matérias primas ou até mesmo investir em infra-estrutura. Portanto o sistema atual de remuneração entre as cadeias é talvez o maior ponto de fragilidade da Justa Trama, pois devido às insatisfações internas vigente, pode haver o afastamento de alguma unidade, quebrando a cadeia.



*Figura 13: fluxo de mercadoria e financeiro Justa Trama, elaborado pelo autor*

Como dito no capítulo 3, um dos objetivos do plano de negócio é de captação de recursos, portanto este plano de negócio será usado pela Justa Trama possivelmente para ser apresentado a bancos ou órgãos públicos de fomento como o BNDES e o Banco do Brasil. Logo, o principal objetivo de captação de recursos será a auto-sustentação da Justa Trama, através da necessidade de capital de giro para compra de mercadorias e para manutenção das reuniões e encontros do comitê executivo, proporcionando uma frequência de encontros trimestrais.

Diversos modelos foram analisados e entre eles, o que apresenta menor necessidade de capital de giro é o de concentrar esse capital na ponta da cadeia, com a Univens. Com esse modelo, o valor de compra de matéria-prima, tecido/malhas, seria repassado à ADEC 2 ou 3

semanas depois da venda do algodão em pluma, pois o tempo gasto de produção para Justa Trama na Têxtil Cooper é de poucos dias e na Cones poucas horas. O fluxo seria o seguinte: após a matéria-prima chegar na Univens, esta remuneraria a Têxtil Cooper e o dinheiro rapidamente circularia pelas unidades.

Como a Fio Nobre e Açaí não são considerados intermediários, pois a compra é diretamente feita pela Univens, o volume comprado de fio da Têxtil Cooper pela Fio Nobre é pequeno e a Açaí não possui fornecedores, o cálculo torna-se mais fácil. Portanto ao analisar as projeções de produção pode-se dizer que a Justa Trama necessita imediatamente de R\$90.540,00 de capital de giro para 2006, e, comparando a produção atual com as expectativas futuras, será necessário captar mais R\$49.463,00 para o ano de 2007 e R\$191.105,00 para 2008, considerando que após este ano a cadeia se estabilizará. Este valor também considera o gasto de encontros/reuniões trimestrais dos membros do comitê executivo.

Empresa	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	R\$ 48.834	R\$ 90.540	R\$ 140.003	R\$ 331.109	R\$ 331.109	R\$ 331.109
Capital de giro necessário	R\$ 38.834	R\$ 80.540	R\$ 130.003	R\$ 321.109	R\$ 321.109	R\$ 321.109
Reuniões trimestrais	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000
Diferença entre os anos		R\$ 41.707	R\$ 49.463	R\$ 191.106	R\$ 0	R\$ 0

*Tabela 9: capital de giro estimado necessário para a Justa Trama, elaborado pelo autor*

### Precificação

A Justa Trama possui como um de seus valores a não presença de intermediários não cooperados na cadeia, fato que impossibilita a venda de produtos via comércio varejista, entretanto apesar de ir contra os ideais da cadeia, a Justa Trama não descarta a possibilidade de uma parceria em vendas. A tabela a seguir indicará quais são os principais produtos da cadeia e seus respectivos valores de comercialização, os quais geram uma margem de ganho médio de 45% sobre os valores de custo, onde o *ticket* médio ponderado das mercadorias vendidas foi de R\$ 23,56 em 2005.



PRODUTOS	VALOR	PRODUTOS	VALOR
BABY LOOK	R\$ 20,00	CALÇA TECIDO MASC.	R\$ 30,00
BATA BORDADA	R\$ 35,00	CAMISETA	R\$ 20,00
BATA MALHA MASC.	R\$ 25,00	CANGA GRANDE	R\$ 30,00
BATA TECIDO FEM.	R\$ 22,00	CANGA PEQ.	R\$ 15,00
BATA TECIDO MASC.	R\$ 27,00	CORSÁRIO MALHA	R\$ 20,00
BATA MALHA	R\$ 20,00	CORSÁRIO TECIDO	R\$ 22,00
BERMUDA TECIDO MASC.	R\$ 27,00	JAQUETA F M	R\$ 60,00
BLUSA DE TRICO M.C	R\$ 49,00	REGATA	R\$ 20,00
BLUSA DE TRICO M.L	R\$ 67,00	REGATA DE ALÇA	R\$ 20,00
BOLSA TEAR GRANDE	R\$ 35,00	SAIA ABERTA	R\$ 25,00
BOLSA TEAR PEQ.	R\$ 14,00	SAIA CURTA	R\$ 15,00
BOLSA TECIDO	R\$ 20,00	SAIA DE PONTA	R\$ 30,00
CALÇA TECIDO FEMININO	R\$ 30,00	SHORT FEMININO	R\$ 15,00

**Tabela 10: produto X preço de comercialização Justa Trama em um evento de outubro de 2006**

*Fonte: Justa Trama*

Como discutido anteriormente o preço é em geral fator limitante para a entrada neste setor. Os valores praticados pela Justa Trama podem ser considerados competitivos no mercado, principalmente porque não possuem o varejista vendedor final, que aplicaria uma margem média de 150% a 200% sobre o preço de custo, e que tornaria o produto inacessível para todas as camadas da sociedade, fato que vai contra os princípios da cadeia. Portanto mesmo com a elevação de custos devido ao uso de algodão orgânico, em geral 50% mais caro que o convencional, o produto possui sua comercialização viável por ter preço altamente competitivo, e, em alguns casos, preço abaixo do praticado pelo mercado devido à ausência do varejista.

## 5.4 Plano de ação

Para implementação do projeto Justa Trama, o autor sugere algumas frentes a serem tomadas para adaptar as metas da empresa à estratégia de implementação, entre elas pode-se definir em linhas gerais o plano de marketing, o plano comercial e o plano operacional.

### Plano de Marketing

O plano de marketing terá como principal finalidade o fortalecimento da marca e do produto, focando a linha de produto Justa Trama principalmente no público alvo mais atrativo e consciente.

Segundo a pesquisa de mercado, perfil do consumidor dos produtos têxteis, realizada e citada anteriormente, a Justa Trama necessita focar sua linha de produtos em mulher de idade entre 26 a 45 anos das classes A e B, sendo mais específico, em mulheres de “meia idade”, entre 35 a 40, pois estas em geral possuem o poder aquisitivo mínimo necessário para adquirir o produto, além de já possuírem maturidade e consciência quanto à importância em adquirir tal produto, tanto no cunho social como ecológico. Entretanto, deve-se lembrar que mulheres nesta idade das classes A e B, apresentam grandes probabilidades de possuírem filhos pequenos, logo esta linha poderá ser também explorada pela cadeia. Vale lembrar que após estabelecido o foco dos produtos, este impactará diretamente nos canais e vendas e de divulgação dos produtos. O histórico de vendas deverá ser registrado e atualizado a cada peça vendida, pois servirá como parâmetros futuros e de ferramenta de análise da penetração dos produtos e da adequação dos preços.

É bastante nítido que a imagem do produto é muito pouco divulgada para os consumidores, portanto seria necessário um esforço de divulgação em grandes centros e de preferência próximo dos centros de produção, como nos estados de Santa Catarina e Rio Grande Sul, inclusive por possuírem uma população com alto poder de consumo. Esta divulgação poderá ser realizada em parceria com outras cooperativas de produtos agroecológico em geral, não apenas têxteis. Um segundo passo, seria a divulgação da marca, que é mais difícil e poderá demandar recursos financeiros.

A divulgação do produto agroecológico não necessita alto investimento de recursos, pois, além de fácil formação de parcerias, basta reunir esforços para divulgar artigos em revistas e jornais locais, que teriam baixo custo, pois é uma potencial notícia de interesse comum de todos, além de apresentarem uma alternativa ao melhor aproveitamento dos recursos naturais. E pode-se também, divulgar matérias na televisão aberta, pois muitas cooperativas já foram procuradas para tal, basta apenas uma boa proposta para as emissoras.

Quanto à comunicação dos produtos agroecológicos em geral, em muitos países, principalmente europeus, o produto deve ser de alta qualidade e, apesar da origem “humilde”, é apresentado com todo o glamour de um produto chique, estando no mesmo nível das principais marcas e chamam atenção pela elegância. Já nos EUA, encontram-se produtos com logomarcas e embalagens mais coloridas e com desenhos alegres, lembrando as culturas indígenas e sua origem campestre, além de explorar temas ativistas. Estes fatos que vão contra ideais da Justa Trama, mas que podem ser explorados como exemplos de divulgação do produto e marca.

### **Plano Comercial**

O plano se resume em apenas desenvolver novos canais de relacionamento/contato com o consumidor final. Uma alternativa é realizar diversas parcerias com outros produtores têxteis agroecológicos, onde além de obter ganho de escala, e conseqüente aumento de poder de barganha, pode-se abrir sua própria loja ou mesmo elaborar parcerias com lojas de produtos naturais, pois estas possuem o mesmo público alvo.

Outras cadeias brasileiras desenvolveram um ótimo canal de comercialização/exportação, como é o caso da Tudo Bom, a qual exporta para a França, onde a marca é amplamente difundida e diretamente associada ao mercado brasileiro.

Considerando o aumento projetado da produção em 4 vezes para 2008, outras alternativas devem ser exploradas, uma vez que, através de feiras locais e eventos, a venda dos produtos será demasiadamente lenta, podendo não atender a oferta, e consequentemente, aumentando significativamente o volume em estoque e proporcionando o aumento de custos. Uma alternativa é associar a cadeia a alguma(s) ONG(s), pois o produto desperta o interesse destes, fato que foi comprovado na feira BIOFACH, realizada em São Paulo, onde diversas ONGs procuraram o estande da Justa Trama para desenvolver produtos e brindes agroecológicos através de uma parceria.

Outra alternativa seria tentar realizar parceria com empresas que possuem forte comprometimento social e ambiental, como por exemplo a Natura, através de duas formas, uma é desenvolvendo produtos em parceria e a outra seria na realização de uniformes e/ou roupas para os funcionários. Sem dúvida, com esta iniciativa, a Justa Trama só teria a ganhar e a Natura fortaleceria sua marca perante estes valores.

Muitos dos cooperados discutem a precificação vigente, pois o valor de tabela é o mesmo não importando canal de comercialização, local (cidade e/ou estado) e perfil do consumidor presente nos respectivos locais. Tais fatores merecem destaque, pois, para uma precificação adequada, deve-se considerar pelo menos o custo de transporte e de aluguel de estande ou loja. Vale ressaltar que para isso é necessário um histórico de vendas para saber se o preço está dentro ou não do poder de compra dos consumidores.

**Plano operacional**

Em geral, o plano operacional busca responder quanto, como e quando produzir, qual será a estrutura do produto/serviço, e quais alternativas existem para responder às variações na demanda. Portanto este deverá andar em sincronia com as estratégias do marketing. Apesar de se tratar de um setor pouco afetado pela sazonalidade, pode-se atender alguns picos de demanda devido às estações do ano e as tendências de mercado.

Entretanto, algumas medidas imediatas devem ser realizadas, como por exemplo o registro de toda a produção na cadeia, pois não há nada formal quanto aos custos, volume produzido, impostos pagos, cooperados envolvidos, tempo gasto entre outros todos dados mínimos necessários para administração da cadeia. Este fato dificulta o planejamento de expansão, aprovações em captação de recursos, pois a cadeia perde credibilidade e até mesmo a comunicação interna.

Como a meta da Justa Trama envolve a entrada de novas unidades de produção, e para isso, deve-se adaptar as capacidades dos potenciais parceiros e elaborar uma análise logística de distribuição e produção, segundo canais de venda e categorias de produtos.

## Capítulo 6. Conclusões finais e sugestões

A Justa Trama se apresenta ainda muito debilitada tanto em recursos financeiros como na estrutura administrativa, devido às experiências com a produção e comercialização dos produtos em uma cadeia verticalizada e limitada a 2 anos de existência. E, de fato, ainda é uma cadeia que não saiu do papel, onde os valores e metas não estão claros e a informalidade tem sido o grande vilão na implementação, e conseqüentemente, o maior desafio para a credibilidade e expansão da marca.

Quanto ao principal objetivo do trabalho, a viabilidade econômica da cadeia agroecológica Justa Trama, pode-se concluir, através da pesquisa de campo, que os produtos Justa Trama apresenta alta competitividade em preço, confirmando as expectativas dos cooperados da cadeia. Fato relevante, pois a pesquisa demonstrou também que o preço é fator chave para a entrada neste setor, além da não restrição segundo os conceitos envolvidos na teoria dos 3 “Cs” (*Consumer*-consumidores, *Competitors*-competidores, *Company*-empresa) de autor desconhecido, pois é considerado um *mix* de estratégias.

Do ponto de vista dos consumidores, o produtos é valorizado, pois dentro da marca “existem” também valores intangíveis como o comprometimento social e ambiental. E os consumidores em geral não possuem uma única marca de preferência. Outro fator relevante é a tendência de crescimento da renda média familiar, queda das taxas de juros e inflação, os quais impactarão positivamente no poder de consumo da população.

Quanto aos competidores, a análise setorial do capítulo 3 pôde concluir que, diferentemente de diversos setores da economia brasileira como o automobilístico, telecomunicações, petroquímicos entre diversos outros, a indústria têxtil encontra-se extramente fragmentada. Foi observado que no setor têxtil existe uma grande variedade de empresas nos mais variados portes, não apresentando qualquer barreira a novos entrantes, pois é bastante comum pequenos produtores em cidades próximas de grandes centros.

E do ponto de vista da empresa, o produto é de alta qualidade, de ampla aceitação por parte dos consumidores e com forte apelo para o lado social e ambiental, além de representar uma alternativa à degradação ao solo e a saúde dos agricultores.

O único ponto negativo apresentando no projeto e que deve ser apresentado como ponto de atenção para Justa Trama é a invasão crescente de produtos têxteis sintéticos dos países asiáticos.

A análise da indústria têxtil, apresentada no capítulo 3, comprovou a inexistência de barreiras de entrada e que o setor tem apresentado um ótimo crescimento nos últimos anos. O setor tem boas perspectivas futuras e aponta o algodão orgânico como uma alternativa à degradação do solo e à diminuição do uso de químicos, os quais prejudicam a saúde dos produtores, estimulando ainda mais a produção e desenvolvimento da Justa Trama. Portanto evidenciando uma viabilidade preliminar do projeto.

Para complementar tal análise, comprovou-se a viabilidade de preço através de uma pesquisa de mercado x análise da precificação atual. Onde a precificação atual adotada pela empresa não difere dos preços finais dos produtos similares encontrados nas lojas e supermercados. Por outro lado, pôde-se comprovar através de pesquisas nas grandes redes de varejo que, se o produto fosse realmente vendido por tais canais, o preço não estaria acessível à maior parte da população brasileira, pois sem dúvida seria visto como um produto *premium*. Diante disso, a filosofia da cadeia de comercialização sem intermediário é um dos pilares do negócio, entretanto, movimentos devem ser feitos na tentativa de elaboração de parcerias para obter ganho de escala e conseqüente poder de barganha. Outras possibilidades podem ser encontradas através de desenvolvimento de outros canais de venda, como parceria com ONGs ou empresas com valores parecidos, a exemplo da Natura, citada anteriormente.

Apesar da comprovação da viabilidade da Justa Trama e da atratividade dos produtos, existem diversas mudanças a serem feitas, as quais serão fundamentais para a implementação do projeto. Em primeiro lugar, deverá formalizar a cadeia, para que os cooperados a encarem com maior seriedade e para que as reuniões do comitê executivo sejam realizadas dentro das metas de frequência estabelecidas, pois são nestas reuniões que são definidas as linhas gerais e diretrizes de cada unidade.

Uma segunda iniciativa a ser tomada e que será fundamental à sustentabilidade da cadeia, será a captação de recursos para o capital de giro, pois o através do modelo atual, além da cadeia está apresentando déficit, a ausência de capital de giro tem provocado diversos conflitos internos. Com a captação e aplicação em capital de giro, o modelo atual poderia ser convertido ao tradicional do setor, ou seja, efetuando os pagamentos após o recebimento da mercadoria. A análise do capítulo 5 mostrou que a cadeia necessita imediatamente cerca de R\$90.540,00 de recursos financeiros, entretanto devido à sua meta de ampliação da produção

será necessário captar mais R\$49.463,00 para o ano de 2007 e R\$191.105,00 para 2008. Portanto, com o aporte de capital, em 2008, a Justa Trama atingirá a maturidade produtiva e será sustentável com seus próprios recursos.

Uma terceira iniciativa, esta fundamental para a evolução da cadeia, será o registro de todos os acontecimentos da empresa, como produção, entrada de recursos, custos, investimentos e etc. Pois, com a ausência de informações, a cadeia não poderá se desenvolver e investir em novas frentes, devido à insuficiência de dados para a elaboração de análises e de previsões de situações futuras. Espera-se que este passo, apesar de classificado em terceiro, esteja presente no cotidiano dos cooperados logo após a formalização da Justa Trama, ou seja, logo após o primeiro passo.

Diversas outras ações deverão ser tomadas para a manutenção da cadeia, entretanto estas poderão ser realizadas em paralelo, como por exemplo: estabelecer o controle de dados, pois sem estes não será possível elaborar análises futuras, e eventuais planos estratégicos de ação; rever metas, valores, princípios e objetivos da cadeia, pois em alguns casos se apresentou conflitante com a dinâmica do negócio, oferecendo com obstáculo da meta de expansão da cadeia com a inclusão de novas unidades; desenvolvimento do plano de marketing e comercial, ambas importante na expansão em massa das vendas, realidade da Justa Trama para os próximos anos; e finalmente para a manutenção da cadeia, sugiro a cada reunião do comitê, colocar em pauta a revisão do modelo e do plano de ação, este sugerido pelo autor.

Como citado na introdução do projeto, este possui não apenas um objetivo de fins acadêmicos de conclusão de curso, mas também será um documento de grande ajuda aos cooperados Justa Trama. Este documento auxiliará primeiramente na a captação de recursos em órgão de fomento à economias solidárias e secundariamente servirá de plano estratégico para iniciativas e desenvolvimentos futuros, através de sugestões apresentadas no decorrer deste trabalho. Sabe-se, entretanto, que os cooperados se apresentam muito reativos a qualquer proposta que difere de seus valores ou princípios, característica respeita pelo autor, estando o mesmo ciente de que não necessariamente ocorrerá a implementação de todas as sugestões dadas.

## Capítulo 7. Referência Bibliográfica

AUSTIN, **Relatório Setorial Têxtil**, Maio de 2004

BIAGIO, L. A; BATOCCHIO, A. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. Barueri, Manole, 2005

BREALEY, R. A.; MYERS S. C. ; MARCUS, A. J. **Fundamentos da Administração Financeira**. Rio de Janeiro, McGraw-Hill Irwin, 2001

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo, Edgard Blücher, 2002

CRÚZIO, H. O. **Como Organizar e Administrar uma Cooperativa**. São Paulo, FGV, 2001

EHRLICH, P. J. **Engenharia Econômica: Avaliação e Seleção de Projetos de Investimento**. São Paulo, Atlas, 2005

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2004

HIRSCHFELD, H. **Engenharia Econômica e Análise de Custos**. São Paulo, Atlas, 2000

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2000

LAFIS, **Relatório Setorial Têxtil e Confecções**, Janeiro de 2006

MAITLAND, I. **Como elaborar um plano de negócios em uma semana**. São Paulo, Editora Planeta do Brasil, 2005

PONTES JUNIOR, O. S. **Mudanças no Mundo do Trabalho: Cooperativismo e Autogestão**. Fortaleza, Expressão Gráfica Editora, 2000

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986

RUFINO, Sandra. **(Re)Fazer, (Re)Modelar, (Re)criar: A autogestão no processo produtivo**. São Paulo, Tese (Doutorado) – Escola Politécnica de São Paulo, Departamento da Engenharia de Produção, 2005

RUFINO, Sandra; DIAS, Allan. **Estruturação da Justa Trama: Central da Cadeia Produtiva Solidária do Algodão agroecológico**. São Paulo, fevereiro de 2006

SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S. A. **Construindo Planos de Negócios: Todos os Passos Necessários para Planejar e Desenvolver Negócios de Sucesso**. Rio d Janeiro, Campus, 2005



SALLES, R. H. **Plano de Negócios para Cooperativas e Associações**. Rio de Janeiro, DP&A, 2002

SEBRAE, Comércio Justo – pesquisa mundial, Abril de 2004

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2002

### **Referências eletrônicas**

#### **OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras**

[www.brasilcooperativo.com.br](http://www.brasilcooperativo.com.br)

#### **SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

#### **IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**

[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

#### **Banco Central**

[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

#### **Oanda (Conversão de moeda)**

[www.oanda.com](http://www.oanda.com)

#### **ISI Emerging Markets**

[www.securities.com](http://www.securities.com)

**ANEXO A – Produção Justa Trama em 2005 e composição de custo**

Dados iniciais			Margem de custo		
Produtos	Preço	# Peças	Tecido	Mão de obra	Acessórios + embalagem
Camisetas	R\$ 20,00	1.038	42%	30%	28%
Baby	R\$ 20,00	596	50%	30%	20%
Capri Feminina tecido	R\$ 30,00	475	52%	35%	13%
Regatas - baby/camisetas	R\$ 20,00	243	50%	30%	20%
Bermuda Masculina tecido	R\$ 27,00	207	44%	41%	15%
Pólo Masculina tecido	R\$ 27,00	337	59%	30%	11%
Pólo masculina malha	R\$ 25,00	182	38%	40%	22%
Blusas com alças	R\$ 20,00	207	57%	23%	20%
Calça Masculina tecido	R\$ 30,00	169	52%	35%	13%
Bolsa tecido arredondada	R\$ 20,00	129	40%	40%	20%
Cigana Malha	R\$ 20,00	124	55%	27%	18%
Bolsa tecido quadrada masculina	R\$ 20,00	90	40%	40%	20%
Vestidos verão malha	R\$ 30,00	60	50%	37%	13%
Saias malha	R\$ 25,00	41	48%	36%	16%
Jaquetas femininas	R\$ 52,00	33	43%	46%	11%
Cigana tecido	R\$ 20,00	31	55%	27%	18%
Jaquetas masculinas	R\$ 60,00	29	52%	39%	10%
<b>TOTAL</b>		<b>3.991</b>			
<b>MÉDIA PONDERADA</b>	<b>R\$ 23,56</b>		<b>49%</b>	<b>33%</b>	<b>19%</b>

**ANEXO B – Projeção futura de receitas para cada unidade**

<b>Empresa</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>ADEC - CE</b>						
Produção (ton)	1,50t	2,60t	4,00t	10,00t	10,00t	10,00t
Preço de Venda A	R\$ 6.750	R\$ 10.998	R\$ 18.000	R\$ 45.000	R\$ 45.000	R\$ 45.000
Impostos Débito	<u>R\$ 1.097</u>	<u>R\$ 1.787</u>	<u>R\$ 2.925</u>	<u>R\$ 7.313</u>	<u>R\$ 7.313</u>	<u>R\$ 7.313</u>
Preço de Venda final	R\$ 7.847	R\$ 12.785	R\$ 20.925	R\$ 52.313	R\$ 52.313	R\$ 52.313
<b>Cones - SP</b>						
Produção (ton)	1,32t	2,29t	3,52t	8,80t	8,80t	8,80t
Preço de Compra	R\$ 7.847	R\$ 12.785	R\$ 20.925	R\$ 52.313	R\$ 52.313	R\$ 52.313
Custo de transporte	500	650	700	1.000	1.000	1.000
Custo de produção	3.052	4.972	8.138	20.344	20.344	20.344
Impostos Débito	<u>2.422</u>	<u>3.912</u>	<u>6.325</u>	<u>15.652</u>	<u>15.652</u>	<u>15.652</u>
Preço de Venda A	R\$ 13.821	R\$ 22.319	R\$ 36.087	R\$ 89.308	R\$ 89.308	R\$ 89.308
Imposto Crédito	<u>1.097</u>	<u>1.787</u>	<u>2.925</u>	<u>7.313</u>	<u>7.313</u>	<u>7.313</u>
Preço de Venda final	12.724	20.532	33.162	81.996	81.996	81.996
<b>Textil Cooper - SP</b>						
Produção (ton)	1,27t	2,20t	3,38t	8,45t	8,45t	8,45t
Preço de Compra	R\$ 12.724	R\$ 20.532	R\$ 33.162	R\$ 81.996	R\$ 81.996	R\$ 81.996
Custo de transporte	100	120	160	250	250	250
Custo de produção	12.724	20.532	33.162	81.996	81.996	81.996
Impostos Débito	<u>5.429</u>	<u>8.751</u>	<u>14.128</u>	<u>34.901</u>	<u>34.901</u>	<u>34.901</u>
Preço de Venda A	R\$ 30.976	R\$ 49.934	R\$ 80.612	R\$ 199.143	R\$ 199.143	R\$ 199.143
Imposto Crédito	<u>2.422</u>	<u>3.912</u>	<u>6.325</u>	<u>15.652</u>	<u>15.652</u>	<u>15.652</u>
Preço de Venda final	28.554	46.023	74.287	183.491	183.491	183.491
<b>Univens</b>						
Produção (unidades)	4000un	6933un	10667un	26667un	26667un	26667un
Preço de Compra	R\$ 28.554	R\$ 46.023	R\$ 74.287	R\$ 183.491	R\$ 183.491	R\$ 183.491
Custo de transporte	150	200	250	400	400	400
Custo Mão de obra	18.275	34.517	55.716	137.618	137.618	137.618
Custo acessórios	10.279	34.517	55.716	137.618	137.618	137.618
Impostos Débito	R\$ 15.603	R\$ 31.408	R\$ 50.676	R\$ 125.112	R\$ 125.112	R\$ 125.112
Preço de Venda A	<u>R\$ 72.861</u>	<u>R\$ 146.665</u>	<u>R\$ 236.645</u>	<u>R\$ 584.239</u>	<u>R\$ 584.239</u>	<u>R\$ 584.239</u>
Imposto Crédito Textil Cooper	<u>5.429</u>	<u>8.751</u>	<u>14.128</u>	<u>34.901</u>	<u>34.901</u>	<u>34.901</u>
Imposto Crédito Fio Nobre	<u>874</u>	<u>2.934</u>	<u>4.736</u>	<u>11.698</u>	<u>11.698</u>	<u>11.698</u>
Imposto Crédito Açaí	<u>1.002</u>	<u>3.365</u>	<u>5.432</u>	<u>13.418</u>	<u>13.418</u>	<u>13.418</u>
Preço de Venda final	65.556	137.914	222.517	549.338	549.338	549.338
<b>Fio Nobre</b>						
Preço de Venda final	<u>R\$ 4.112</u>	<u>R\$ 13.807</u>	<u>R\$ 22.286</u>	<u>R\$ 55.047</u>	<u>R\$ 55.047</u>	<u>R\$ 55.047</u>
Impostos Débito	R\$ 874	R\$ 2.934	R\$ 4.736	R\$ 11.698	R\$ 11.698	R\$ 11.698
<b>Açaí</b>						
Preço de Venda final	<u>R\$ 6.168</u>	<u>R\$ 20.710</u>	<u>R\$ 33.429</u>	<u>R\$ 82.571</u>	<u>R\$ 82.571</u>	<u>R\$ 82.571</u>
Impostos Débito	R\$ 1.002	R\$ 3.365	R\$ 5.432	R\$ 13.418	R\$ 13.418	R\$ 13.418

**ANEXO C – Exemplo de produtos Justa Trama**



**ANEXO D – Roteiros de entrevistas**

Modelo de roteiro de entrevista com os consumidores:

<b>Local da entrevista:</b>			
<b>Idade</b>	<b>Critério de escolha</b>	<b>Compraria</b>	<b>Quanto pagaria a mais</b>
( ) 0-15	( ) Design	( ) Sim	( ) 5%
( ) 16-25	( ) Preço	( ) Não	( ) 10%
( ) 26-45	( ) Marca		( ) 15%
( ) mais de 45	( ) Outros		( ) 20%
			( ) 25%
			( ) 30%
			( ) 35%

<b>Modelo de roteiro de entrevista para o varejistas:</b>
1 - Quais tipos de produtos confeccionados vende?
2 - Qual classe social que acredita atingir?
3 - Qual público alvo?
4 - Qual critério de escolha, acredita estar em primeiro lugar para os consumidores?
5 - Qual a margem aplicada sobre o preço de custo? Considerando custo apenas como o preço de compra da mercadoria
6 - Venderia um produto agroecológico? A qual margem? A mesma?

Obs: Vale lembrar que as entrevistas foram subjetivas e que variaram de caso a caso, entretanto todas seguiram o padrão acima de roteiro.

<b>Perguntas realizadas ao ex-diretor financeiro de um têxtil:</b>
1 - Quais são os maiores desafios para atuação neste setor?
2 - Quais são as perspectivas para os próximos anos?
3 - Quais são os impactos da invasão de mercadorias estrangeiras?
4 - Quais são os impactos do custo da matéria-prima na produção em % para a fiação? Tecelagem? Confeção?

Obs: Entrevista também subjetiva quanto aos itens de 1 a 3, e quantitativo no item 4.

**Perguntas realizadas aos funcionários da ABIT:**

1 - Quais são os impostos incidentes sobre a compra e venda de mercadorias na indústria têxtil? (ICMS, PIS, COFINS, IR...) e quanto representa sobre o valor da nota? Quais são as variações estaduais? Considere os seguintes casos:

A - Na venda direta do algodão em pluma para as empresas de fiação;

B - Na venda direta da fiação (fios) para as empresas de tecelagem;

C - Na venda direta do tecido para as confecções;

D - Na venda direta dos produtos confeccionados para os consumidores;