

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**TRABALHO DE FORMATURA**

**Elaboração de um Plano de Negócio para uma  
Cooperativa de Alimentação**

**José Augusto Alves**

**Orientador: Professor João Amato Neto**

**Junho 2004**

**JOSÉ AUGUSTO ALVES**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA  
COOPERATIVA DE ALIMENTAÇÃO**

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

Orientador:

Prof. Dr. João Amato Neto

**São Paulo  
2004**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Alves, José Augusto**

**Elaboração de um plano de negócio para uma cooperativa de alimentação / J.A. Alves – São Paulo, 2004. 119p.**

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

**1.Cooperativismo 2.Forças Competitivas 3.Matriz Importância Desempenho 4.Triagem de Conceitos I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção.**

*"What ideas individuals may attach to the term "Millennium" I know not; but I know that society may be formed so as to exist without crime, without poverty, with health greatly improved, with little, if any misery, and with intelligence and happiness increased a hundredfold; and no obstacle whatsoever intervenes at this moment except ignorance to prevent such a state of society from becoming universal".*

**Robert Owen**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Prof. Dr. João Amato Neto pelas sugestões, críticas e compreensão, fundamentais à elaboração deste trabalho.

À minha família pelo apoio e atenção.

Aos meus amigos pelos momentos de diversão e lazer (sem os quais teria sido muito difícil), pelas “intermináveis” horas de estudo, e pelo apoio nos momentos difíceis.

Aos meus colegas de trabalho da Cooperdata, Fundação Vanzolini e Cursinho da Poli, pelo apoio e incentivo à realização deste projeto.

E a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram e acreditaram na concretização deste trabalho.

## **RESUMO**

O presente trabalho trata do diagnóstico de uma cooperativa de trabalho que comercializa produtos no ramo alimentício. O trabalho inicia com a descrição do sistema de produção cooperativista, desde os seus primórdios na Inglaterra do século XIX, até sua expansão por todo o mundo nos séculos XX e XXI, passando pela sua evolução dentro do território nacional. A seguir, o plano de negócio descreve o cenário no qual a cooperativa está inserida, passando pela sua organização interna, pelo estudo do mercado concorrente e pelo planejamento financeiro com as vendas estimadas para os próximos três anos. A pesquisa de mercado aponta para as expectativas dos clientes da cooperativa, quanto aos serviços por ela prestados, através de um diagnóstico de seus fatores críticos de sucesso. Por fim, são feitas algumas propostas de melhoria baseadas no diagnóstico levantado pela pesquisa de mercado e, então é feita uma triagem para avaliar a viabilidade dessas propostas.

## **ABSTRACT**

This paper approaches the analysis of a co-operative society that trades products in the food business. It begins with the brief description of the co-operative society production system since its beginning in England in the nineteenth century until its expansion all over the world in the twentieth and twenty first centuries, including its evolution within the national territory. Next, the business plan describes the environment in which the co-operative society is inserted, its internal organization, a marketing study and benchmarking and the financial planning using an estimative of the sales in the next three years. The market research shows the clients expectations for the co-operative society's products through the analysis of its critical factors of success. Finally, it proposes measures to increase the results based on the market analysis and then a selection is made in connection with the viability of the referred proposals.

## **SUMÁRIO**

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 MOTIVAÇÃO PARA O TEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 HISTÓRICO DA COOPERATIVA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 OBJETIVO DO TRABALHO .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 2 – O COOPERATIVISMO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 CAPITALISMO E COOPERATIVISMO.....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Salários e Retiradas .....	8
2.1.2 Autogestão e Heterogestão .....	9
<b>2.2 PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS .....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Símbolos .....	12
<b>2.3 SISTEMA COOPERATIVO INTERNACIONAL .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 PROCEDIMENTOS PARA CONSTITUIÇÃO DE UMA COOPERATIVA.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 3 – HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 PRIMÓRDIOS DO COOPERATIVISMO .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 COOPERATIVISMO NO MUNDO .....</b>	<b>25</b>
3.2.1 Cooperativas de Consumo .....	25
3.2.2 Cooperativas de Crédito .....	30
3.2.2.1 As Cooperativas de Crédito Urbanas .....	30
3.2.2.2 As Cooperativas de Crédito Rurais .....	31
3.2.3 Cooperativas de Compras e Vendas.....	32
3.2.4 Cooperativas de Produção .....	34
<b>3.3 COOPERATIVISMO NO SÉCULO XX.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 COOPERATIVISMO NO BRASIL .....</b>	<b>42</b>
3.4.1 Evolução histórica dos ramos .....	42
3.4.1.1 Cooperativa de Consumo .....	42
3.4.1.2 Cooperativa Agropecuária .....	44
3.4.1.3 Cooperativa de Crédito .....	45
3.4.1.4 Cooperativa de Trabalho.....	46
3.4.1.5 Cooperativa Educacional .....	46
3.4.1.6 Outras Cooperativas.....	47



<b>CAPÍTULO 4 – PLANO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 INTRODUÇÃO À SEGUNDA PARTE .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2 DESCRIÇÃO DA COOPERATIVA.....</b>	<b>52</b>
4.2.1 Histórico .....	52
4.2.2 Localização e Espaço .....	52
4.2.3 Principais Produtos .....	53
4.2.4 Objetivos.....	53
4.2.5 Estratégia Competitiva.....	55
4.2.6 Estrutura Organizacional .....	55
4.2.7 Perfil dos Cooperados .....	56
<b>4.3 COMPETIÇÃO NO MERCADO.....</b>	<b>58</b>
4.3.1 Ameaça de Entrada .....	58
4.3.2 Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes .....	59
4.3.3 Pressão dos Produtos Substitutos.....	60
4.3.4 Poder de Negociação dos Compradores.....	61
4.3.5 Poder de Negociação dos Fornecedores .....	62
<b>4.4 PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>63</b>
4.4.1 Investimentos .....	63
4.4.2 Retiradas .....	64
4.4.3 Despesas.....	65
4.4.4 Vendas .....	66
4.4.5 Análise do Fluxo de Caixa.....	68
<b>CAPÍTULO 5 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>72</b>
<b>5.1 SOBRE O CAPÍTULO.....</b>	<b>73</b>
<b>5.2 FATORES COMPETITIVOS .....</b>	<b>74</b>
5.2.1 Critérios Ganhadores de Pedido .....	75
5.2.2 Critérios Qualificadores.....	76
5.2.3 Critérios Menos Importantes.....	77
<b>5.3 PESQUISA DE MERCADO.....</b>	<b>79</b>
5.3.1 Classificação dos Fatores .....	84
<b>5.4 MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO .....</b>	<b>86</b>
5.4.1 Zona “Adequada”.....	87
5.4.2 Zona de “Melhoramento” .....	87
5.4.3 Zona de “Ação Urgente” .....	88
5.4.4 Zona “Excessiva”? .....	88
<b>5.5 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DA COOPERATIVA .....</b>	<b>89</b>

<b>CAPÍTULO 6 – PROPOSTAS DE MELHORIA .....</b>	<b>91</b>
<b>6.1 PERFIL DO PÚBLICO.....</b>	<b>92</b>
<b>6.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS FATORES CRÍTICOS .....</b>	<b>93</b>
6.2.1 Rapidez no Atendimento.....	93
6.2.2 Higiene do Local .....	94
6.2.3 Sabor dos Alimentos.....	94
6.2.4 Variedade de Comidas .....	95
6.2.5 Preço .....	95
6.2.6 Acomodações.....	96
<b>6.3 SUGESTÕES DE MELHORIA.....</b>	<b>97</b>
6.3.1 Registro Eletrônico de Pedidos.....	97
6.3.2 Melhoria das Instalações.....	97
6.3.3 Implantação de Refeições <i>Self-Service</i> .....	99
<b>6.4 SELEÇÃO DAS PROPOSTAS .....</b>	<b>100</b>
6.4.1 Da Idéia ao Conceito.....	100
6.4.2 Triagem do conceito .....	101
6.4.2.1 Crivo de marketing .....	101
6.4.2.2 Crivo da função produção .....	102
6.4.2.3 Crivo financeiro.....	102
6.4.3 Triagem da Proposta 1 .....	102
6.4.4 Triagem da Proposta 2 .....	103
6.4.5 Triagem da Proposta 3 .....	104
<b>6.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA .....</b>	<b>106</b>
<b>6.6 ANÁLISE FINAL .....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>112</b>
<b>A1. SISTEMA COOPERATIVO INTERNACIONAL .....</b>	<b>113</b>
<b>A2. QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE MERCADO.....</b>	<b>114</b>
<b>A3. TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>115</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>117</b>
<b>LISTA DE REFERÊNCIAS .....</b>	<b>118</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1: Símbolo do Cooperativismo .....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2: Bandeira do Cooperativismo .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 3: Os Pioneiros de Rochdale .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 4: As cinco forças competitivas do mercado .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 5: Benefício x desempenho para critérios ganhadores de pedido .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 6: Benefício x desempenho para critérios qualificadores .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 7: Benefício x desempenho para critérios menos importantes.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 8: Matriz importância x desempenho.....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 9: Enquadramento dos fatores críticos da Cooperativa .....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 10: <i>Layout</i> esquemático da planta da lanchonete.....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 11: Conceitos gerados para a cooperativa .....</b>	<b>100</b>
<b>Figura 12: Processo de triagem dos conceitos.....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 13: <i>Layout</i> planejado para a implantação do <i>self-service</i> .....</b>	<b>105</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1: Número de cooperativas e cooperados nos estados brasileiros.....</b>	<b>18</b>
<b>Gráfico 2: Número de cooperativas e cooperados por ramo .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 3: Faturamento Mensal da Cooperativa Monte Sinai.....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 4: Escolaridade e faixa etária dos cooperados .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 5: Origem dos clientes da lanchonete.....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 6: Motivo que levam os clientes à lanchonete .....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 7: Freqüência média dos clientes da lanchonete.....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 8: Restaurantes concorrentes da Monte Sinai .....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfico 9: Sugestões dos clientes da cooperativa.....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 10: Importância dos fatores segundo os clientes.....</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico 11: Desempenho dos fatores segundo os clientes .....</b>	<b>85</b>

## **ÍNDICE DE TABELAS**

<b>Tabela 1: Comparativo entre sociedade cooperativa e empresa capitalista .....</b>	<b>10</b>
<b>Tabela 2: Total de cooperados em alguns países .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 3: Número de cooperativas e empregos por ramo .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabela 4: Número de cooperativas e empregos por Estado .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 5: Previsão de investimentos .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 6: Previsão de retiradas mensais .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 7: Despesas administrativas da Cooperativa.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 8: Custos dos insumos.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 9: Previsão de vendas para os próximos anos .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 10: Preços praticados pela Cooperativa .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 11: Fluxo de caixa estimado para o Ano 1 .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 12: Fluxo estimado para o ano 2.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 13: Fluxo estimado para o ano 3.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 14: Escala de importância dos fatores .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabela 15: Escala de desempenho dos fatores .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabela 16: Investimentos para implantação de <i>self-service</i>.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 17: Previsão de investimentos com propostas 2 e 3 .....</b>	<b>106</b>
<b>Tabela 18: Fluxo esperado para o Ano 1 .....</b>	<b>107</b>
<b>Tabela 19: Fluxo esperado para o Ano 2.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabela 20: Fluxo esperado para o Ano 3.....</b>	<b>109</b>

---

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

## 1.1 MOTIVAÇÃO PARA O TEMA

A idéia da elaboração de um plano de negócio para uma cooperativa popular teve início durante meu estágio na Corporação Cooperdata de março a junho de 2003.

Na oportunidade, atuei no Programa Oportunidade Solidária da Prefeitura de São Paulo, no qual a Cooperdata é uma das parceiras da Prefeitura. Esse Programa visa criar, nas regiões mais pobres da Cidade de São Paulo, empreendimentos populares autogestionários para pessoas já excluídas ou ainda não inseridas no mercado de trabalho.

Dentro do Programa, tive a oportunidade de atuar com alguns grupos, os quais pretendiam constituir cooperativas de trabalho. Dentre estes grupos, destacavam-se uma cooperativa de costura, uma de reciclagem de materiais, uma cooperativa de alimentação, e outra de serviços de manutenção. Minha função era trabalhar ao lado destes grupos, ajudando no delineamento da cooperativa e na elaboração do plano de negócio.

Com isso, surgiu a idéia de estruturar como trabalho de formatura, um plano de negócio para uma cooperativa popular. Entretanto, com meu desligamento da Cooperdata, no final de junho, minha idéia inicial foi um pouco prejudicada, pois perdi o contato com os grupos nos quais eu trabalhara.

A idéia, porém, permaneceu fixa e, então, procurei alguma outra cooperativa na qual eu pudesse desenvolver meu trabalho. Em contato com o ITCP-USP (Instituto Tecnológico de Cooperativas Populares), tive conhecimento da Monte Sinai, uma cooperativa de alimentação que funciona no prédio da FAU-USP. Em contato com a Coordenadora Administrativa da Cooperativa, Cristina, obtive licença para realizar meu trabalho, tal qual havia planejado inicialmente, ou seja, a elaboração de um plano de negócio para a Cooperativa Monte Sinai.

---

## 1.2 HISTÓRICO DA COOPERATIVA

Em dezembro de 2002, a JJ Nikey Lanches, que ocupava um espaço do prédio da FAU-USP há 15 anos, estava entrando em processo de falência e, por decisão do Grêmio local, que não estava recebendo o aluguel devidamente, fechou as portas em 20 de dezembro de 2002. A proprietária, no entanto, foi embora sem pagar o salário do último mês aos funcionários e levou todos os equipamentos da lanchonete.

Houve uma sensibilização geral por parte dos alunos, funcionários e do Grêmio da escola, o qual conduziu as negociações com os ex-funcionários da lanchonete para que estes ocupassem o local. Houve um contato com o ITCP-USP (Instituto Tecnológico de Cooperativas Populares), o qual sugeriu a formação de uma cooperativa. Ocorreu uma resistência geral por parte dos ex-funcionários que não acreditavam na idéia. Inicialmente apenas dois deles acreditaram realmente na possibilidade.

Em janeiro de 2003, aconteceu uma reunião com o Diretor da FAU, o Grêmio e a ex-funcionária Cristina, uma das poucas a acreditar no futuro empreendimento. Inicialmente, a possibilidade de ocupação do local da antiga lanchonete foi rejeitada pelo diretor, pois havia planos de reforma no local. Outras idéias surgiram, porém, não tiveram sucesso.

Após um período de incertezas e negociações entre os antigos funcionários, o Grêmio, o Diretor da FAU e o ITCP que apoiava a formação da cooperativa, finalmente ocorreram algumas definições em fevereiro de 2003. O Diretor cedeu o espaço utilizado pela antiga lanchonete, com exceção do espaço onde funcionava a cozinha e, o ITCP decidiu apoiar a implementação da Cooperativa, a qual seria chamada de Monte Sinai.

A partir dessa decisão, houve um período de quatro dias para efetivar a abertura da cooperativa, que contava inicialmente com nove pessoas, sendo quatro funcionários antigos e, o restante, amigos e parentes dos demais.

---



Cada membro contribuiu com suas reservas financeiras para a aquisição dos insumos e equipamentos necessários para a abertura da lanchonete. Houve uma reunião com os antigos fornecedores para acertar o fornecimento dos alimentos e de equipamentos, que seriam pagos em futuras prestações. O CNPJ do Grêmio foi utilizado para a aquisição das mercadorias. No dia da inauguração, a lanchonete estava pronta para o funcionamento, após uma breve reforma e a aquisição dos insumos e equipamentos necessários.

Hoje em dia, após a integração de mais onze colaboradores, a cooperativa está regularizada, pois conseguiu integrar as vinte pessoas exigidas por lei para a sua legalização. Apesar da cooperativa ser constituída formalmente por vinte cooperados, nove deles não participam dos resultados. Estes cooperados apenas emprestaram seu nome à Cooperativa, uma vez que, levando em consideração o atual faturamento, o empreendimento comprometeria sua viabilidade econômica se mantivesse a retirada para os vinte cooperados.

Desta forma, estas pessoas participarão efetivamente do resultado da cooperativa, à medida que ela for ampliando seu mercado e conseqüentemente seu faturamento.

---

### 1.3 OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo principal do trabalho é a elaboração de um plano de negócio para a Cooperativa Monte Sinai. Este plano pode ser útil para a Cooperativa na medida em que a mesma irá participar de processos de licitação. Sendo assim, um documento que demonstre a organização interna da cooperativa, os serviços prestados e sua viabilidade econômica, se mostra de grande valor para os cooperados.

O estudo foi dividido em duas partes principais. Na primeira parte será feito um resumo teórico sobre o modo de produção cooperativista e na segunda parte será analisado o negócio em si.

Nos capítulos 2 e 3, a seguir, será mostrado alguns princípios do cooperativismo, suas diferenças básicas em relação ao capitalismo, a história do movimento no Mundo e no Brasil, bem como alguns números do cooperativismo nacional e internacional.

O capítulo 4 será estruturado na forma tradicional de um plano de negócio. Primeiramente será feita uma análise do panorama atual do negócio, passando pela sua localização, espaço físico, estrutura interna. Após isso, será feita uma análise de mercado da cooperativa, procurando enquadrá-la dentro do mercado de alimentação na Cidade Universitária e, então, será feito um estudo financeiro para os próximos três anos de operação.

O capítulo 5 trata da pesquisa de mercado feita junto aos clientes da Monte Sinai, que visou avaliar os fatores críticos da cooperativa, bem como seu desempenho em relação à concorrência, percebido pelos consumidores.

Com base no desempenho avaliado anteriormente, no capítulo 6 serão propostas algumas melhorias, que serão avaliadas quanto a sua viabilidade, através de uma triagem de conceitos. Por fim, as referências bibliográficas e os anexos, pertinentes ao entendimento do trabalho.

---

---

## **CAPÍTULO 2 – O COOPERATIVISMO**

## **2.1 CAPITALISMO E COOPERATIVISMO<sup>1</sup>**

A competição na economia se tornou um fenômeno natural para todos, devido à filosofia capitalista enraizada há muito tempo na sociedade. Em todos os setores da economia ocorrem disputas, sejam por vagas de emprego, vagas na universidade ou pelo mercado consumidor de um certo produto. Por um lado a competição é boa, pois oferece oportunidade de escolha ao consumidor, o qual pode optar pelo produto ou serviço que mais lhe satisfaça, ou que tenha menor preço.

Entretanto, a competição na economia reserva lugares apenas para os vencedores, os quais se tornarão bem sucedidos. Já os perdedores, aqueles que não conseguem emprego, não conseguem vagas na universidade, ou que não prosperam em seus negócios, são condenados à exclusão, vivendo a margem da sociedade.

Essa competição produz uma desigualdade muito grande na sociedade, uma vez que os vencedores acumulam vantagens na competição, enquanto os perdedores acumulam apenas desvantagens, as quais são transmitidas para as gerações futuras.

A economia solidária<sup>2</sup> se diferencia do modo de produção capitalista, uma vez que seus princípios são o de propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. Devido a estes princípios, as classes de trabalhadores possuem capital igualitário em cada cooperativa ou sociedade econômica. Desta forma a sociedade se torna muito mais justa e igualitária.

Comparando o modo de produção capitalista com o modo de produção cooperativista, encontram-se alguns principais aspectos que diferenciam os dois sistemas. Além da filosofia mais humana do cooperativismo, não apenas voltada ao capital, outras diferenças como as formas de repartição dos ganhos e de gestão serão analisados a seguir.

---

<sup>1</sup> Idéias extraídas do texto Introdução à Economia Solidária, Paul Singer

<sup>2</sup> Neste trabalho, o termo economia solidária se confunde com cooperativismo, apesar de terem significados um pouco distintos.

---

### **2.1.1 Salários e Retiradas**

Nas empresas capitalistas, os salários variam de acordo com a função exercida. O valor pago reflete aproximadamente o equilíbrio entre a oferta e a demanda pelo tipo de trabalho desempenhado. O mercado é livre e, desta forma, os trabalhadores tendem a procurar empresas que pagam melhor, enquanto as empresas tendem a contratar trabalhadores que produzam mais. A disparidade de salários torna-se bastante grande de acordo com a função desempenhada.

Nas sociedades cooperativas, o equivalente ao salário é denominado retirada e, varia de acordo com a receita obtida. A decisão se as retiradas serão iguais ou diferenciadas é decidida em Assembléia. Geralmente, adota-se o critério de retiradas diferenciadas, de acordo com a função exercida, tal qual as empresas capitalistas, porém com disparidade bem menor entre os valores. A maioria aceita esta decisão como forma de manter na cooperativa trabalhadores mais bem qualificados que certamente ganhariam melhor em empresas capitalistas.

Nas cooperativas, a assembléia de sócios decide o destino dos excedentes anuais, ou sobras, como são denominados. Uma parte vai para os fundos da cooperativa<sup>3</sup> e a outra é destinada em dinheiro aos sócios, conforme algum critério aprovado pela maioria. Na empresa capitalista, uma parte do lucro é dividida entre os acionistas, na forma de dividendos, enquanto a outra parte vai para os fundos de investimento.

---

<sup>3</sup> Estes fundos podem ser de educação, saúde ou fundos de investimento, os quais podem ser divisíveis, quando são contabilizados individualmente para cada sócio, ou indivisíveis, quando pertencem à cooperativa como um todo.

---

### **2.1.2 Autogestão e Heterogestão**

No sistema capitalista aplica-se a heterogestão, ou administração hierárquica, que é formada por diversos níveis de comando onde, normalmente, as informações fluem de baixo para cima e as normas e instruções de cima para baixo. Os conhecimentos sobre a organização são bastante restritos nos níveis inferiores e vão aumentando a medida em que se sobe na cadeia hierárquica.

A autogestão, praticada nas cooperativas, é uma forma de gestão mais democrática, na qual todas as decisões importantes são tomadas em assembléias que acontecem periodicamente. Decisões rotineiras são tomadas por encarregados eleitos pelos sócios. Em cooperativas maiores existem níveis hierárquicos, com o diferencial de que as informações fluem de cima para baixo e, as ordens e instruções de baixo para cima. Cada sócio cooperado tem, normalmente, uma visão mais ampla do negócio, pois ele participa efetivamente das decisões estratégicas da cooperativa.

A tabela 1 ilustra algumas diferenças importantes existentes entre o modo de produção capitalista e o cooperativismo. Entre elas podemos destacar a diferença quanto ao direito de voto na Assembléia Geral. Enquanto nas empresas capitalistas os votos são de acordo com a quantidade de ações que o acionista possui, baseando o quorum no capital dos sócios, nas sociedades cooperativas, cada cooperado tem direito a um único voto, independente de sua função na organização, fazendo com que o quorum de baseie no número de cooperados.

Outra diferença importante que podemos destacar é a finalidade da cooperativa, que objetiva produzir sobras para os cooperados. Essas sobras são divididas de acordo com a produção de cada um. Nas empresas capitalistas, o objetivo é gerar lucro aos acionistas, que recebem esses dividendos de acordo com sua participação no capital da empresa.

---

Sociedade Cooperativa	Empresa Capitalista
Sociedade Cooperativa	Sociedade Comercial ou Mercantil
Sociedade de Pessoas	Sociedade de Capital
Objetivo principal: prestação de serviços aos cooperados que recebem os resultados	Objetivo principal: lucro para os acionistas
Número ilimitado de cooperados	Número limitado ou ilimitado de acionistas
Capital social representado por quotas-partes individuais	Capital social representado por ações ou por quotas-partes individuais
Na Assembléia Geral, o <i>quorum</i> é baseado no número de cooperados	Na Assembléia Geral, o <i>quorum</i> é baseado no capital dos sócios
Um voto por pessoa presente na Assembléia	Cada pessoa vota de acordo com sua participação no capital da sociedade
Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros	A transferência de ações ou quotas-partes a terceiros é livre pelo valor de mercado
Retorno proporcional ao valor da produção	Dividendo proporcional ao valor das ações ou quotas-partes de capital
Produz sobras para os cooperados	Produz lucros para os acionistas
É democrática	O sócio majoritário é quem manda
Tem sócios que prestam serviços	Tem empregados que realizam tarefas
Remuneração pela produção de cada sócio	Salário
Relação civil entre o cooperado e a cooperativa	Relação trabalhista
O cooperado é trabalhador independente	O empregado é subordinado

Tabela 1: Comparativo entre sociedade cooperativa e empresa capitalista<sup>4</sup><sup>4</sup> Extraído do manual do cooperado da Corporação Cooperdata

## 2.2 PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS<sup>5</sup>

A filosofia cooperativista adota alguns princípios básicos que devem reger a relação entre a cooperativa e seus cooperados. Ao longo dos anos, estes princípios foram sendo aperfeiçoados e, hoje em dia, após a revisão realizada mais recentemente na cidade de Manchester na Inglaterra em 1995, os princípios que vigoram são:

- **Adesão livre e voluntária:** as cooperativas são organizações livres, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir responsabilidades como associados, não tendo discriminações sociais, raciais, políticas religiosas e de sexo.
- **Gestão democrática pelos membros:** as cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Todos os membros têm os mesmo direitos e obrigações.
- **Participação econômica dos membros:** os membros contribuem de forma igual para o capital das cooperativas e controlam-no democraticamente. O capital é propriedade comum da cooperativa.
- **Autonomia e independência:** as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. O controle da entidade pelos seus sócios é sagrado, devendo a cooperativa repudiar quaisquer cláusulas de acordos ou imposições que condicionem esse poder decisório autônomo.
- **Educação, formação e informação:** as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que possam contribuir para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral sobre a vantagem de cooperação.

---

<sup>5</sup> Fonte: página da SESCOOP e OCEPE

---



- **Intercooperação:** Trabalham de forma conjunta, dando mais força ao movimento cooperativo. A união, a cooperação e a solidariedade são entendidas para o campo institucional, como a alavanca do desenvolvimento e sustentação.
- **Compromisso com a comunidade:** as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus próprios membros. Sobre toda a iniciativa prevalece o interesse da comunidade.

### 2.2.1 Símbolos

O Cooperativismo é fundamentado em princípios e valores que possibilitam um bem estar econômico e social, compartilhado por todos. Os símbolos do cooperativismo representam estes valores.

O símbolo do cooperativismo, mostrado na figura 1, um círculo abraçando dois pinheiros, indica a união do movimento, a imortalidade de seus princípios, a propagação de seus ideais e a vitalidade de seus adeptos. Tudo isto marcado na trajetória ascendente dos pinheiros que se projetam para o alto, buscando crescimento constante.

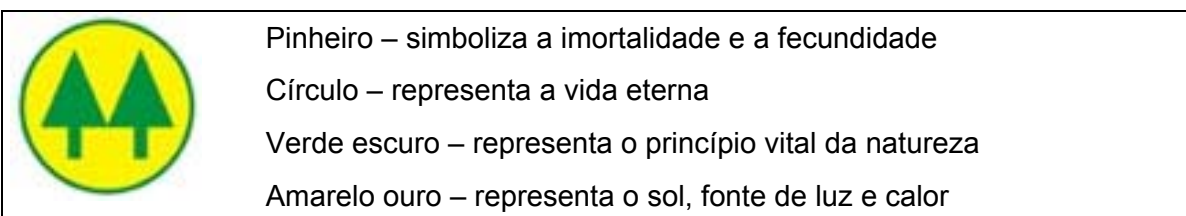
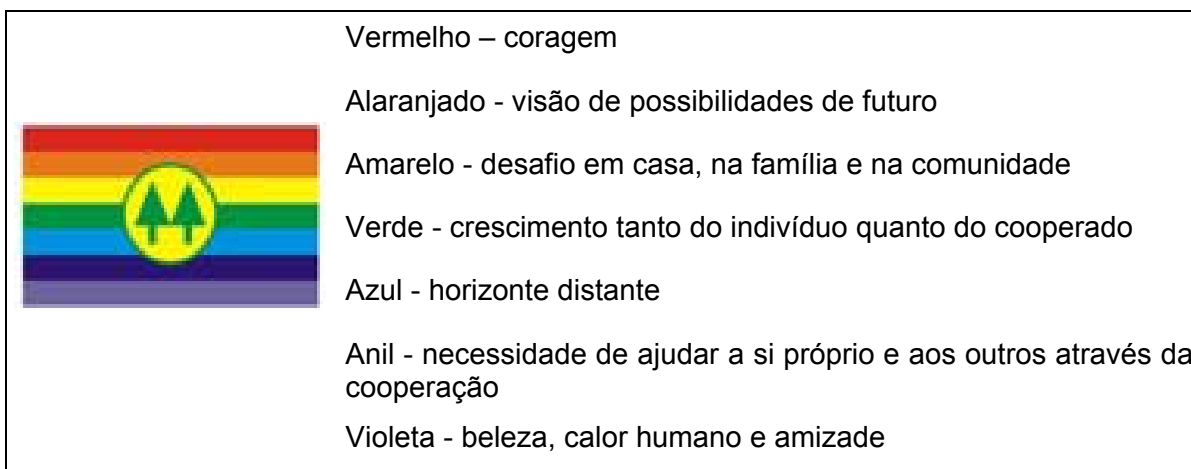


Figura 1: Símbolo do Cooperativismo

O cooperativismo possui uma bandeira (figura 2), formada pelas sete cores do arco-íris, aprovada em 1932 pela ACI (Aliança Cooperativa Internacional), como símbolo de paz, esperança e unidade na diversidade.



**Figura 2: Bandeira do Cooperativismo**

## 2.3 SISTEMA COOPERATIVO INTERNACIONAL<sup>6</sup>

O sistema cooperativo internacional é formado por alguns órgãos centrais que defendem os interesses do movimento em seus diversos níveis. O Brasil se enquadra neste sistema através da seguinte estrutura:

- **Aliança Cooperativa Internacional (ACI)** – tem sede na Suíça. Fundada em Londres, no ano de 1895, é uma associação formada pelos órgãos de representação do sistema cooperativista dos países membros da ACI. É uma associação não-governamental e independente que representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações. Objetiva a integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo. Desde 16 de setembro de 1997, foi eleito presidente da ACI, o brasileiro, produtor agrícola e professor Roberto Rodrigues. Primeiro não europeu a assumir o cargo principal em 103 anos de existência da organização.
- **Organização das Cooperativas das Américas (OCA)** – tem sede em Bogotá, na Colômbia. Coordena as cooperativas no âmbito do continente americano. Fundada em 1963, integra as representações de vinte países, incluindo o Brasil.
- **Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)** – com sede em Brasília, foi criada durante o VI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em Belo Horizonte, em Minas Gerais, em 1969. É um órgão de representação máxima e de coordenação nacional do Cooperativismo no Brasil. Suas principais ações são direcionadas para a divulgação da doutrina cooperativista e para a defesa dos interesses do sistema, enquanto mecanismo de desenvolvimento econômico-social.

---

<sup>6</sup> Fonte: página da SESCOOP e OCEPE

---

- **Organização das Cooperativas Estaduais (OCE's)** – são sociedades civis sem fins lucrativos que na forma da Lei e dos seus estatutos representa, assessora, congrega as cooperativas de todos os ramos do Estado, além de ser uma entidade consultiva do governo.
-

## 2.4 PROCEDIMENTOS PARA CONSTITUIÇÃO DE UMA COOPERATIVA<sup>7</sup>

No Brasil, para se constituir uma cooperativa são necessárias, no mínimo, vinte pessoas físicas, conforme Lei 5.764, de 16.12.1971. Essas pessoas precisam ter um interesse econômico em comum e, para viabilizar esse interesse, estar dispostas a constituir um empreendimento próprio, onde cada pessoa tenha apenas um voto e o resultado seja distribuído proporcionalmente à participação de cada cooperado. Alguns procedimentos são sugeridos antes da formação da cooperativa, tais como:

- Reunir um grupo de pessoas interessadas em criar a cooperativa, determinando seus objetivos e elegendo uma comissão para cuidar das providências necessárias à sua criação.
- Realizar reuniões com todos os interessados em participar, a fim de verificar as condições mínimas necessárias para a viabilidade da cooperativa, procurando responder algumas perguntas, tais como:
  - ✓ A Necessidade é sentida por todos os interessados?
  - ✓ A cooperativa é a solução mais adequada? Ou uma associação poderia ser o primeiro passo?
  - ✓ Já existe alguma cooperativa nas redondezas que poderia satisfazer aos interessados?
  - ✓ Os interessados estão dispostos a entrar com o capital necessário para viabilizar a cooperativa?
  - ✓ O volume de negócios é suficiente para que os cooperantes tenham benefícios?

---

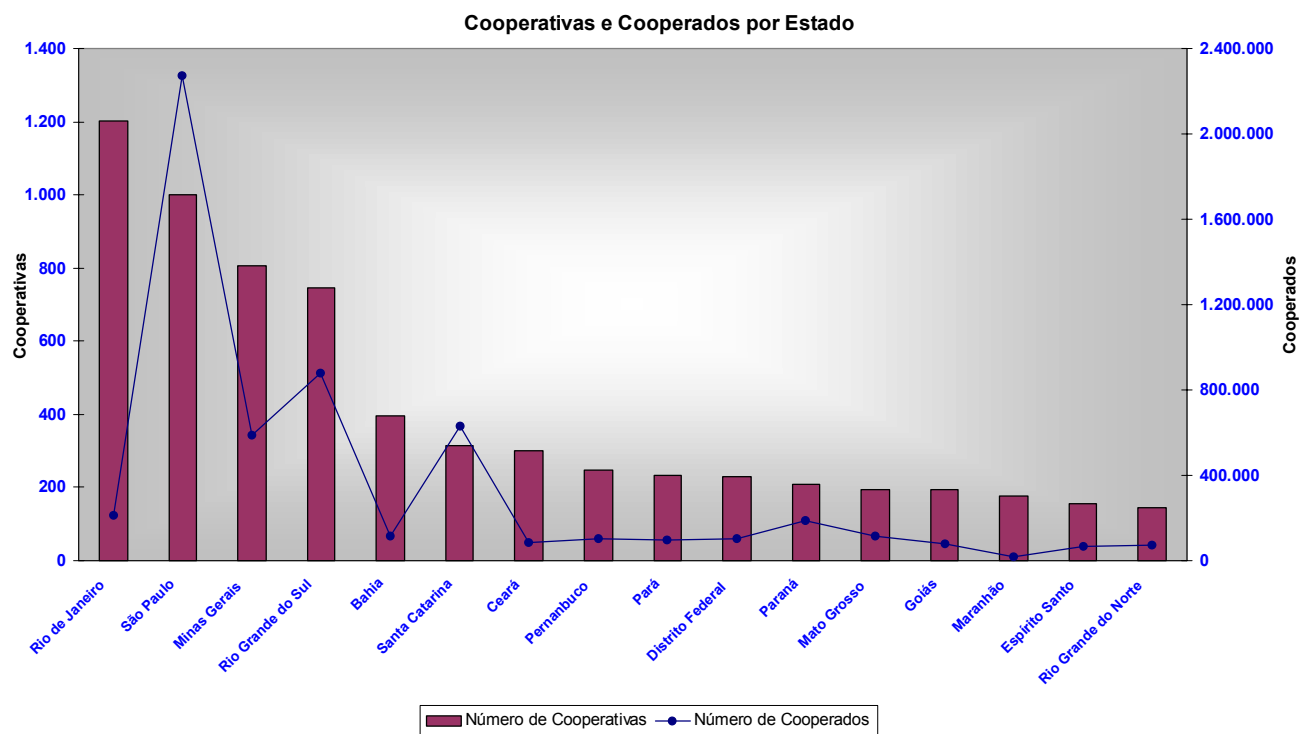
<sup>7</sup> Fonte: página da OCB

---

- ✓ Os interessados estão dispostos a operar integralmente com a cooperativa?
  - ✓ A cooperativa terá condições de contratar pessoal qualificado para administrá-la e um contador para fazer a contabilidade da cooperativa, que tem características específicas?
- 
- Procurar a Organização das Cooperativas no seu Estado - OCB-UF, para solicitar as orientações necessárias à constituição da cooperativa, inclusive um modelo de estatuto e formulários a serem preenchidos.
  - Participar de um curso sobre Cooperativismo, a ser ministrado pela OCB-UF ou entidade por ela indicada.

A orientação para a constituição de cooperativas deve ficar ao encargo do Sistema OCB, pois há uma legislação a ser respeitada e uma doutrina e princípios internacionais a serem seguidos, para evitar o surgimento de falsas cooperativas, que frustram o quadro social e criam inúmeros transtornos ao movimento cooperativista. Todas as cooperativas a serem constituídas devem se cadastrar na respectiva OCB-UF. O gráfico a seguir resume o número de cooperativas abertas e o número de cooperados existentes nos principais Estados do Brasil.

---



**Gráfico 1: Número de cooperativas e cooperados nos estados brasileiros<sup>8</sup>**

<sup>8</sup> Fonte: dados OCB 2003

---

## **CAPÍTULO 3 – HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO**



### **3.1 PRIMÓRDIOS DO COOPERATIVISMO<sup>9</sup>**

No início do século XIX, após a Primeira Revolução Industrial, a Grã-Bretanha assistiu a um enorme empobrecimento dos artesãos provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção. Era o início do capitalismo industrial.

Os trabalhadores eram explorados sem limites. As crianças começavam a trabalhar muito cedo e as jornadas eram demasiadamente longas, causando aumento da mortalidade e ameaçando até mesmo a reprodução biológica dos trabalhadores.

Atuando na contramão de outros industriais, o britânico Robert Owen – proprietário de um imenso complexo têxtil em New Lanark - propôs leis de proteção aos trabalhadores, como a redução da jornada de trabalho e a proibição do emprego de crianças. Esse tratamento diferenciado, dado por Owen aos seus empregados, gerou uma maior produtividade e conseqüentemente tornou sua empresa mais lucrativa. Owen passou a ser admirado e todos queriam saber como o dinheiro investido nos trabalhadores era recuperado em forma de lucros, ao final do período.

Após a queda de Napoleão, a economia britânica caiu em profunda depressão devido à retração da indústria bélica, de navios e outras necessárias ao andamento da guerra. Owen propôs a reinserção dos trabalhadores ociosos na produção como forma de reverter à situação. Ele sugeriu que os fundos de sustento aos pobres, que estavam cada vez maiores, fossem utilizados para a aquisição de terras para a construção de Aldeias Cooperativas, nas quais os trabalhadores produziram sua própria subsistência, trocando os excedentes entre as aldeias. Dessa forma, haveria uma grande economia de recursos, pois os trabalhadores seriam reinseridos à produção ao invés de permanecerem ociosos.

---

<sup>9</sup> Idéias extraídas do texto Introdução à Economia Solidária, Paul Singer

---

Owen antecipou em mais de um século o pensamento do grande economista britânico John Maynard Keynes, ao prever que o grande desperdício nas crises econômicas é a ociosidade forçada de grande parte da força de trabalho, provocando empobrecimento da sociedade focado nos excluídos do mercado.

No entanto, a proposta de Robert Owen era apenas o início de uma grande batalha que seria travada entre os trabalhadores britânicos contra o governo e os industriais. O governo se negou a implementar sua proposta, prevendo que ela seria o começo de uma mudança completa no sistema social e na empresa tipicamente capitalista. Owen perdeu seus admiradores da classe alta e partiu para os Estados Unidos com a intenção de implementar sua idéia de Aldeia Cooperativa. Estabeleceu uma em New Harmony, porém não foi bem sucedida. Voltou para a Inglaterra em 1829.

Durante sua ausência, seus discípulos colocaram em prática suas idéias criando várias sociedades cooperativas. A primeira cooperativa owenista foi criada por George Mudie, que reuniu um grupo de jornalistas e gráficos para viverem dos ganhos de suas atividades profissionais. Em 1821, publicaram *The Economist*, o primeiro jornal cooperativo. A partir daí, vários outros grupos foram se juntando para a criação de cooperativas, porém, diversos problemas impediam que estas tivessem vidas longas.

O Dr. Willian King, conhecido como médico dos pobres, criou a *Brighton Co-operative Trading Association*, em 1827, com o objetivo de formar uma comunidade cooperativa owenista. Em 1828, a Brighton Association, publicou um pequeno jornal *The Co-operator*, redigido por King e que procurava expor os princípios cooperativistas. Em seu ano inicial, registrou a existência de quatro cooperativas. Em meados de 1829, o número subiu para 70 e, no fim do ano 130.

---

Em agosto de 1830, o numero final do *The Co-operator* registrou a existência de mais de 300 cooperativas. O cooperativismo foi assumido pelo movimento sindical, em ascensão na classe trabalhadora. Os trabalhadores, em conflito com seus empregadores, passaram não apenas a reivindicar melhorias de trabalho, mas sim a competir com os empregadores, tentando substituí-los no mercado em atividades que não exigiam muitas máquinas.

Paralelo a estas cooperativas operárias havia as sociedades owenistas, que objetivavam fundar Aldeias Cooperativas, as quais denominavam-se, então, cooperativas integrais, pois organizavam conjuntamente produção e consumo. Destas sociedades originaram-se os armazéns cooperativos, que adquiriam produtos das cooperativas operárias e os distribuía, transformando-se em centros de troca da produção cooperativa (*Exchange Bazaars* ou *Equitable Labour Exchanges*). Esses bazares de troca ajudavam a eliminar os comerciantes intermediários que visavam lucro. Segundo Owen, esses eram um peso morto na economia. Quando voltou à Inglaterra, Owen deu um grande impulso a esse comércio sem intermediários, criando o *National Equitable Labour Exchange*, para oferecer aos cooperadores um local de troca para seus produtos. As trocas eram feitas por meio de uma moeda própria: as notas de trabalho que levavam em conta o tempo gasto para a confecção do produto e o quanto o artesão ganhava por hora de trabalho.

Esse sistema se difundiu por várias cidades britânicas, no entanto, o *National Equitable Labour Exchange*, encerrou suas atividades em 1834, devido à derrota do movimento operário em seu confronto com os empregadores.

Os sindicatos utilizavam as cooperativas operárias para disputar o mercado com os capitalistas. Owen reassumiu a liderança em 1833. Neste ano, ele propôs a criação da Grande Guilda Nacional dos Construtores, como forma de suplantar os empreiteiros privados e reorganizar a indústria sob a forma de uma grande cooperativa nacional de construção.

---

Após a aprovação de sua proposta pelos construtores, Owen foi ao Congresso Cooperativo de Londres, onde propôs a criação da Grande União Nacional Moral das Classes Produtivas do Reino Unido. O Cooperativismo afluía como um modo de produção alternativo ao capitalismo. Também em 1833 é aprovado o *Factory Act*, legislação protetora dos trabalhadores fabris. Era o auge do projeto de Owen, que mais tarde se chamou de República Cooperativa.

No mesmo ano, porém, os empregadores fizeram um *lock-out*, demitindo todos os trabalhadores que pertenciam ao Sindicato dos Trabalhadores em Construção. Foi uma luta extensa, que se estendeu por vários centros da Grã-Bretanha e acabou com a derrota dos trabalhadores, os quais tiveram de abandonar o sindicato para voltarem ao trabalho. Os *lock-outs* se multiplicaram pelo país e aos poucos foram retirando as associações dos sindicatos. Os trabalhadores voltaram ao trabalho sob as condições impostas pelos empregadores e, assim, o grandioso projeto de Owen chegava ao fim, sem sucesso. Esta fase inicial do cooperativismo é por alguns, chamada de “cooperativismo revolucionário”, o qual nunca mais se repetiu na mesma forma. Owen sintetizou esta fase e criou uma ligação essencial da economia solidária com a crítica operária e socialista ao capitalismo.

A experiência na França foi liderada por Charles Fourier. Ele, no entanto, não era um homem de ação e queria que algum capitalista se interessasse pelo seu sistema do falanstério. Esse era formado por uma comunidade grande (aproximadamente 1800 pessoas trabalhando) dentro da qual cada um tinha a liberdade de escolher um ou mais trabalhos de acordo com suas paixões. A propriedade era privada e os meios de produção coletivos, mas sob a forma de propriedade acionária.

---

Os resultados seriam distribuídos de acordo com o trabalho, com o capital investido e com o talento de cada um. Para evitar a polarização da sociedade entre ricos e pobres, Fourier propôs alguns mecanismos como, maior rendimento quanto menor for o número de ações possuídas pela pessoa e renda mínima para todos. Fourier pregava que ninguém dependesse do trabalho para viver, mas sim o exercesse como uma grande paixão. Ele teve muitos discípulos e, quando da sua morte em 1837, suas doutrinas se difundiram fazendo a escola atingir 3700 membros na véspera da Revolução de 1848. A prática do sistema de Fourier aconteceu mais nos Estados Unidos.

---

## 3.2 COOPERATIVISMO NO MUNDO<sup>10</sup>

### 3.2.1 Cooperativas de Consumo

O início do cooperativismo de consumo foi marcado pela famosa “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”, considerada a mãe de todas as cooperativas. Ela surgiu em Rochdale, importante centro têxtil ao norte da Inglaterra, em 1844. Foi fundada por 28 operários qualificados em diversos ofícios com o objetivo de criar uma colônia auto-suficiente. A derrota dos tecelões em uma greve, em 1844, foi o principal motivo para a criação da cooperativa. Eles adotaram oito princípios que seriam reconhecidos mais tarde como os princípios universais do cooperativismo:

I – Nas decisões a serem tomadas, cada membro teria direito a um voto: garante a democracia e a primazia do trabalhador sobre o capital dentro da cooperativa.

II – O número de membros da cooperativa era aberto, sendo aceito quem quisesse aderir: importante para garantir os mesmos direitos para os novos sócios. Permitiu as cooperativas de consumo aumentar o número de sócios, abrir filiais e obter ganhos de escala.

III – O capital emprestado a cooperativa, pagaria uma taxa de juros fixa: a taxa determinada de juros permite que possa haver a divisão das sobras, depois do pagamento dos juros, proporcionalmente às compras efetuadas. Era utilizado por Owen em New Lanark.

---

<sup>10</sup> Idéias extraídas do texto Introdução à Economia Solidária, Paul Singer

---

IV – As sobras seriam divididas entre os membros proporcionalmente às compras na cooperativa: este princípio garante a cooperativa o poder de vender um pouco mais caro que a concorrência, pois os clientes (somente sócios da cooperativa) se dispõem a pagar um pouco mais devido à quantia que recebem de volta no fim do período.

V – As vendas seriam feitas sempre à vista: protege a cooperativa da inadimplência em épocas de crise. Impedia que sócios desempregados fizessem compras na cooperativa, deixando claro que o propósito da cooperativa não era caridade e sim a sua estabilidade financeira.

VI – Os produtos vendidos seriam sempre puros (não adulterados): este princípio era pertinente à época, uma vez que era comum venderem-se produtos adulterados (de qualidade inferior) a preços mais acessíveis.

VII – A cooperativa se empenharia na educação cooperativa: este princípio também é owenista e prega que para o que o cooperativismo possa ser entendido e apoiado é necessário que o público em geral seja educado em seus princípios.

VIII – A cooperativa seria neutra em questões religiosas e políticas: permite excluir controvérsias políticas e religiosas que possam dividir os sócios e impedir que cooperativas sejam exclusivas de partidos ou seitas.

Os Pioneiros de Rochdale abriram as portas em dezembro de 1884 com um capital de 28 libras emprestado pelo Sindicato dos Tecelões. Após um ano o número de sócios já era de 74. Em 1849, o número de sócios saltou de 140 para 390, devido ao fechamento do *Rochdale Savings Bank*, espécie de caixa econômica. Desta forma, os Pioneiros passaram a funcionar tal qual a caixa e aceitavam empréstimos a uma taxa de juros de 10% ao ano.

---

Paralelamente ao aumento do quadro social, a cooperativa foi expandindo os serviços oferecidos. Abriram aos sócios uma sala de leitura com os jornais do dia, uma alfaiataria e uma biblioteca. Em 1850, os Pioneiros (figura 3) lideraram a fundação do *Rochdale Cooperative Corn Mill* (moinho de trigo cooperativo), investindo 150 libras e emprestando mais 258 libras à nova cooperativa, o que mostra o poder financeiro que a cooperativa havia adquirido poucos anos após sua fundação. Um departamento de compra e vendas no atacado foi criado com o intuito de abastecer outras cooperativas que estavam sendo abertas nos arredores de Rochdale.



Figura 3: Os Pioneiros de Rochdale<sup>11</sup>

Em 1859, começaram a construção da fábrica para a *Rochdale Cooperative Manufacturing Society*, que abrigaria uma tecelagem e uma fiação. Em 1862, começaram a construção de uma segunda fábrica. O capital para estes investimentos vinha da própria cooperativa, dos trabalhadores das fábricas cooperativas e de sócios das mesmas, que compravam ações. Os acionistas recebiam uma taxa fixa de 10% sobre o capital investido, enquanto os trabalhadores recebiam 20% sobre o salário, a título de participação nos lucros.

---

<sup>11</sup> Extraído da página da OCB



Desta forma, essas cooperativas de produção criadas pelos Pioneiros não eram autogestionárias e sim cogestionárias, pois sua administração era partilhada por representantes dos acionistas, que não trabalhavam na mesma. Esse arranjo freqüentemente causava conflitos, pois os interesses dos trabalhadores não coincidiam com os dos acionistas.

Com a Guerra Civil nos EUA, foi suspensa a importação de algodão o que provocou a redução da produção. Os empregados das empresas capitalistas<sup>12</sup> sofreram corte na jornada e nos salários, ao contrário dos trabalhadores das cooperativas que continuavam recebendo integralmente suas retiradas. Isso provocou um movimento dos acionistas no sentido de acabar com o abono dos trabalhadores da cooperativa de produção.

Esse fato marcou a derrocada dos Pioneiros de Rochdale em produção cooperativa, uma vez que ela deixou de ser uma sociedade cooperativa para se transformar numa firma ordinária lucrativa, posto que apenas cerca de cinquenta dos quinhentos empregados, eram acionistas. O fato foi um duro golpe em todo o país para a causa cooperativista, pois os Pioneiros eram considerados como uma liderança dentro do movimento.

A criação de cooperativas de produção a partir das cooperativas de consumo era um passo fundamental na ideologia dos Pioneiros. O primeiro passo seria o armazém de cooperativo que seria seguido pela fundação de cooperativas de produção. Com o sucesso dessas últimas os sócios das cooperativas de consumo seriam absorvidos como trabalhadores e então seria criada a Aldeia Cooperativa, onde grande parte das necessidades de consumo seriam atendidas com o trabalho dos membros dentro da própria aldeia. O fracasso dos Pioneiros é explicado pelo aumento excessivo do número de sócios, que cresceu além do que as vagas que a cooperativa de produção conseguia criar. A criação da Aldeia também já não era uma unanimidade.

---

<sup>12</sup> Muitos dos empregados eram acionistas da cooperativa

---

O exemplo de Rochdale parece ter terminado com o sonho da Aldeia Cooperativa, porém a sua grande expansão nos anos 50 e 60 motivou um vasto renascimento do cooperativismo, após a derrota nos anos 30 do movimento operário. O movimento se desenvolvia por toda a Grã-Bretanha e as cooperativas de produção eram criadas a partir das de consumo no mesmo esquema de Rochdale, com a cogestão de acionistas e trabalhadores. A expansão se acelerou com a criação de cooperativas atacadistas que proviam o abastecimento das cooperativas de consumo a elas filiadas. Não o bastante, também começaram a produzir, distribuindo a produção por meio das cooperativas varejistas filiadas. Esse renascimento culminou com o registro de 163 cooperativas de produção entre 1862 e 1880, além de outras Sociedades Anônimas que tinham, ao menos, algo de cooperativas em suas origens.

Greves continuavam dando origem à cooperativas de produção, como foi o caso da mineração de carvão que ocasionaram a fundação da Sociedade Cooperativa de Mineração financiada por cooperativas de consumo. Com a crise, porém, as cooperativas mineradoras, bem como todas as outras, cessaram o pagamento da participação dos trabalhadores e o desconto oferecido às cooperativas de consumo na aquisição de bens das cooperativas de produção. Este fato eliminou o caráter cooperativo destas instituições.

O fato é que a visão de Owen estava se perdendo, pois para ele as cooperativas de consumo era apenas um passo em direção à Aldeia Cooperativa, cuja essência seria o autogoverno dos produtores. Entretanto os trabalhadores viam o cooperativismo de consumo como uma realidade, tanto que não se opuseram ao corte do abono e a perda de seus direitos cogestionários.

---

### **3.2.2 Cooperativas de Crédito**

Cronologicamente, o cooperativismo de crédito nasceu seis anos após o de consumo, sendo o segundo mais velho. Rochdale aceitava depósitos dos sócios a uma taxa fixa de juros, fornecendo o serviço de guarda e aplicação de valores. Contudo, não oferecia empréstimos, o que era essencial para as pessoas pobres sujeitas às oscilações econômicas que não tinham reservas para enfrentar as adversidades e, muito menos, para poupar. Desta forma, o serviço era um cooperativismo de crédito pela metade.

Efetivamente, as cooperativas de crédito surgiram na Alemanha: a urbana criada por Hermann Schulze-Delitzsch e a rural por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, ambos sensibilizados com a tragédia ocorrida em 1846 quando safras inteiras de cereais foram perdidas causando a fome dos pobres no inverno seguinte. Ambos, independentemente, procuraram soluções para acabar com essa vulnerabilidade dos que viviam do próprio trabalho.

#### **3.2.2.1 As Cooperativas de Crédito Urbanas**

Em 1850, Schulze-Delitzsch fundou uma sociedade para artesãos com o intuito de segurá-los contra doença e morte. Depois fundou uma cooperativa de compras para mestres sapateiros, visando pagar preços menores através da aquisição de couro em grandes quantidades. Entretanto, percebeu que os sapateiros só se beneficiariam das compras se tivessem acesso à crédito. No mesmo ano, ele fundou uma associação filantrópica com um capital equivalente a 140 dólares, emprestado por amigos ricos. Os necessitados de empréstimos deveriam comprar uma cota de capital, pagando-a em prestações de cinco centavos mensais. Quando Schulze-Delitzsch teve de se afastar por um ano, seus amigos retiraram os seus capitais da associação, praticamente acabando com ela.

---

Em 1852, Schulze-Delitzsch reorganizou a associação. Desta feita, ela não mais dependia de mecenas e sim da contribuição dos sócios e outros intermediários financeiros, que tinham como garantia a “responsabilidade ilimitada” de todos os sócios.

O número de sócios subiu de 30 para 150. Assim, estava fundada a Cooperativa de Crédito Schulze-Delitzsch, adaptada plenamente às necessidades dos artesãos e pequenos comerciantes urbanos. Os membros deveriam pagar uma taxa de entrada e uma cota em prestações, além de depositarem sua poupança na cooperativa para constituição do capital de giro.

Os empréstimos realizados pela cooperativa destinavam-se apenas a financiar investimentos produtivos. Eles eram endossados por dois membros e venciam em três meses. Um princípio básico da cooperativa era o de portas abertas a pessoas de valor, necessitadas de empréstimos, sem distinção de profissão ou classe. As cooperativas com estes princípios passaram a ser conhecidas como “Bancos do Povo”.

Schulze-Delitzsch viajou por toda a Alemanha incentivando a criação de Bancos do Povo. Em 1859, vinte cooperativas de crédito criaram um escritório central para trocarem experiências e realizarem negócios entre elas, sendo que Schulze-Delitzsch foi escolhido para administrá-lo. Em 1865, foi criado o Banco Alemão de Cooperativas, com ações subscritas por Bancos do povo, principalmente, e indivíduos privados. O Banco recebia depósitos dos recursos excedentes das cooperativas e emprestava para cooperativas necessitadas.

### **3.2.2.2 As Cooperativas de Crédito Rurais**

Friedrich Wilhelm Raiffeisen notou que o sofrimento dos camponeses na crise de 1846 era causado pela falta de acesso ao crédito. Fundou várias organizações filantrópicas, porém não tiveram muito sucesso, devido a saída de seus patronos ricos com o passar do tempo.

---

Raiffeisen tomou conhecimento das Cooperativas de Crédito Schulze-Delitzsch e adotou-as como modelo para a criação das Cooperativas de Crédito Raiffeisen, adaptando-as às necessidades dos camponeses. As cooperativas rurais eram menores que as urbanas, não possuíam capital próprio e levantavam empréstimos no mercado de capitais contra a garantia da “responsabilidade ilimitada”. Eram autogestionárias e utilizavam ao máximo o trabalho voluntário dos membros.

O crescimento numérico das Cooperativas Raiffeisen ocorreu, principalmente, após 1880. Quando Raiffeisen morreu, em 1888, havia 425 de suas cooperativas na Alemanha. A Associação Bancária Agrícola do Reno serviu como banco central das cooperativas de crédito da região. Foi criada por Raiffeisen, em 1872.

### **3.2.3 Cooperativas de Compras e Vendas**

As autênticas cooperativas de compras e vendas são formadas por pequenos e médios produtores que procuram ganhos de escala mediante a unificação de suas compras e vendas. O exemplo mais importante é a cooperativa agrícola formada principalmente por pequenos proprietários e arrendatários. Essas cooperativas têm um papel importante, pois permitem aos sócios, acesso às melhores tecnologias que exigem grandes investimentos em capital, o que não seria possível para cada pequeno produtor individualmente. Desta forma, os equipamentos adquiridos pela cooperativa são postos à disposição de cada sócio fazendo com que seus custos de produção equivalham aos dos grandes proprietários.

---

No caso das cooperativas agrícolas, os ganhos de escala também são importantes nas vendas em comum das colheitas. A maioria dos compradores são grandes firmas atacadistas ou indústrias processadoras que geralmente adiantam dinheiro ao pequeno agricultor em troca do compromisso de venda da colheita. Isso torna a transação extremamente vantajosa para os compradores que são, numericamente, muito inferiores aos produtores, conseguindo assim grandes margens de lucro nessa intermediação, uma vez que vendem ao maior preço possível aos varejistas.

As cooperativas de compras igualam os pequenos agricultores ou varejistas aos grandes por aumentar seu poder de barganha. Podem ampliar suas vantagens, também, ao fundar indústrias de processamento para seus produtos. Foi desta forma que começaram as cooperativas de gado leiteiro na Dinamarca e nos Estados Unidos no século XIX. Neste último, as vendas cooperativas de porcos começaram em 1820 e as de lã em 1844, sendo que em 1867, havia 400 laticínios e fábricas de queijo cooperativo.

O cooperativismo agrícola atingiu seu pleno desenvolvimento na Dinamarca. O cooperativismo de consumo neste país, ao contrário do resto da Europa, era predominantemente rural. Em 1882, surgiu o primeiro laticínio cooperativo no país. Em um ano, o exemplo se propagou e 300 novos laticínios cooperativos foram fundados. Em 1900, chegavam a mais de mil, processando 80% do leite produzido no país. Paralelamente, 27 cooperativas produziam 66% do *bacon* da Dinamarca.

---

### **3.2.4 Cooperativas de Produção**

As cooperativas de produção são associações de trabalhadores que visam produzir bens ou serviços para serem vendidos no mercado. A cooperativa de produção é o protótipo de empresa solidária, porque associa os produtores e não os fornecedores ou clientes, como no caso das cooperativas de consumo, de crédito e as de compras e vendas. Portanto, este tipo de cooperativa não pode permitir desigualdades e heterogestão em seu interior como outras o fazem. Esse fato explica porque o número de cooperativas de produção existentes nos diversos países e sua expressão econômica são muito menores do que as dos outros tipos de cooperativas.

A origem das cooperativas de produção é um tanto incerta. Alguns autores afirmam que a primeira teria surgido na França em 1833, criada por um grupo de grevistas motivados pela substituição em massa da mão-de-obra operária por máquinas. Porém, na mesma época Owen, na Inglaterra, já incentivava o mesmo tipo de movimento junto aos operários ingleses, resultando na criação de centenas de cooperativas de produção. Possivelmente, a primeira cooperativa de produção tenha sido a Sociedade Cooperativa de Londres formada por jornalistas liderados por George Mudie em 1821/1822.

Em ambos os países o movimento era uma forma de contestação ao predomínio do capitalismo que privilegiava cada vez mais as máquinas e o capital, em detrimento dos trabalhadores. A experiência francesa difere da inglesa no ponto em que a primeira, sob a figura de Louis Blanc, defendia o financiamento estatal das cooperativas de produção. Blanc foi um dos líderes da Revolução de 1848 e responsável pela criação da lei que prometia salário vital e direito ao trabalho a todos. Dessa lei se originou as Oficinas Nacionais, espécie de frente de trabalho para apoiar financeiramente os desempregados. Ela abrigou milhares de trabalhadores, porém, como não organizava atividades úteis, acabou ociosa e desmoralizada.

---

Blanc também presidiu a Comissão Governamental para o Trabalho que tinha como função arbitrar disputas entre patrões e empregados e fazer planos de ajuda às classes trabalhadoras, como cooperativas de produção que acabariam se tornando firmas capitalistas a beira da falência, quando do golpe de Estado de Luís Napoleão em 1851.

A iniciativa francesa de apoio estatal às cooperativas de produção é importante para sua viabilização, uma vez que os trabalhadores não possuem capital e propriedades que possam oferecer de maneira a garantir empréstimos no mercado financeiro. Além disso, empresas capitalistas também têm apoio do Estado na forma de isenção de impostos e créditos especiais. Portanto, esse apoio torna-se necessário para as cooperativas concorrerem em igualdade de condições com essas últimas.

---



### 3.3 COOPERATIVISMO NO SÉCULO XX<sup>13</sup>

Após o surto inicial do cooperativismo experimentado pela Europa, principalmente na segunda metade do século XIX, verificou-se um notável crescimento do movimento por toda a Europa no século XX.

Em 1900, havia quase 2 milhões de membros do cooperativismo de consumo na Grã-Bretanha, registrando um aumento de mais de 200% nas últimas duas décadas do século anterior. No mesmo período o número de cooperativas de consumo cresceu quase 50% chegando a quase 1500. A movimentação comercial saltou de 15 para 50 milhões de libras. A expansão teve como principais causas ao avanço da indústria e da urbanização, bem como as inovações promovidas pelas cooperativas ao comércio varejista e atacadista que permitiam ganhos de escala nas compras de mercadoria e em serviços como o transporte das mesmas.

As cooperativas de consumo concentravam a atividade de distribuição, o que lhes propiciava vantagem competitiva em relação ao comércio existente na época, composto por pequenos operadores. Outra vantagem era o mercado assegurado pelo quadro de sócios. As cooperativas atacadistas também tinham mercado assegurado pelas cooperativas varejistas que eram suas proprietárias. Esse fato fez com que o cooperativismo de consumo dominasse o mercado varejista e atacadista em vários países no século XX, entre os quais Estados Unidos, Suíça, França, Alemanha, Bélgica e Itália.

O cooperativismo de consumo começou a entrar em crise após a Segunda Guerra Mundial. As lojas de departamento, criadas em 1916 por Clarence Saunders nos Estados Unidos, aplicavam o princípio do auto-serviço. Os produtos eram embalados e ficavam expostos nas prateleiras, ao invés da tradicional venda a granel. Esse tipo de comércio penetrou na Europa junto com o automóvel de consumo em massa, que servia como veículo familiar, facilitando as compras em lugares mais distantes. Com isso, grandes centros de compra foram construídos na periferia, onde os terrenos eram mais baratos.

---

<sup>13</sup> Idéias extraídas do texto Introdução à Economia Solidária, Paul Singer

---

As inovações reduziram profundamente os custos do comércio varejista e as cooperativas de consumo passaram a perder sua clientela, uma vez que esta dispunha de produtos muito mais baratos nos supermercados. Desta forma, as cooperativas começaram a ter prejuízo, os quais eram cobertos inicialmente pelas reservas e depois pelas cooperativas atacadistas. Com a tentativa de baixar os preços, houve suspensão do pagamento de dividendos e, em resposta, os membros reduziam cada vez mais as compras em suas cooperativas.

A única saída encontrada pelas cooperativas foi a fusão das cooperativas primárias. Com isso, o número de cooperativas de consumo foi reduzido substancialmente, chegando a cair de 1000 para 50 na Grã-Bretanha, em 40 anos, fazendo com que o cooperativismo perdesse a batalha para o capitalismo comercial.

As cooperativas de crédito, criadas inicialmente na Alemanha, espalharam-se pela América do Norte e Europa, tomando vulto na Itália onde, em 1909, o Banco do Povo de Milão era uma das maiores instituições bancárias do país. Após a Segunda Guerra Mundial o cooperativismo de crédito sofreu mudanças estruturais, acompanhando a tendência dos grandes intermediadores financeiros capitalistas que se uniam para a formação de gigantescos oligopólios financeiros globais. Na Alemanha as Cooperativas Raiffesen e Schulze-Delitzsch se fundiram para formar um setor cooperativo de crédito em 1972. A rede de agências é a mais densa da Europa e têm como membros 75% dos lojistas, 80% dos agricultores e 60% dos mestres artesãos. Alianças do mesmo tipo ocorreram em países como França, Suíça e Holanda. A Irlanda foi o país onde o movimento cooperativista de crédito ganhou mais vulto e, os membros chegam a 44% da população. Na Grã-Bretanha o movimento também vem ganhando força.

---

Em Québec, no Canadá, o cooperativismo de crédito alcançou números significativos. Os Bancos do Povo, chamados *caisses populaires*, têm 5 milhões de membros e ativos de 48 bilhões de dólares. Nos Estados Unidos, em 1978, foi criado o Banco Cooperativo Nacional, por decisão legislativa, associado a milhares de cooperativas. Cada estado possui uma liga e existe uma associação nacional (*Credit Union National Association*). Estima-se que as cooperativas possuem 70 milhões de membros com mais de 300 bilhões de dólares em ativos.

Assim como o cooperativismo de consumo, o de crédito enfrenta a grande concorrência de grandes intermediários financeiros privados e públicos. Para enfrentar tal concorrência, a tendência do cooperativismo de crédito é de centralização para a busca de ganhos de escala e atendimento em massa, abrindo mão, desta forma, da autogestão e caráter comunitário.

Na contramão do cooperativismo de crédito no Primeiro Mundo, o *Grameen Bank* (Banco da Aldeia) volta as origens do cooperativismo de crédito. Criado pela iniciativa de professores e alunos da Universidade de Chittagong, em Bangladesh, o banco fornece empréstimos para camponeses que vivem no limite inferior da pobreza nas aldeias de Bangladesh. Uma inovação deste Banco é fornecer empréstimos prioritariamente para mulheres, não só porque estas eram mais pobres, mas porque aplicavam melhor o ganho derivado. Desta forma, o banco atua como um meio de libertação feminina.

Os empréstimos são feitos para grupos de cinco mulheres que se responsabilizam coletivamente pelo empréstimo individual feito a cada uma. O Banco da Aldeia funciona ao contrário dos outros bancos, procurando clientes que sejam realmente pobres. Seus acionistas são seus depositantes, sendo assim, funciona como uma cooperativa de crédito tradicional. Em 1997, contava com 2 milhões e 100 mil membros, sendo 94% mulheres.

---

Após um formidável desenvolvimento na Dinamarca, as cooperativas agrícolas, de compras e vendas, difundiram-se por toda a Europa no século XIX e posteriormente na América, Ásia e Oceania no século XX. Na década de 1990, a Europa possuía cerca de 58 mil cooperativas agrícolas que eram responsáveis por um movimento da ordem de 265 bilhões de dólares. O caráter cooperativista, no entanto, se dá apenas entre os sócios dessas cooperativas que o aplicam em sua gestão. As relações sociais como a compra e venda de insumos, o processamento dos produtos dos associados e sua venda são realizados por assalariados, caracterizando a desigualdade entre patrões e empregados.

Entretanto, ao contrário dos outros tipos de cooperativismo que tendem a se centralizarem pelo domínio do grande capital, as cooperativas de compras e vendas ainda reservam espaço para a agricultura familiar praticada nas pequenas propriedades que conseguem se manterem competitivas e sobreviverem. Contudo não se pode dizer que o cooperativismo de compras e vendas tornou-se um modo de produção alternativo, pois a democracia e a igualdade não se estendem a todos os seus membros.

As cooperativas de produção foram levadas à Itália por Mazzini na segunda metade do século XIX e tiveram um grande crescimento, principalmente em Gênova. Atualmente a Itália é o país que mais possui cooperativas de produção, chegando a 12 mil no ano de 1988.

A França também se destaca como um dos principais centros de cooperativismo de produção. A partir de 1978, a crise atingiu várias empresas que ameaçavam fechar as portas. O governo ofereceu subsídios para que os trabalhadores assumissem essas empresas, fazendo o número de cooperativas de produção passasse de 571 para 1200 em cinco anos. Fato semelhante ocorreu na Grã-Bretanha, onde na década de 1990 havia cerca de 1200 cooperativas e a taxa de abertura de novas cooperativas chegou a 170 por ano, com o incentivo do governo aos trabalhadores para assumirem as empresas a beira da falência.

---

As cooperativas de produção são comuns em quase todos os países do mundo, porém, são bem menos numerosas que as cooperativas de compras e vendas, de crédito e de consumo. Nos países de Terceiro Mundo as cooperativas de produção foram promovidas pelo governo com o intuito de fortalecer a economia e constituir uma base para uma sociedade mais justa. Elas absorveram grande número de trabalhadores, no entanto, nunca conseguiram tornarem-se independentes e autônomas, inviabilizando a prática da democracia na empresa, que é um princípio básico do cooperativismo.

Hoje em dia, o maior e mais bem acabado exemplo de cooperativa talvez seja o de Mondragón no norte da Espanha. Criada em 1956 por iniciativa de José Maria Arizmendiarreta (conhecido como padre Arizmendi), a Corporação Cooperativa de Mondragón conta com cooperativas de produção industrial e serviços comerciais, um banco cooperativo, uma cooperativa de seguro social, uma universidade e diversas cooperativas dedicadas à tecnologia, sendo que todas elas aplicam coerentemente os princípios cooperativistas.

Tudo começou com a Cooperativa de Ulgor, uma indústria falida transformada numa fábrica de fogões, pela iniciativa de Arizmendi e um grupo de técnicos ligados a ele. A seguir, com o rápido crescimento de Ulgor, o grupo foi se expandindo em outras cooperativas que produziam insumos para Ulgor como Arraste e Copreci, que produziam máquinas-ferramenta e termostatos respectivamente. As três cooperativas unidas deram origem ao grupo cooperativo Ularco, que mais tarde ainda incorporaria outras cooperativas.

O modelo de grupo cooperativo adotado por Mondragón eliminava a diferença nos resultados econômicos de cada cooperativa, uma vez que criava um fundo em comum que era distribuído entre todos os sócios das cooperativas integrantes do grupo. Arizmendi criou a Caja Laboral Popular que foi a primeira cooperativa de segundo grau do grupo de Mondragón, exercendo controle sobre cada uma das cooperativas singulares. Ela passou a prestar serviços financeiros e de assistência social aos cooperados.

---

Paralelamente à criação dessas cooperativas, Arizmendi criou um banco cooperativo e a Universidade de Mondragón, que contava com quase quatro mil alunos em 2001, criando dessa forma o maior grupo cooperativo do mundo, que em 2000, possuía mais de 53 mil postos de trabalho.

A tabela 2 ilustra a dimensão que o cooperativismo atingiu em todo o planeta, mostrando o número de cooperados em alguns países do mundo.

<b>País</b>	<b>Total de Cooperados</b>
China	180 milhões
Estados Unidos	150 milhões
Índia	57 milhões
Brasil	6 milhões
<b>No Mundo</b>	<b>800 milhões</b>

**Tabela 2: Total de cooperados em alguns países<sup>14</sup>**

Considerando familiares e agregados destes 800 milhões de cooperados, os membros da ACI acreditam que este contingente está muito próximo de representar a metade da população mundial.

---

<sup>14</sup> Fonte: Dados OCB 2001

---

### **3.4 COOPERATIVISMO NO BRASIL**

Podemos considerar a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil, em 1610, como o início da construção de um modelo cooperativo. Por mais de 150 anos, esse modelo se baseou na economia solidária, fundamentada no trabalho coletivo, em que o bem estar do indivíduo e da família se sobrepunha ao interesse econômico da produção. A ação dos padres jesuítas se baseou na persuasão, movida pelo amor cristão e no princípio do auxílio mútuo, prática encontrada entre os indígenas brasileiros e em quase todos os povos primitivos, desde os primeiros tempos da humanidade.

O movimento cooperativista teve início no Brasil, efetivamente, em 1847, quando o médico francês Jean Maurice Faivre, adepto das idéias reformadoras de Charles Fourier, fundou, com um grupo de europeus, no sertão do Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas. Apesar de sua breve existência, essa organização contribuiu na memória coletiva como elemento formador do florescente cooperativismo brasileiro. Cada ramo do cooperativismo teve a sua própria história, com as dificuldades e sucessos dependendo das facilidades ou obstáculos oferecidos pelo governo.

#### **3.4.1 Evolução histórica dos ramos**

##### **3.4.1.1 Cooperativa de Consumo**

Assim como na Europa, as primeiras cooperativas nacionais também foram de consumo. Em 1887 surgiu a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, em Campinas (SP). Alguns anos depois já havia cooperativas em Minas Gerais, Rio de Janeiro e Pernambuco.

---

Em 1913 foi fundada a COOPFER – Cooperativa de Consumo dos Empregados da Viação Férrea, na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. A COOPFER surgiu a inspiração de Manuel Ribas, que trouxe o ideal cooperativista de uma viagem à Europa. Ela desenvolveu-se ininterruptamente até 1964, sendo pioneira em múltiplas iniciativas de caráter social, chegando a ser considerada a maior cooperativa de consumo da América do Sul.

A COOPFER criou uma Caixa de Pecúlios para previdência social, montou um hospital próprio destinado a atender seus cooperados e dependentes, desenvolveu uma rede de escolas primárias ao longo das linhas férreas para alfabetizar os filhos dos ferroviários e pontos longínquos do Rio Grande do Sul. Fundou também uma escola de artes e ofícios para ensino técnico que formou excelentes profissionais, muito disputados pelo mercado de trabalho. Montou oficinas de marcenaria, eletricidade, tornearia, que além da formação de mão-de-obra técnica, prestavam serviços aos cooperados através da fabricação de móveis, equipamentos domésticos, construção de moradias, entre outras coisas. Construiu, ainda, um parque industrial de apoio que possuía fabrica de sabão, torrefação e moagem de café, padarias, fábricas de bolachas, alfaiatarias, açougues, farmácias, ou seja, tudo para prover as necessidades de seu quadro social, que chegou a atingir 18 mil cooperados.

A partir de 1960, houve um grande queda do cooperativismo de consumo, devido a uma série de fatores, entre os quais se destacam a supressão das isenções tributárias, principalmente o ICM, a inflação que diminuiu o poder de compra, além do surgimento dos grandes supermercados que possuíam melhor tecnologia. Entre 1960 e 1984, o número de cooperativas de consumo caiu de 2420 para 292. Ultimamente, as cooperativas rurais estão abrindo seções de consumo, com lojas e supermercados, para atender às necessidades dos cooperados e mesmo da sociedade em geral. As cooperativas de consumo, são as que possuem o maior número de associados no Brasil, como é ilustrado no gráfico 2.

---



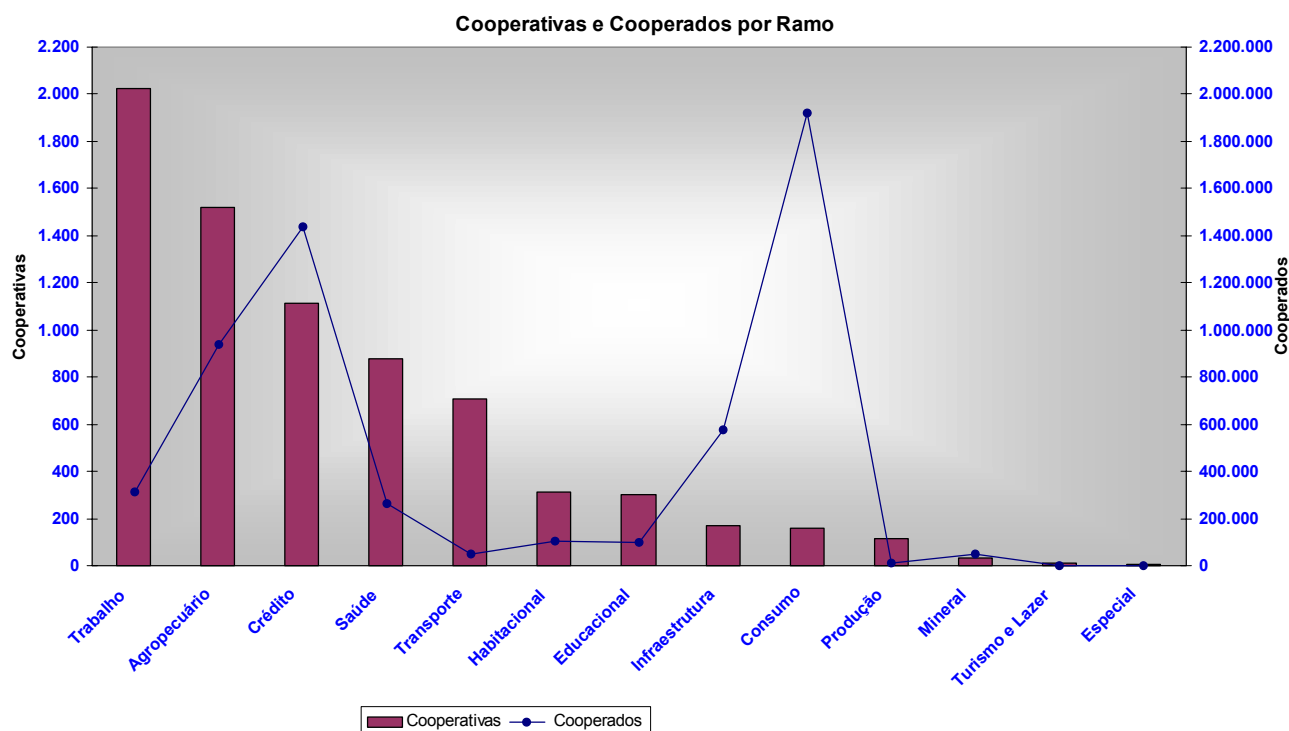


Gráfico 2: Número de cooperativas e cooperados por ramo<sup>15</sup>

### 3.4.1.2 Cooperativa Agropecuária

As primeiras cooperativas agropecuárias surgiram em Minas Gerais, a partir de 1907. O projeto cooperativista foi lançado pelo Governador do Estado, João Pinheiro, com o objetivo de eliminar os intermediários da produção agrícola, cuja comercialização era controlada por estrangeiros. A preocupação do Governo era principalmente o café, que recebeu um tratamento especial com isenções fiscais e estímulos materiais. No sul também surgiram cooperativas agropecuárias, principalmente nas comunidades de origem alemã e italiana, que detinham o conhecimento do cooperativismo europeu.

<sup>15</sup> Fonte: dados OCB 2003

O cooperativismo agropecuário se estendeu por todo o território nacional, sendo o mais conhecido pela sociedade brasileira, participando ativamente nas exportações do país e, ao mesmo tempo, abastecendo o mercado interno de produtos alimentícios. Além disso, ele presta serviços de assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos aos cooperados. Hoje em dia, é o segmento mais forte do cooperativismo brasileiro.

#### **3.4.1.3 Cooperativa de Crédito**

As cooperativas de crédito tiveram início no Rio Grande do Sul em 1902, por intermédio do Padre Jesuíta Theodor Amstadt, conhecedor do modelo de cooperativa Raiffeisen, o qual implantou muito bem aqui no Brasil. O modelo era aplicado, preferencialmente, em pequenas comunidades rurais, beneficiando os pequenos produtores.

O sistema baseava-se na honestidade dos cooperados, não dependendo muito do capital dos mesmos. As movimentações financeiras eram feitas através de depósitos sobre os quais incidiam uma pequena remuneração. Qualquer pessoa podia depositar suas economias e, as eventuais sobras eram reservadas para enfrentar os momentos mais difíceis, de incerteza.

No final dos anos do 20, um outro modelo de cooperativismo de crédito surgiu no Brasil, por intermédio de integrantes da Igreja Católica que conheceram o modelo italiano desenvolvido por Luigi Luzzati. Este modelo diferenciava-se do alemão pelo fato de exigir um pequeno capital do cooperado, quando da sua entrada na cooperativa, e ainda, era mais voltado ao público assalariado como artesãos, pequenos empresários, comerciantes ou industriais. Entre as décadas de 30 e 50 calcula-se que foram criadas cerca de 1200 cooperativas deste modelo, que alcançaram um bom estágio de desenvolvimento. Porém, a única falha destas cooperativas foi não terem se verticalizado e não terem criado barreiras para alguns aventureiros que buscavam tirar proveito em benefício próprio.

---

A partir dos meados dos anos 60 e durante a década de 70, o cooperativismo de crédito teve uma grande decadência e, busca novamente ocupar seu espaço apesar das dificuldades que lhe são impostas. Em 1981, Mário Kruei Guimarães iniciou um processo com objetivos bem definidos, tentando criar um verdadeiro Sistema de Crédito Rural cooperativo no país, tendo boa aceitação no Rio Grande do Sul. Pouco mais tarde, vários outros estados começaram a implantar cooperativas de crédito rural.

Desta vez, o cooperativismo de crédito rural renasceu com bases mais consistentes, tendo uma proposta mais bem definida que possibilita identificar quaisquer desvios que possa prejudicar seu desenvolvimento. Com isso, o cooperativismo de crédito tem atingido um grande nível de desenvolvimento, apesar das dificuldades da economia brasileira nos anos 80 e 90.

#### **3.4.1.4 Cooperativa de Trabalho**

Este é um segmento extremamente abrangente do cooperativismo, pois trabalhadores de qualquer profissão podem organizar uma cooperativa de trabalho. Apesar do conhecimento da Cooperativa de Trabalho dos Carregadores e Transportadores de Bagagens do Porto de Santos, fundada em 1938 e existente até hoje, este tipo de cooperativismo se desenvolveu consideravelmente a partir dos anos 60 e, hoje em dia, encontra-se em grande expansão, sendo que mais de 70% das cooperativas hoje existentes foram criadas a partir de 1992.

#### **3.4.1.5 Cooperativa Educacional**

Diante da deficiência do ensino público no país, aliado a falta de vagas nas escolas, que não acompanha o crescimento da população, surgiu o cooperativismo formal de pais de alunos, visando construir empreendimentos cooperativos para suprir as deficiências do Estado, minorar os altos custos das escolas privadas e melhorar a qualidade de ensino.

---

Nas cooperativas de ensino, os pais, donos e usuários, administram todo o processo escolar, juntamente com professores e profissionais contratados. O propósito deste segmento cooperativo é a formação educacional do estudante, não pressupondo sobras, sendo seu êxito mensurado de forma diferente das demais atividades econômicas ligadas ao cooperativismo.

A primeira cooperativa deste ramo surgiu em Goiás no ano de 1987 e, hoje em dia já são contabilizadas mais de 100 em todo o Brasil. O Governo Federal apóia essas cooperativas, vendo nelas uma importante parceira na área de educação.

#### **3.4.1.6 Outras Cooperativas**

Destacam-se ainda outros ramos de cooperativas pelo país. As cooperativas de saúde surgiram há cerca de 30 anos e abrigam mais de 40% dos profissionais de saúde do país. Destaca-se neste segmento o cooperativismo dos médicos, organizados pelo sistema UNIMED, que possui uma confederação em âmbito nacional.

As cooperativas de Eletrificação rural e telecomunicações têm por objetivo fornecer serviços de energia elétrica, seja repassando por meio de concessionárias ou gerando sua própria energia. Geralmente ocupam espaços que não são atingidos pelo serviço público, ajudando a evitar o êxodo rural, melhorando as condições de vida do homem no campo. A primeira cooperativa deste segmento surgiu em 1941, no então município de José Bonifácio no Rio Grande do Sul. Também no Rio Grande do Sul fica hoje a maior representante do segmento na América Latina, a COPREL – Cooperativa de Eletrificação Rural do Alto Jacuí, que conta com mais de 26 mil cooperados.

---

Em 1964, surgiu o cooperativismo habitacional, juntamente com o BNH – Banco Nacional de Habitação e o Serviço Federal de Habitação e Urbanismo, com o objetivo de estimular a construção de habitações de interesse social e financiar a casa própria para as populações de média e baixa renda. O INOCOOP foi criado com o intuito de assessorar essas cooperativas. Nos moldes atuais, essas cooperativas são consórcios para a construção de casas, já que a característica do projeto é a liquidação, logo após a conclusão. A tabela 3, a seguir, resume os 13 ramos de cooperativas existentes no Brasil, bem como o número de cooperativas e empregos gerados.

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Trabalho	2.024	311.856	4.036
Agropecuário	1.519	940.482	110.910
Crédito	1.115	1.439.644	23.291
Saúde	878	261.871	23.267
Transporte	706	48.552	2.099
Habitacional	314	104.908	2.472
Educacional	303	98.970	2.874
Infraestrutura	172	575.256	5.500
Consumo	158	1.920.311	7.219
Produção	113	9.559	315
Mineral	34	48.830	35
Turismo e Lazer	12	396	2
Especial	7	2.083	6
<b>Total</b>	<b>7.355</b>	<b>5.762.718</b>	<b>182.026</b>

Tabela 3: Número de cooperativas e empregos por ramo<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Fonte: dados OCB 2003

As cooperativas do Estado de São Paulo, atualmente, concentram cerca de 45% de todos os cooperados do Brasil. O Rio de Janeiro possui quase 17% de todas as cooperativas brasileiras. A tabela 4, resume o número de cooperativas e cooperados pelos Estados da Federação.

Estado	Número de Cooperativas	Número de Cooperados	Número de Empregados
Rio de Janeiro	1.201	213.950	7.217
São Paulo	1.000	2.271.147	38.108
Minas Gerais	805	585.790	22.401
Rio Grande do Sul	747	875.810	34.454
Bahia	396	113.031	2.764
Santa Catarina	315	628.332	14.452
Ceará	302	87.099	2.641
Pernambuco	249	105.190	2.323
Pará	232	96.269	977
Distrito Federal	231	101.798	1.450
Paraná	208	190.582	32.028
Mato Grosso	196	116.595	3.993
Goiás	193	75.832	5.478
Maranhão	177	18.497	542
Espírito Santo	155	68.991	3.802
Rio Grande do Norte	145	72.755	1.430
Paraíba	138	29.164	957
Rondônia	102	11.037	412
Piauí	92	15.775	521
Amazonas	91	14.635	721
Mato Grosso do Sul	88	29.338	2.416
Alagoas	72	20.205	1.768
Sergipe	63	9.001	246
Amapá	62	2.581	161
Acre	36	5.422	126
Tocantins	31	2.928	627
Roraima	28	964	11
<b>Total</b>	<b>7.355</b>	<b>5.762.718</b>	<b>182.026</b>

Tabela 4: Número de cooperativas e empregos por Estado<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Fonte: dados OCB 2003

---

## **CAPÍTULO 4 – PLANO DE NEGÓCIO**

## 4.1 INTRODUÇÃO À SEGUNDA PARTE

Na primeira parte do trabalho, tivemos uma visão geral do modo de produção cooperativista, passando por alguns conceitos básicos desse sistema, pelo seu histórico no mundo e no Brasil, desde a sua criação até os dias atuais, destacando alguns números expressivos deste sistema em todo o mundo.

A segunda parte do trabalho, aqui iniciada, será voltada à elaboração de um plano de negócio da cooperativa Monte Sinai, bem como uma análise do desempenho atual da cooperativa.

O capítulo 4 será estruturado conforme um plano de negócio, ou seja, dividido em três partes:

- Estrutura da Cooperativa
- Análise de Mercado
- Plano Financeiro

Neste capítulo, será feita uma explanação geral sobre a situação atual da cooperativa, procurando destacar aspectos como o histórico, a localização, os objetivos, os produtos e serviços existentes, a estratégia da cooperativa, além da estrutura legal. Além disso, será feita uma análise geral do mercado no qual a cooperativa Monte Sinai está inserida. Nesse aspecto, destaca-se a identificação das principais forças competitivas existentes e as ameaças às quais a Monte Sinai está submetida.

No capítulo 5, a avaliação de desempenho será feita a partir de uma pesquisa de mercado realizada com os clientes da cooperativa. A pesquisa levantará os aspectos mais relevantes na perspectiva dos clientes e qual seu desempenho em relação a seus principais concorrentes. A matriz de importância-desempenho, ajudará a definir aspectos que deverão ser reavaliados para, futuramente, aumentar a competitividade da cooperativa.

Nesse sentido, no capítulo 6 serão propostas algumas melhorias com base na avaliação de desempenho feita anteriormente. A triagem de conceitos definirá a viabilidade das propostas.

---



## **4.2 DESCRIÇÃO DA COOPERATIVA**

### **4.2.1 Histórico**

A Cooperativa Monte Sinai foi inaugurada em Fevereiro de 2003, quando, após 15 anos de permanência na FAU-USP, a lanchonete JJ Nikey Lanches comunicou sua falência em dezembro de 2002. A então proprietária da lanchonete retirou todos os seus equipamentos e foi embora sem cumprir com as obrigações dos funcionários naquele mês.

A partir deste fato, dois dos funcionários, por intermédio do ITCP-USP, decidiram constituir uma cooperativa para assumirem o controle das atividades da lanchonete. Após alguns meses de negociações com o Grêmio e com o Diretor da FAU, finalmente conseguiram a cessão do espaço para montarem a cooperativa. Alguns dos antigos funcionários foram chamados para se juntarem ao grupo, que foi completado por alguns outros conhecidos formando assim os vinte cooperados exigidos por lei para constituição de uma cooperativa.

Efetivamente, apenas onze deles participam das atividades e dos resultados da cooperativa, sendo que os outros nove funcionários são uma espécie de cooperados substitutos, que entrariam na cooperativa pela desistência de um outro. Há ainda a possibilidade da cooperativa aumentar suas vendas e faturamento, o que também possibilitaria a entrada de algum desses substitutos.

### **4.2.2 Localização e Espaço**

A Monte Sinai localiza-se no prédio da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP. O acesso à lanchonete é bastante fácil, tanto para os alunos, funcionários e professores da FAU, quanto para visitantes de outras unidades da USP.

---

### **4.2.3 Principais Produtos**

A Monte Sinai funciona de segunda a sexta-feira das 7:00h às 18:30h, devido a inexistência de expediente noturno e aos finais de semana da FAU. Os principais produtos fornecidos são os lanches, salgados, refeições, doces, sorvetes e bebidas em geral.

A maior parte das vendas concentra-se nos vários tipos de lanches e salgados oferecidos pela cooperativa. Os salgados são fornecidos semipreparados, sendo necessário apenas fritá-los ou assá-los. Os lanches são preparados no próprio local, mediante o fornecimento de insumos como pães, hambúrgueres, frios e verduras.

A venda de refeições é um pouco prejudicada, devido à impossibilidade de ocupação do espaço onde originalmente ficava a cozinha. Desta forma, as refeições são fornecidas já preparadas e acondicionadas em marmiteix. O preparo final consiste apenas no aquecimento e acomodação em um prato. Com isso, a variedade de pratos e a liberdade de escolha dos clientes ficam um pouco limitadas, prejudicando a exploração de um possível potencial de vendas nesta área.

A receita da cooperativa é complementada com a venda de outros produtos como café, refrigerantes, sucos, sorvetes, doces entre outros. Dentre estes produtos, destaca-se a venda de sorvetes que pode ser considerada como estratégica. Apesar da pequena margem de contribuição garantida pela sua venda, o produto, reconhecidamente, atrai muitos clientes para a lanchonete.

### **4.2.4 Objetivos**

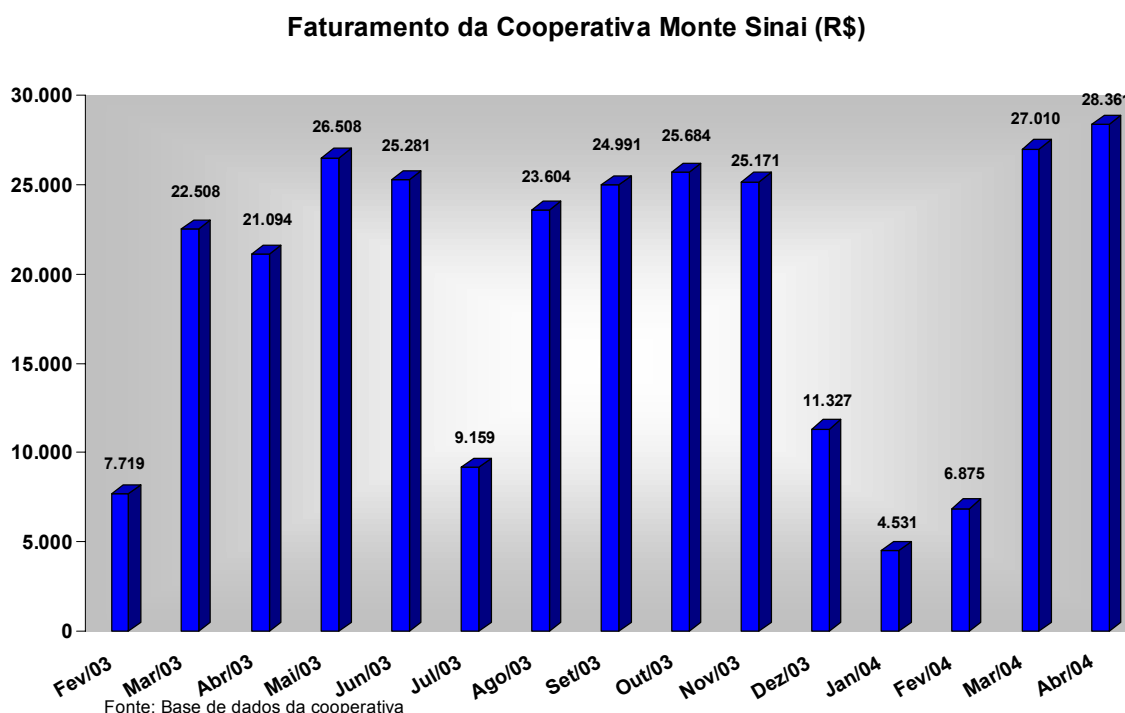
A cooperativa não possui objetivos formalmente descritos e quantificados, como metas de faturamento e retiradas mensais. Entretanto, alguns objetivos de curto e médio prazo podem ser destacados, como a compra de novos equipamentos, incluindo entre eles, mesas, cadeiras, geladeira, microondas, espremedor de frutas e estufa para salgados.

---

Uma preocupação significativa dos cooperados da Monte Sinai, são os meses de dezembro, janeiro e julho, onde há férias dos alunos da faculdade e o faturamento decai significativamente. O gráfico a seguir, ilustra o faturamento mensal da Monte Sinai, desde sua inauguração em meados de fevereiro de 2003 até meados o mês de maio de 2004.

Nota-se claramente uma brusca queda de faturamento nos meses de julho, dezembro e janeiro, os meses nos quais os alunos estão em férias. Uma das soluções adotadas pelos membros foi a criação de um fundo reserva, para cobrir a retirada dos cooperados nesses meses críticos. Com isso, espera-se manter um nível de retiradas relativamente constantes durante todo o ano.

Para o próximo ano, já com alguma experiência consolidada na administração do negócio, os cooperados esperaram aumentar este faturamento, acreditando-se que ele possa ter um crescimento da ordem de 15%, chegando próximo a 30 mil reais mensais.



**Gráfico 3: Faturamento Mensal da Cooperativa Monte Sinai**

#### 4.2.5 Estratégia Competitiva

“A estratégia competitiva visa o estabelecimento de uma posição competitiva favorável contra as forças que determinam a concorrência no mercado<sup>18</sup>”.

A Cooperativa Monte Sinai tente consolidar sua inserção no mercado através da diferenciação por preço. Atuando de forma independente de outros restaurantes localizados dentro da USP, que formam uma “espécie de cartel”, tabelando o preço de seus principais itens, a Monte Sinai procura oferecer seus produtos, principalmente lanches e salgados, com um preço um pouco abaixo dos praticados pelo restante dos estabelecimentos da Cidade Universitária.

A estratégia é bastante válida como forma de consolidar uma clientela fiel, principalmente devido a forte elasticidade demanda do mercado de alimentação. Outro ponto importante a se destacar foi a superação da desconfiança inicial por parte dos clientes e, principalmente, dos concorrentes que, visando a ocupação do local, fizeram propostas financeiras mais vantajosas<sup>19</sup> para o Grêmio e o Diretor da FAU.

#### 4.2.6 Estrutura Organizacional

A Cooperativa Monte Sinai é constituída por vinte cooperados, que constam em seu estatuto. Efetivamente, porém, apenas onze deles participam das atividades da cooperativa e fazem suas retiradas mensais. Os outros nove cederam completam os vinte cooperados exigidos por lei, mas não efetuam retiradas mensais, uma vez que isto comprometeria a viabilidade financeira do empreendimento, devido ao atual nível de faturamento.

---

<sup>18</sup> Extraído da apostila: Estratégia: Análise estrutural de Indústrias, Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo, Prof. Dr. Marcelo Schneck de Paula Pessoa, Prof. Dra. Marly Monteiro de Carvalho

<sup>19</sup> Houve algumas propostas que previam reformas no local, financiadas pelo locatário

---

A atual divisão de cargos dentro da cooperativa é essencialmente simbólica. Não há uma hierarquia definida e todos procuram realizar todas as tarefas necessárias ao funcionamento do empreendimento. Entretanto, existem algumas funções que são tipicamente gargalos e, desta forma, exigem uma maior habilidade, principalmente nas horas de maior movimento, para que não haja aumento excessivo nas filas. Dentre estas funções, destaca-se o caixa e o chapeiro e, devido a este fato, alguns cooperados especializaram-se mais nelas, procurando agilizar o atendimento aos clientes.

As outras funções exercidas dentro da cooperativa são as de balconista, auxiliar de limpeza, comprador e controle de caixa. O atendimento no balcão e as compras costumam ser bastante rotativos, já a limpeza e o controle de caixa, geralmente, são realizados por apenas uma pessoa.

#### 4.2.7 Perfil dos Cooperados

Grande parte dos colaboradores da Monte Sinai vislumbram esse empreendimento como última oportunidade de inserção no mercado de trabalho. Isso se deve ao baixo grau de escolaridade e a idade um pouco avançada, para os padrões de mercado, comuns entre alguns cooperados. O gráfico 4 ilustra este panorama.

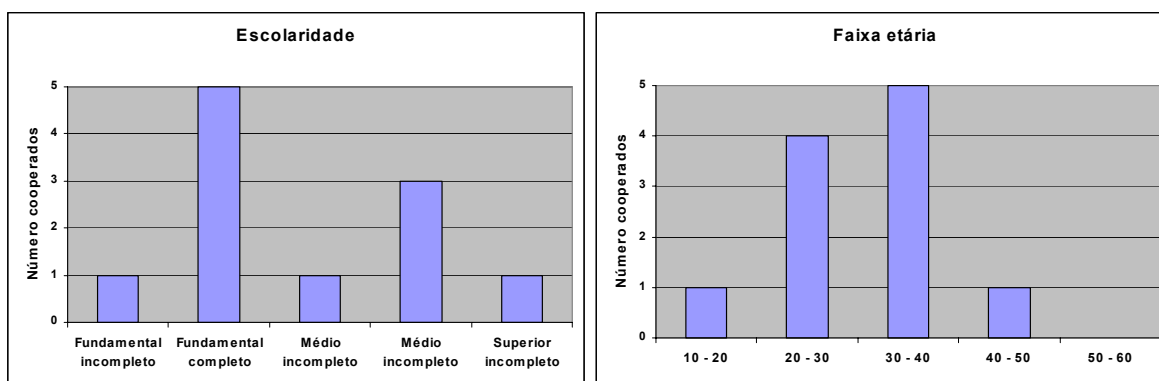


Gráfico 4: Escolaridade e faixa etária dos cooperados

Como foi dito, a falta de opções para estas pessoas no mercado de trabalho, faz com que elas se dediquem ao máximo neste empreendimento, pois enxergam-no como a derradeira oportunidade de inserção na sociedade e no mercado.

No entanto, a falta de experiência nesse tipo de negócio, aliada ao desafio de dirigir um empreendimento próprio é um obstáculo considerável a ser transposto pelos cooperados. Com a experiência adquirida no decorrer do tempo, espera-se que esta fase inicial, repleta de dificuldades, seja transposta e o negócio possa se alavancar, tornando-se mais consistente.

---

### 4.3 COMPETIÇÃO NO MERCADO

A disputa por locais de comércio de alimentos dentro da Cidade Universitária é bastante acirrada. O mercado consumidor é bastante grande e formado, principalmente, por jovens de classe média que representam um público de alto potencial consumidor.

Existem grandes redes de restaurantes que tentam, de certa forma, monopolizar este mercado, como a rede A Rainha da Salada, que possui lojas no Instituto de Biologia, na Engenharia Civil e na Educação Física. Entretanto, os processos de licitação impedem que essas redes se ampliem ainda mais, mantendo assim um certo nível de competitividade no mercado.

O modelo das cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria, formulado por Porter<sup>20</sup> pode ser adaptado, neste caso, para a análise da concorrência do setor de alimentos dentro da Cidade Universitária. O conjunto destas cinco forças determinam o potencial de lucro de uma organização dentro deste mercado. Estas cinco forças são discutidas a seguir.

#### 4.3.1 Ameaça de Entrada

A entrada de novos concorrentes no mercado produz aumento da capacidade e traz novos recursos com a finalidade de adquirir uma parcela de mercado. Essa entrada pode gerar queda dos preços ou inflacionar os custos dos participantes, reduzindo a rentabilidade do negócio.

Fazendo uma análise particular desta força competitiva, em relação ao mercado interno da USP, pode-se dizer que a entrada de um novo concorrente acontece apenas com a saída de um outro. Isto acontece pelo fato de os locais disponíveis para a abertura de um novo negócio já estarem determinados, o que torna impossível a proliferação de lanchonetes e restaurantes dentro da USP.

Quando há a liberação de um local, os entrantes disputam a vaga por meio de licitação pública. Entretanto, verifica-se que não há nenhuma alteração

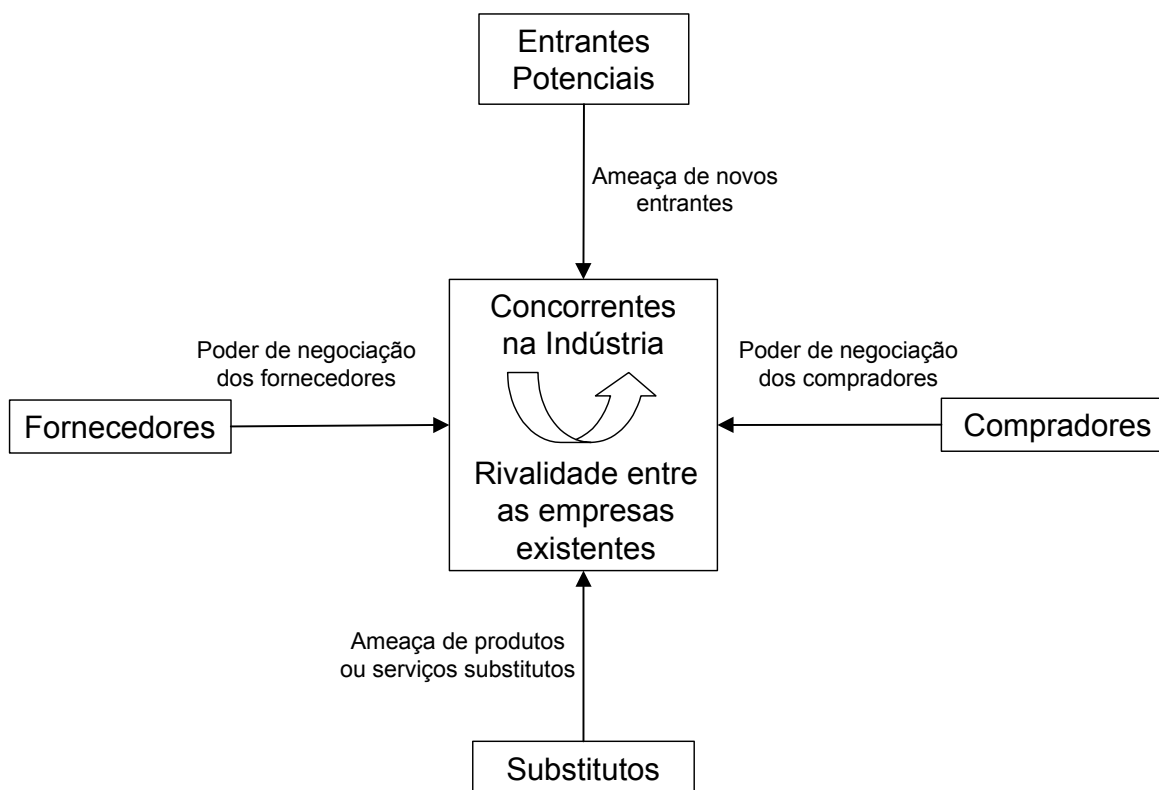
---

<sup>20</sup> Porter. Estratégia Competitiva, 1991

significativa da estrutura de mercado com a entrada de um novo competidor, pois os principais participantes deste negócio formam uma “espécie de cartel”, que pode ser verificado através dos preços e produtos oferecidos, praticamente iguais em todos os locais.

#### 4.3.2 Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes

Segundo Porter, a rivalidade entre os concorrentes assume a forma de disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, campanhas publicitárias, novos produtos ou serviços. Geralmente essa rivalidade ocorre quando um ou mais concorrentes percebem uma oportunidade de melhoria.



Adaptado de Porter. Estratégia Competitiva, 1991

**Figura 4: As cinco forças competitivas do mercado**



Nota-se, no entanto, que não há por parte dos concorrentes, nenhuma estratégia agressiva em relação à preços, diferenciação ou publicidade. Este fato pode ser atribuído à baixa elasticidade preço do consumidor local. A escolha dos clientes fica relativamente limitada, a medida em que ele, geralmente, não possui muito tempo disponível para buscar o melhor preço ou o melhor serviço. Sua escolha baseia-se fortemente no tempo disponível que possui, o que termina por levá-lo, quase sempre, ao local mais próximo.

Desta forma, há uma certa inibição dos participantes quanto à prática de uma estratégia diferenciada de mercado. Cada um parece estar satisfeito com a sua parcela do mercado e não demonstram estarem dispostos a assumirem o risco de uma estratégia inovadora.

Alheio a este mercado pode-se destacar o Coseas que, com o subsídio da Universidade, fornece refeições a um preço substancialmente menor do que os outros restaurantes. Apesar do serviço oferecido ser extremamente limitado, ou seja, o cliente não tem possibilidade de escolha, muitos alunos se deslocam de suas faculdades até as três unidades<sup>21</sup> existentes do Coseas para fazerem suas refeições, devido a esta grande diferença no preço.

#### **4.3.3 Pressão dos Produtos Substitutos**

“Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria. Colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria”.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Restaurante Central, Restaurante da Física e Restaurante da Prefeitura.

<sup>22</sup> Extraído de Porter. Estratégia Competitiva, 1991

---

Quanto a esta força competitiva, podemos caracterizá-la dentro da atual análise, como sendo as outras opções de alimentação que os consumidores possuem dentro da USP, afora os restaurantes e lanchonetes. Destaca-se entre estes, os “carrinhos” e “barracas” de lanche espalhados pelo campus.

A regulamentação imposta pela prefeitura, porém, impede a proliferação acelerada deste tipo de comércio. O número destes comerciantes é bastante reduzido em relação a dimensão do mercado consumidor e, desta forma, com a sua capacidade atual, não chega a ameaçar o mercado dominado pelos restaurantes e lanchonetes.

#### **4.3.4 Poder de Negociação dos Compradores**

O poder de barganha dos compradores, dentro de um mercado, brigando por qualidade, preços baixos ou mais serviços, podem gerar competição entre os fornecedores, ocasionando uma queda dos preços, em detrimento da rentabilidade da indústria. O poder de um grupo de compradores depende da sua importância relativa frente ao total de das vendas dentro de um mercado.

No caso do mercado de alimentação da USP, cada consumidor, isoladamente, não tem importância frente ao total das vendas realizadas por este comércio, o que torna nulo o seu poder de barganha. Também não há nenhuma união de estudantes com o intuito de brigar por melhores preços ou qualidade nas refeições. Sendo assim, esta não é uma força competitiva importante no mercado em questão, pois o poder de negociação dos compradores, da maneira como estão organizados, é nulo.

---

#### **4.3.5 Poder de Negociação dos Fornecedores**

Os fornecedores podem ameaçar os competidores de um mercado através da elevação dos preços ou redução da qualidade dos bens fornecidos. Estas ações podem prejudicar a rentabilidade do negócio, caso os competidores não consigam repassar o aumento dos seus custos.

Dentro do mercado em estudo, porém, não se destaca nenhum grande fornecedor que possa exercer tal poder de barganha. Ao contrário, os fornecedores de alimentos são bastante pulverizados e, um aumento abusivo nos preços ou uma eventual perda de qualidade em seus produtos, poderiam excluir rapidamente um fornecedor dentro deste mercado.

Pode-se concluir daí, que os fornecedores também não representam uma força competitiva importante dentro deste mercado, pois isoladamente, não possuem grande poder de negociação e ficam restritos padrões de mercado.

---

#### **4.4 PLANO FINANCEIRO**

A análise financeira da cooperativa será estendida para um período de três anos, a começar por agosto de 2004. A análise é baseada no fluxo de caixa da cooperativa para este período.

É importante salientar que até o presente momento, a Monte Sinai não realizou nenhum grande investimento em equipamentos ou infra-estrutura, além do investido inicialmente. Durante estes 16 meses de funcionamento (fevereiro de 2003 até maio de 2004), as sobras da cooperativa destinaram-se a quitar as dívidas adquiridas na implantação do negócio.

Após esta fase inicial que serviu também de aprendizado, devido a falta de experiência administrativa dos cooperados, a cooperativa pretende alavancar sua participação no mercado com a aquisição de equipamentos e melhoria da infra-estrutura do local. Soma-se a isso a experiência adquirida pelos colaboradores, tanto na parte administrativa, quanto na parte de atendimento aos clientes.

##### **4.4.1 Investimentos**

Na elaboração do fluxo de caixa foram considerados alguns investimentos, considerados prioritários pelos cooperados, a serem realizados nos próximos três anos. Após quitar as dívidas referentes aos investimentos iniciais, a cooperativa conseguiu acumular um caixa de 12 mil reais até maio de 2004. Estima-se que o caixa esteja em volta de 10,5 mil em agosto. A queda é devida ao mês de julho, onde o faturamento cai bruscamente, mas os cooperados mantêm um nível de retirada próximo aos demais meses.

---

Na tabela 5, estão discriminados os investimentos previstos para os próximos anos, considerados prioritários pelos cooperados.

Investimentos		
Discriminação	Valor R\$	Data prevista
Mesas e Cadeiras	5.000	Ago/2004
Geladeira	2.000	Out/2004
Fatiadora de Frios	800	Abr/2005
Microondas	700	Abr/2005
Espremedor de Frutas	500	Abr/2005
Caixa Registradora	1.500	Mai/2005
Estufa	700	Jun/2005

**Tabela 5: Previsão de investimentos**

A aquisição de mesas e cadeiras surge como prioridade devido a precariedade dos móveis atuais que, além do mau estado de conservação, não têm um padrão sendo mesas e cadeiras de vários tipos diferentes.

O valor relativamente alto do investimento impossibilitou a compra anteriormente. Porém, com o caixa acumulado nesses últimos meses, o investimento se torna possível neste momento. A aquisição dos outros equipamentos está ligada ao mau estado de funcionamento dos equipamentos atuais, no caso da geladeira, fatiadora de frios, espremedor de frutas e caixa registradora. Já a aquisição do microondas e da estufa está ligada à falta de capacidade com os equipamentos existentes.

#### **4.4.2 Retiradas**

O grande problema enfrentado pelos cooperados com as retiradas é devido à brusca queda de faturamento nos meses de janeiro, julho e dezembro, quando os alunos da Universidade estão em férias. Por conta disso, os valores das retiradas acabam sendo reduzidos. A alternativa apresentada nessa análise é manter um nível de retirada constante durante o ano, um pouco menor do que as retiradas atuais nos meses de pico.

Atualmente estes valores não são fixos, oscilando entre 500 e 1000 reais mensais. O planejamento efetuado considera as retiradas conforme o mostrado na

tabela 6. As retiradas são exatamente as mesmas para todos, independente das funções desempenhadas.

Retiradas				
Cargo	Qtde	Ano 1 - R\$	Ano 2 - R\$	Ano 3 - R\$
Caixa	2	700	750	800
Copeiro	1	700	750	800
Balconista	4	700	750	800
Auxiliar Limpeza	2	700	750	800
Controlador de Caixa	1	700	750	800
Comprador	1	700	750	800

**Tabela 6: Previsão de retiradas mensais**

Para o primeiro ano, o nível das retiradas permanece em 700 reais, aumentando gradualmente nos dois próximos anos para 750 e 800 reais, onde se espera um aumento do faturamento da cooperativa. Acredita-se que a definição de um valor fixo mensal é mais coerente com as necessidades dos cooperados.

#### 4.4.3 Despesas

As despesas administrativas decorrentes das operações da Monte Sinai estão descritas na tabela 7.

Despesas Administrativas	
Despesa	Valor R\$
Água	-
Luz	800
Telefone	300
Aluguel	1.000
Marketing	100

**Tabela 7: Despesas administrativas da Cooperativa**

É importante salientar que a cooperativa não tem despesas com água, pois a conta é unificada, sendo paga pelo Grêmio da FAU. Entendem-se como despesas de marketing, faixas e cartazes afixados na própria lanchonete, além de folhetos promocionais distribuídos nas outras unidades da USP, além da própria FAU. Com esta medida a cooperativa espera atrair um público maior das outras faculdades, público este, que é muito baixo atualmente.

Verifica-se que nos meses de janeiro, julho e dezembro as despesas com luz e telefone diminuem cerca de 20%. Também nestes meses, entende-se que não são necessários os gastos com marketing, devido à reduzida quantidade de alunos na faculdade.

Outras despesas decorrentes da venda dos produtos são os custos indiretos, como mostrado na tabela 8.

Custos Indiretos	
Custo	Valor R\$
Catchup	16,00
Mostarda	8,00
Pimenta	6,00
Copos	190,00
Canudos	30,00
Guardanapos	60,00

**Tabela 8: Custos dos insumos**

O consumo destes insumos é menor nos meses de férias, porém não foi feita uma estimativa do quanto menor. Para efeito de fluxo de caixa consideram-se os valores constantes ao longo do ano, uma vez que, pelo valor relativamente baixo destes insumos, essa consideração não implica em grandes distorções.

#### **4.4.4 Vendas**

Para realizar uma previsão das vendas é necessário agrupar os produtos em famílias, devido à grande diversidade de produtos vendidos na lanchonete. Dentre todos eles podemos identificar cinco famílias de produtos: salgados, lanches, refeições, bebidas e doces.

A previsão foi feita com base no histórico de vendas da cooperativa. Observa-se que houve um crescimento de aproximadamente 5% nas vendas deste ano referentes ao mesmo período do ano passado. Espera-se que este crescimento seja mantido no primeiro e segundo ano de análise do plano, quando com a aquisição de novos equipamentos e com uma maior experiência dos cooperados espera-se atingir um nível estável das vendas, compatível com a atual capacidade de produção. Os valores previstos estão na tabela 9.

Vendas						
Produto	Ano1			Ano 2 e 3		
	Jan	Jul/Dez	Outros	Jan	Jul/Dez	Outros
Salgados	900	1900	5000	950	2000	5300
Refeições	50	100	300	50	110	320
Lanches	550	1100	2800	580	1155	2940
Bebidas	1100	2400	6000	1200	2500	6300
Doce	650	1300	3500	700	1400	3600

**Tabela 9: Previsão de vendas para os próximos anos**

Considerando o histórico de vendas nota-se que os meses de dezembro e julho apresentam uma queda de aproximadamente 60% nas vendas. Em janeiro esse número chega a 80%.

O preço de custo e venda de cada família de produtos foi calculado segundo uma média ponderada pela quantidade vendida dos produtos dessa família. Dessa forma, os preços considerados para a análise financeira são mostrados na tabela 10.

Preços de Venda		
Produto	Custo R\$	Preço R\$
Salgados	0,70	1,40
Refeições	4,50	6,00
Lanches	1,20	3,10
Bebidas	0,70	1,30
Doce	0,90	1,25

**Tabela 10: Preços praticados pela Cooperativa**



Após a apresentação dos dados da cooperativa, o próximo tópico analisa o fluxo de caixa dos próximos três anos, baseado nos valores citados anteriormente.

#### **4.4.5 Análise do Fluxo de Caixa**

Para complementar as informações necessárias à elaboração do fluxo de caixa, foram inseridos os encargos relativos à tributação da cooperativa e as receitas financeiras, produzidas pela aplicação do capital excedente.

Com as receitas e despesa vistas anteriormente o caixa da cooperativa consegue um equilíbrio razoável. Os investimentos projetados conseguirão ser efetivados porém, a principal dificuldade que pode ser observada é a manutenção do nível de retiradas nos meses de janeiro, julho e dezembro, onde o faturamento é notavelmente menor. O caixa acumulado nos demais meses não é suficiente para manutenção dos níveis de retirada.

Devido a esse fato, observam-se alguns períodos onde o caixa fica negativo. Torna-se necessário rever a estratégia de manter as retiradas constantes para possibilitar a manutenção de um caixa positivo durante todo o ano. Torna-se visível no fluxo que o caixa não suporta aumento das retiradas previstas para o ano 3, o que o torna cada vez mais negativo

	Ano 1													Total Ano 1
	Até ago/04	Ago/04	Set/04	Out/04	Nov/04	Dez/04	Jan/05	Fev/05	Mar/05	Abr/05	Mai/05	Jun/05	Jul/05	
<b>Entradas</b>		29.731	29.707	29.723	29.724	11.500	5.548	29.655	29.655	29.662	29.661	29.665	11.435	295.666
<b>Receita de Vendas</b>		29.655	29.655	29.655	29.655	11.415	5.508	29.655	29.655	29.655	29.655	29.655	11.415	295.233
Salgados		7.000	7.000	7.000	7.000	2.660	1.260	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	2.660	69.580
Refeições		1.800	1.800	1.800	1.800	600	300	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	600	17.700
Lanches		8.680	8.680	8.680	8.680	3.410	1.705	8.680	8.680	8.680	8.680	8.680	3.410	86.645
Bebidas		7.800	7.800	7.800	7.800	3.120	1.430	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	3.120	77.870
Doce		4.375	4.375	4.375	4.375	1.625	813	4.375	4.375	4.375	4.375	4.375	1.625	43.438
<b>Receitas Financeiras</b>		76	52	68	69	85	40	0	0	7	6	10	20	434
Aplicações Financeiras		76	52	68	69	85	40	0	0	7	6	10	20	434
<b>Saídas</b>		32.690	27.690	29.690	27.690	17.095	13.689	27.690	27.690	29.690	29.190	28.390	17.095	308.292
<b>Custos Diretos</b>		15.560	15.560	15.560	15.560	5.950	2.870	15.560	15.560	15.560	15.560	15.560	5.950	154.810
Salgados		3.500	3.500	3.500	3.500	1.330	630	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	1.330	34.790
Refeições		1.350	1.350	1.350	1.350	450	225	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	450	13.275
Lanches		3.360	3.360	3.360	3.360	1.320	660	3.360	3.360	3.360	3.360	3.360	1.320	33.540
Bebidas		4.200	4.200	4.200	4.200	1.680	770	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	1.680	41.930
Doce		3.150	3.150	3.150	3.150	1.170	585	3.150	3.150	3.150	3.150	3.150	1.170	31.275
<b>Custos Indiretos</b>		301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	3.612
Insumos		301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	3.612
<b>Investimentos</b>		5.000	0	2.000	0	0	0	0	0	2.000	1.500	700	0	11.200
Máquinas/Equipamentos		5.000	0	2.000	0	0	0	0	0	2.000	1.500	700	0	11.200
<b>Despesas Administrativas</b>		2.200	2.200	2.200	2.200	1.880	1.770	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	1.880	25.330
Água/Luz/Telefone		1.100	1.100	1.100	1.100	880	770	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	880	12.430
Aluguel		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Marketing		100	100	100	100	0	0	100	100	100	100	100	0	900
<b>Despesas com Pessoal</b>		8.547	8.547	8.547	8.547	8.547	8.547	8.547	8.547	8.547	8.547	8.547	8.547	102.564
Retiradas		7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700	92.400
Encargos		847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	10.164
<b>Impostos</b>		1.082	1.082	1.082	1.082	417	201	1.082	1.082	1.082	1.082	1.082	417	10.776
PIS/COFINS		1.082	1.082	1.082	1.082	417	201	1.082	1.082	1.082	1.082	1.082	417	10.776
<b>Caixa Acumulado</b>	10.500	7.541	9.558	9.591	11.624	6.029	-2.112	-147	1.817	1.788	2.259	3.534	-2.126	-12.626

Tabela 11: Fluxo de caixa estimado para o Ano 1

	Ano2												Total Ano 2
	Ago/05	Set/05	Out/05	Nov/05	Dez/05	Jan/06	Fev/06	Mar/06	Abr/06	Mai/06	Jun/06	Jul/06	
<b>Entradas</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.151</b>	<b>31.168</b>	<b>12.080</b>	<b>5.863</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>12.044</b>	<b>310.315</b>
<b>Receita de Vendas</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>12.041</b>	<b>5.863</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>12.041</b>	<b>310.240</b>
Salgados	7.420	7.420	7.420	7.420	2.800	1.330	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	2.800	73.710
Refeições	1.920	1.920	1.920	1.920	660	300	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	660	18.900
Lanches	9.114	9.114	9.114	9.114	3.581	1.798	9.114	9.114	9.114	9.114	9.114	3.581	90.985
Bebidas	8.190	8.190	8.190	8.190	3.250	1.560	8.190	8.190	8.190	8.190	8.190	3.250	81.770
Doce	4.500	4.500	4.500	4.500	1.750	875	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	1.750	44.875
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>75</b>
Aplicações Financeiras	0	0	7	24	40	0	0	0	0	0	0	4	75
<b>Saídas</b>	<b>29.123</b>	<b>29.123</b>	<b>29.123</b>	<b>29.123</b>	<b>18.069</b>	<b>14.498</b>	<b>29.123</b>	<b>29.123</b>	<b>29.123</b>	<b>29.123</b>	<b>29.123</b>	<b>18.069</b>	<b>312.746</b>
<b>Custos Diretos</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>6.291</b>	<b>3.056</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>6.291</b>	<b>162.590</b>
Salgados	3.710	3.710	3.710	3.710	1.400	665	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710	1.400	36.855
Refeições	1.440	1.440	1.440	1.440	495	225	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	495	14.175
Lanches	3.528	3.528	3.528	3.528	1.386	696	3.528	3.528	3.528	3.528	3.528	1.386	35.220
Bebidas	4.410	4.410	4.410	4.410	1.750	840	4.410	4.410	4.410	4.410	4.410	1.750	44.030
Doce	3.240	3.240	3.240	3.240	1.260	630	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	1.260	32.310
<b>Custos Indiretos</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>3.612</b>
Insumos	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	3.612
<b>Investimentos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Máquinas/Equipamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>1.880</b>	<b>1.770</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>1.880</b>	<b>25.330</b>
Água/Luz/Telefone	1.100	1.100	1.100	1.100	880	770	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	880	12.430
Aluguel	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Marketing	100	100	100	100	0	0	100	100	100	100	100	0	900
<b>Despesas com Pessoal</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>109.890</b>
Retiradas	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	99.000
Encargos	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	10.890
<b>Impostos</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>439</b>	<b>214</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>439</b>	<b>11.324</b>
PIS/COFINS	1.137	1.137	1.137	1.137	439	214	1.137	1.137	1.137	1.137	1.137	439	11.324
<b>Caixa Acumulado</b>	<b>-105</b>	<b>1.916</b>	<b>3.944</b>	<b>5.988</b>	<b>-0</b>	<b>-8.636</b>	<b>-6.615</b>	<b>-4.594</b>	<b>-2.574</b>	<b>-553</b>	<b>1.468</b>	<b>-4.557</b>	<b>-2.431</b>

Tabela 12: Fluxo estimado para o ano 2

	Ano 3												Total Ano 3
	Ago/06	Set/06	Out/06	Nov/06	Dez/06	Jan/07	Fev/07	Mar/07	Abr/07	Mai/07	Jun/07	Jul/07	
<b>Entradas</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>12.041</b>	<b>5.863</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>12.041</b>	<b>310.241</b>
<b>Receita de Vendas</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>12.041</b>	<b>5.863</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>31.144</b>	<b>12.041</b>	<b>310.240</b>
Salgados	7.420	7.420	7.420	7.420	2.800	1.330	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	2.800	73.710
Refeições	1.920	1.920	1.920	1.920	660	300	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	660	18.900
Lanches	9.114	9.114	9.114	9.114	3.581	1.798	9.114	9.114	9.114	9.114	9.114	3.581	90.985
Bebidas	8.190	8.190	8.190	8.190	3.250	1.560	8.190	8.190	8.190	8.190	8.190	3.250	81.770
Doce	4.500	4.500	4.500	4.500	1.750	875	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	1.750	44.875
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Aplicações Financeiras	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>Saídas</b>	<b>29.734</b>	<b>29.734</b>	<b>29.734</b>	<b>29.734</b>	<b>18.679</b>	<b>15.109</b>	<b>29.734</b>	<b>29.734</b>	<b>29.734</b>	<b>29.734</b>	<b>29.734</b>	<b>18.679</b>	<b>320.072</b>
<b>Custos Diretos</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>6.291</b>	<b>3.056</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>16.328</b>	<b>6.291</b>	<b>162.590</b>
Salgados	3.710	3.710	3.710	3.710	1.400	665	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710	1.400	36.855
Refeições	1.440	1.440	1.440	1.440	495	225	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	495	14.175
Lanches	3.528	3.528	3.528	3.528	1.386	696	3.528	3.528	3.528	3.528	3.528	1.386	35.220
Bebidas	4.410	4.410	4.410	4.410	1.750	840	4.410	4.410	4.410	4.410	4.410	1.750	44.030
Doce	3.240	3.240	3.240	3.240	1.260	630	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	1.260	32.310
<b>Custos Indiretos</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>3.612</b>
Insumos	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	3.612
<b>Investimentos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Máquinas/Equipamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>1.880</b>	<b>1.770</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>1.880</b>	<b>25.330</b>
Água/Luz/Telefone	1.100	1.100	1.100	1.100	880	770	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	880	12.430
Aluguel	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Marketing	100	100	100	100	0	0	100	100	100	100	100	0	900
<b>Despesas com Pessoal</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>117.216</b>
Retiradas	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	105.600
Encargos	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	11.616
<b>Impostos</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>439</b>	<b>214</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>1.137</b>	<b>439</b>	<b>11.324</b>
PIS/COFINS	1.137	1.137	1.137	1.137	439	214	1.137	1.137	1.137	1.137	1.137	439	11.324
<b>Caixa Acumulado</b>	<b>-3.147</b>	<b>-1.736</b>	<b>-326</b>	<b>1.084</b>	<b>-5.554</b>	<b>-14.800</b>	<b>-13.390</b>	<b>-11.980</b>	<b>-10.569</b>	<b>-9.159</b>	<b>-7.749</b>	<b>-14.388</b>	<b>-9.831</b>

Tabela 13: Fluxo estimado para o ano 3

---

## **CAPÍTULO 5 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

## **5.1 SOBRE O CAPÍTULO**

O principal objetivo deste capítulo é diagnosticar alguns pontos fortes e fracos da Cooperativa Monte Sinai. A análise se inicia com a definição de alguns fatores, considerados essenciais para o desempenho de uma cooperativa de alimentos.

A seguir, uma pesquisa de mercado com os clientes da lanchonete definirá o desempenho destes fatores em relação aos principais concorrentes da Monte Sinai.

Para finalizar, a análise da Matriz Importância Desempenho indicará os fatores que precisam de melhorias.

---

## 5.2 FATORES COMPETITIVOS

“De todos os aspectos que influenciam a prioridade que uma organização dá a seus objetivos de desempenho, os mais imediatos são os dos consumidores<sup>23</sup>”.

De acordo com este raciocínio a organização deve direcionar seus objetivos de desempenho segundo as necessidades de seus clientes. Os fatores que os consumidores mais valorizam em um produto ou serviço são chamados de fatores competitivos ou fatores críticos de sucesso.

Dentro do segmento de alimentação, na qual a cooperativa Monte Sinai atua e, considerando o perfil de público que costuma freqüentar a lanchonete, alguns fatores competitivos foram definidos em comum acordo com os cooperados da Monte Sinai. Segundo eles, o desempenho da cooperativa está fortemente ligado aos seguintes fatores:

- Rapidez no atendimento
- Higiene do local
- Sabor dos alimentos
- Variedade de comidas
- Preço
- Acomodações

É fato que uma boa combinação destes seis fatores, de forma a superar, ou ao menos igualar, a concorrência, produziriam uma excelente imagem do empreendimento ao cliente e aumentaria a participação no mercado da cooperativa. Entretanto, é difícil para uma empresa controlar todos estes aspectos simultaneamente, de forma a mantê-los num bom nível competitivo. Por isso, é importante selecionar, dentro destes fatores, quais são realmente mais relevantes para atrair os clientes. Para isso, é necessária uma nova classificação.

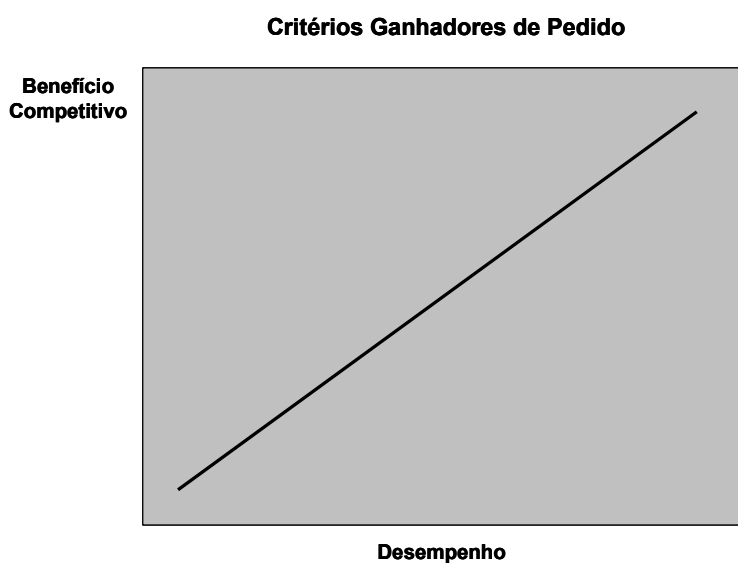
---

<sup>23</sup> Slack. Administração da Produção, 1997

### 5.2.1 Critérios Ganhadores de Pedido

Critérios ganhadores de pedido, segundo Slack<sup>24</sup>, são os que contribuem significativamente para a realização de um pedido. São considerados pelos clientes como razões chave para adquirir um produto ou serviço. O aumento do desempenho em um destes critérios é quase sempre traduzido no aumento das vendas.

O gráfico 5, a seguir, ilustra o benefício competitivo atingido com um aumento de desempenho.



Adaptado de Slack, Administração da Produção, 1997

**Figura 5: Benefício x desempenho para critérios ganhadores de pedido**

Desta forma, pode-se concluir que o sucesso de uma organização será maior se sua estratégia estiver voltada para priorizar estes fatores.

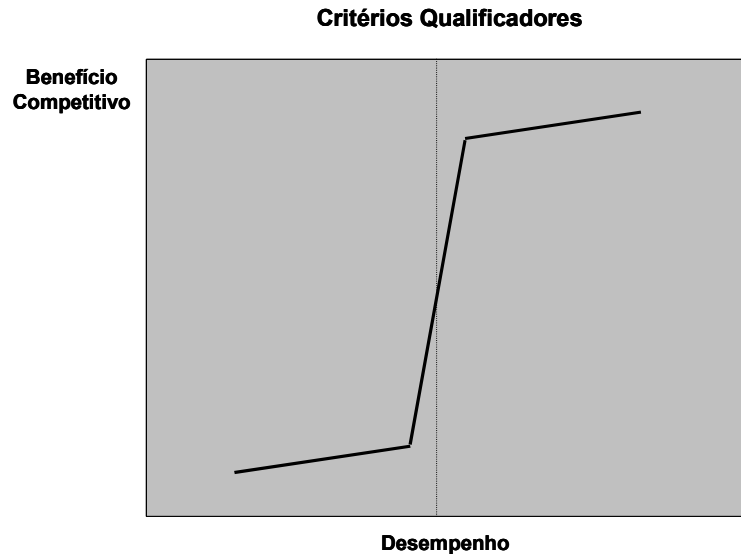
---

<sup>24</sup> Slack, Nigel. Administração da Produção, 1997



### 5.2.2 Critérios Qualificadores

Não podem ser considerados os principais determinantes do sucesso competitivo, porém sua importância também é fundamental para cativar os clientes. O desempenho de uma organização nesses critérios deve estar acima de um determinado nível para que os clientes passem a considerá-la.



Adaptado de Slack, Administração da Produção, 1997

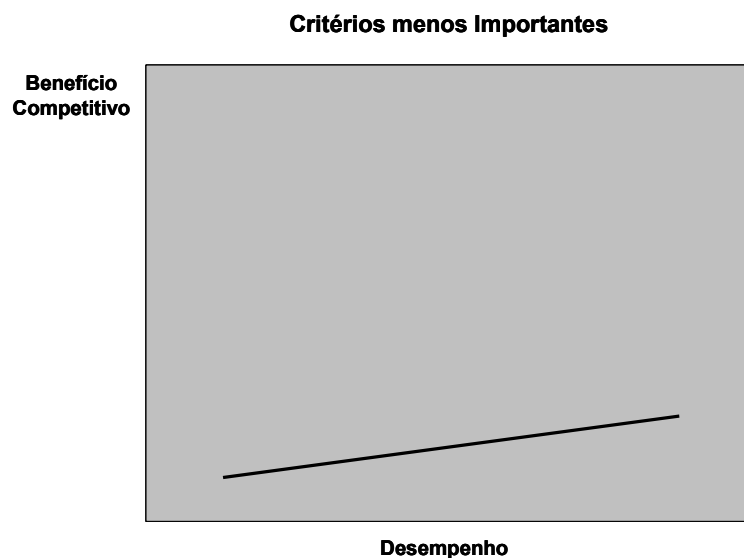
**Figura 6: Benefício x desempenho para critérios qualificadores**

Com desempenho abaixo deste nível qualificador, provavelmente os clientes nem irão considerar a organização como potenciais fornecedores. Graficamente podemos representá-los conforme a figura 6.

Acima do nível qualificador, a melhora num destes fatores não acrescenta um nível competitivo significativo. A partir daí, muito provavelmente os clientes passarão a considerar os fatores ganhadores de pedido para a sua escolha.

### 5.2.3 Critérios Menos Importantes

Ainda segundo Slack, os critérios menos importantes não influenciam os clientes de maneira significativa. Eles têm pouco impacto sobre os consumidores, não importando qual o nível de desempenho que a organização atinja. A figura 7 ilustra o benefício gerado com um aumento de desempenho.



Adaptado de Slack, Administração da Produção, 1997

**Figura 7: Benefício x desempenho para critérios menos importantes**

Na tabela 14, temos uma escala para classificação dos fatores críticos de uma organização, segundo uma escala de pontuação de 1 a 9. A escala mostra os intervalos de pontuação para cada tipo de fator. Além disso, a tabela mostra uma sub classificação para os fatores.

<b>Ganhador de pedidos</b>	<b>1,0 - 3,5</b>	<b>Forte</b> <b>Médio</b> <b>Fraco</b>	<b>Proporciona uma vantagem crucial</b> <b>Proporciona uma vantagem importante</b> <b>Proporciona uma vantagem útil</b>
<b>Qualificador</b>	<b>3,5 - 7,5</b>	<b>Forte</b> <b>Médio</b> <b>Fraco</b>	<b>Precisa estar dentro do bom padrão da indústria</b> <b>Precisa estar dentro do médio padrão da indústria</b> <b>Precisa estar pouca distância atrás do resto da indústria</b>
<b>Menos importante</b>	<b>7,5 - 9,0</b>	<b>Forte</b> <b>Médio</b> <b>Fraco</b>	<b>Não usualmente de importância, mas pode tornar-se importante</b> <b>Muito raramente considerado por consumidores</b> <b>Nunca considerado por consumidores</b>

Adaptado de Slack, Administração da Produção, 1997

**Tabela 14: Escala de importância dos fatores**

Os fatores competitivos, inicialmente relacionados, serão classificados segundo os critérios acima descritos com base na pesquisa de mercado realizada com alguns clientes da lanchonete, descrita no próximo tópico.

O desempenho desses fatores, em relação à concorrência, pode ser medido com base em uma escala semelhante, como ilustrado na tabela 15.

<b>Melhor do que os concorrentes</b>	<b>1,0 - 3,5</b>	<b>Forte</b> <b>Médio</b> <b>Fraco</b>	<b>Consideravelmente melhor do que os concorrentes</b> <b>Claramente melhor do que os concorrentes</b> <b>Marginalmente melhor do que os concorrentes</b>
<b>Igual aos concorrentes</b>	<b>3,5 - 7,5</b>	<b>Forte</b> <b>Médio</b> <b>Fraco</b>	<b>Algumas vezes marginalmente melhor do que os concorrentes</b> <b>Mais ou menos igual a maioria de seus concorrentes</b> <b>Levemente abaixo da média da maioria</b>
<b>Pior do que os concorrentes</b>	<b>7,5 - 9,0</b>	<b>Forte</b> <b>Médio</b> <b>Fraco</b>	<b>Usualmente marginalmente pior do que os concorrentes</b> <b>Usualmente pior do que os concorrentes</b> <b>Consistentemente pior do que os concorrentes</b>

Adaptado de Slack, Administração da Produção, 1997

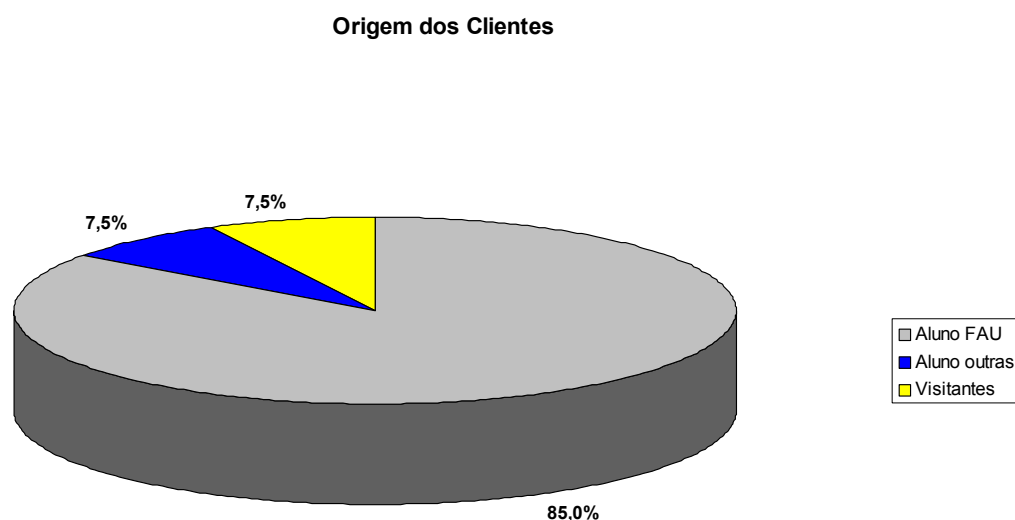
**Tabela 15: Escala de desempenho dos fatores**

De forma semelhante, o desempenho dos fatores serão medidos através das notas obtidas na pesquisa de mercado, com base na classificação descrita anteriormente.

### 5.3 PESQUISA DE MERCADO<sup>25</sup>

Através de um questionário previamente elaborado<sup>26</sup>, procurou-se levantar o perfil de pessoas que costumam freqüentar a lanchonete. Além disso, a pesquisa se mostrou fundamental para diagnosticar os principais concorrentes da Monte Sinai e seu posicionamento em relação a eles.

Uma constatação feita na pesquisa de mercado é que o público consumidor da lanchonete é formado quase que exclusivamente por alunos da FAU, sendo muito pouco freqüente a presença de funcionários, professores, visitantes ou alunos de outras faculdades. O gráfico 5, a seguir, ilustra a distribuição levantada durante a pesquisa.

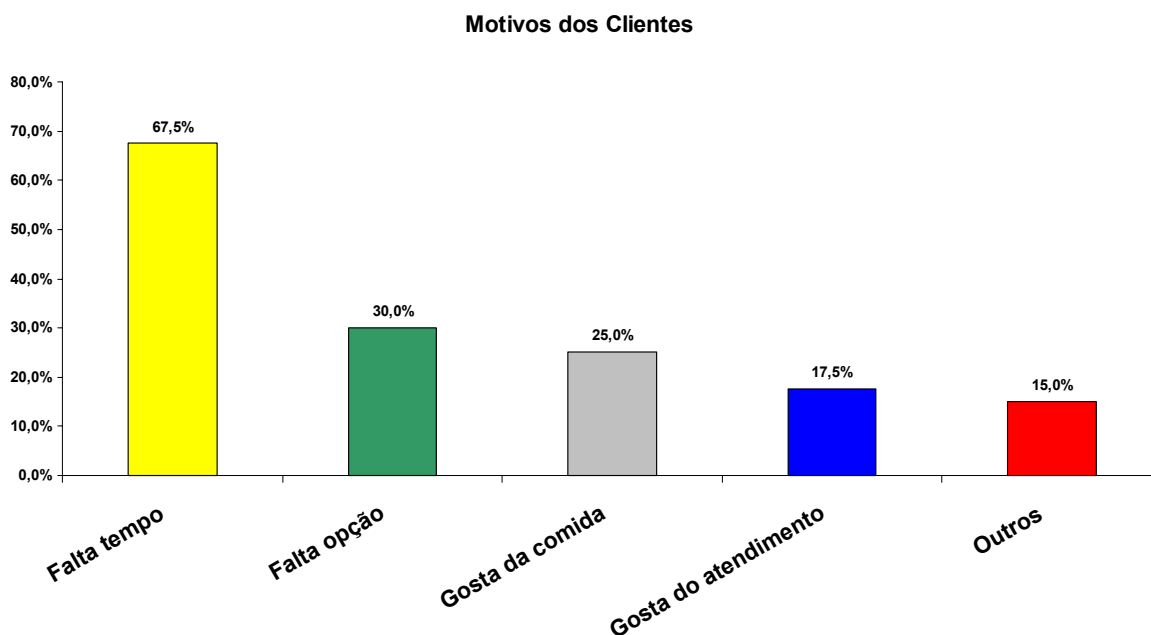


**Gráfico 5: Origem dos clientes da lanchonete**

<sup>25</sup> A pesquisa foi realizada em outubro de 2003 com 40 clientes da lanchonete

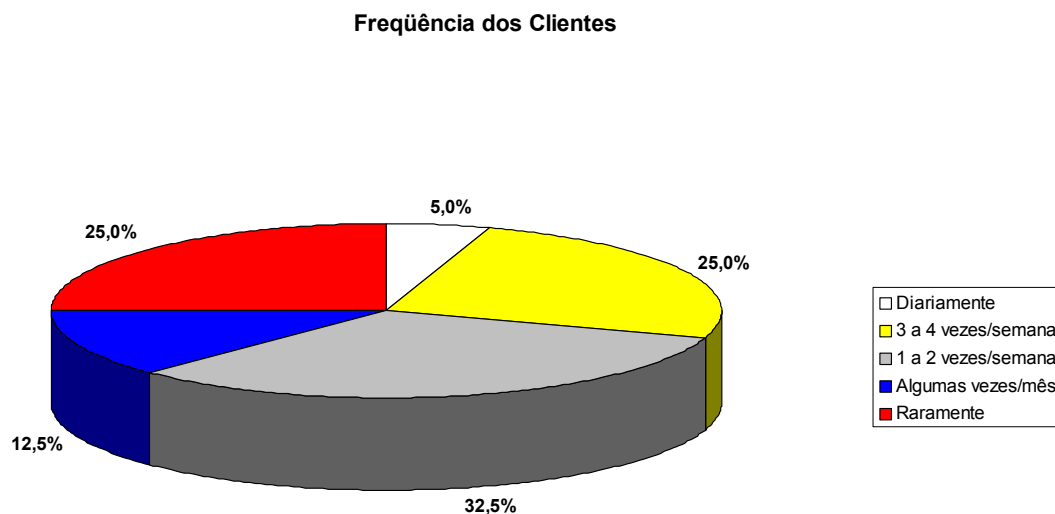
<sup>26</sup> O formulário utilizado como questionário está em anexo

Outra observação importante é relativa aos principais motivos que atraem os clientes a comerem na lanchonete. Uma parte significativa destes clientes freqüentam a lanchonete por falta de tempo e falta de opção, o que está ilustrado no gráfico 6.



**Gráfico 6: Motivo que levam os clientes à lanchonete**

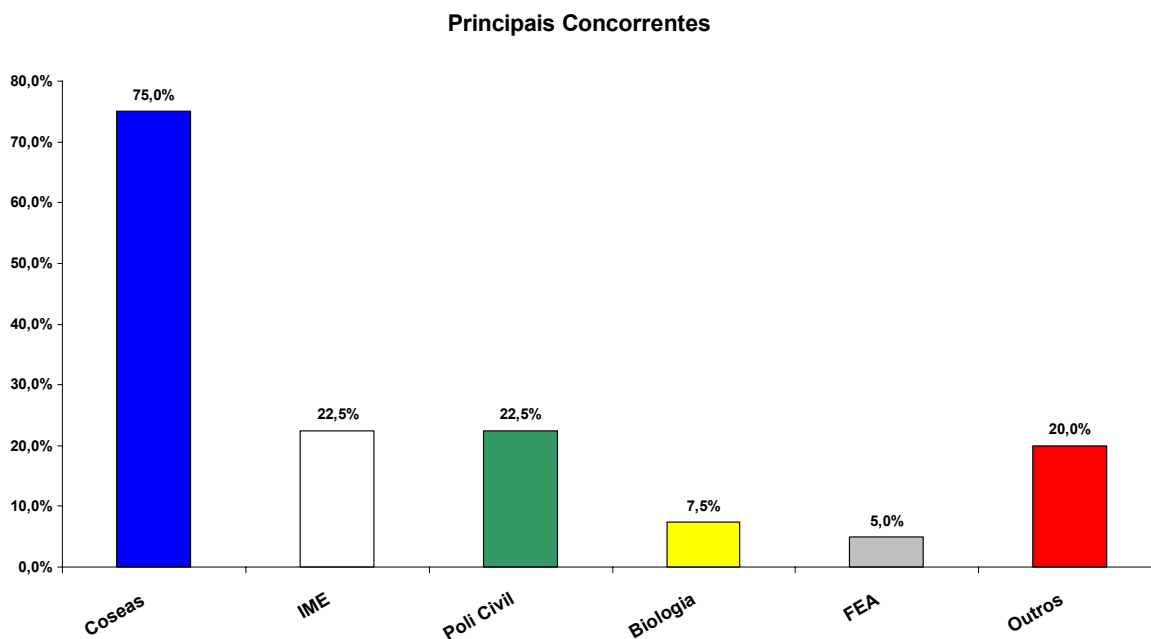
Um outro fator relevante diagnosticado na pesquisa foi a freqüência com que os clientes costumam comer na lanchonete. Percebe-se que os clientes não são muito fiéis à lanchonete, pois mais de 70% dos entrevistados disseram que freqüentam a Monte Sinai no máximo 2 vezes por semana, enquanto que apenas 3% disseram que fazem refeições diariamente no local. O gráfico 7 ilustra este fato.



**Gráfico 7: Frequência média dos clientes da lanchonete**

Analizando os três gráficos anteriores, pode-se concluir que a maior parte dos consumidores da Monte Sinai são alunos da FAU que fazem refeições no local por, geralmente, não terem tempo e opção para fazerem em outro local. No entanto, sempre que há uma oportunidade, essas pessoas fazem suas refeições em outro local, o que fica claro quando se vê a baixa frequência da maioria dos clientes da lanchonete.

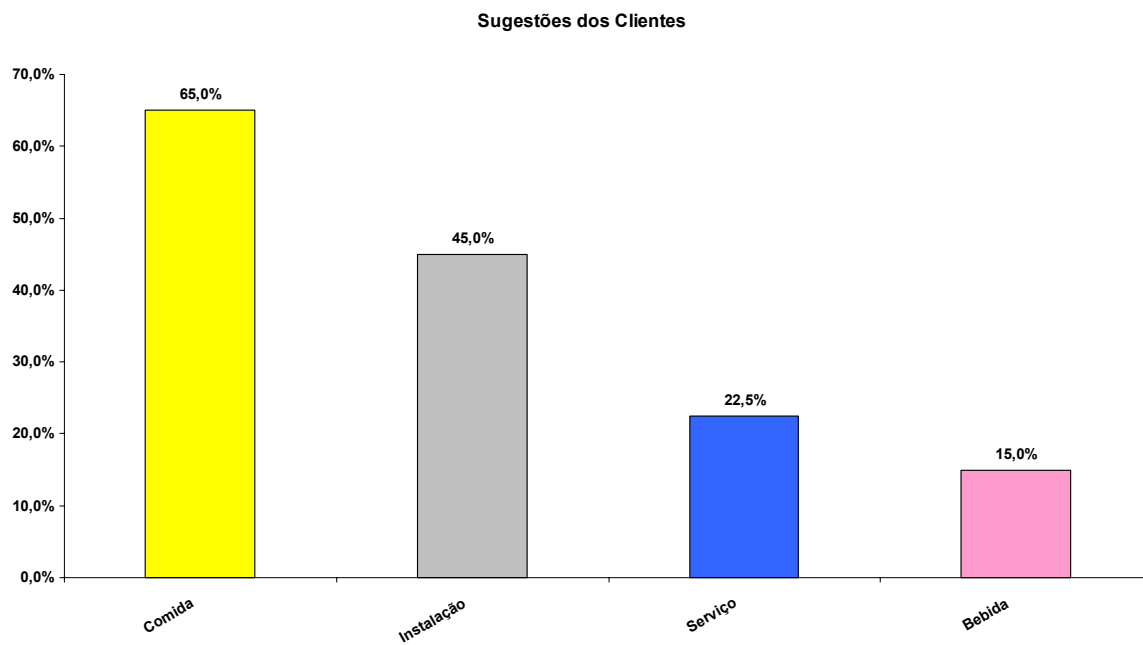
Este fato não é agradável para a lanchonete, uma vez que isto demonstra que ela não está aproveitando o potencial de consumo de seus clientes. Em pergunta sobre os principais concorrentes, pode-se verificar que quase metade dos locais citados referiam-se ao Coseas, o popular “bandeijão” como é conhecido pelos alunos. O gráfico 8 ilustra os locais mais citados pelos consumidores e que, pressupõe-se, serem os principais concorrentes da Monte Sinai.



**Gráfico 8: Restaurantes concorrentes da Monte Sinai**

Apesar do Coseas não apresentar um serviço comparável aos outros restaurantes citados na pesquisa, ou seja, não possui nenhuma flexibilidade de escolha, percebe-se que por apresentar um preço significativamente menor do que os outros, grande parte dos clientes da Monte Sinai estão dispostos a abrir mão dessa variedade. Pôde-se também diagnosticar que os restaurantes mais próximos, como o do Instituto de Matemática e o da Engenharia Civil, além do Instituto de Física, bastante citado em outros, são os mais freqüentados pelos alunos.

Quanto as sugestões de melhorias propostas pelos clientes, destacam-se quatro categorias. Melhoria em relação às comidas servidas, às bebidas, ao serviço prestado e às instalações. Através dos dados levantados na pesquisa com os clientes, percebe-se que grande parte dos clientes gostaria de contar com um restaurante *self-service*, ao invés dos pratos prontos. Outra reivindicação feita por boa parte dos clientes foi em relação às instalações, principalmente mesas e cadeiras, que não se encontram em bom estado. O gráfico 9 ilustra os principais pontos de melhoria propostos pelos clientes.



**Gráfico 9: Sugestões dos clientes da cooperativa**



### 5.3.1 Classificação dos Fatores

Para concluir a pesquisa os clientes responderam sobre suas percepções sobre cada um dos fatores competitivos descritos no início deste tópico, além de estipularem notas para cada um destes itens em relação à concorrência. O resultado destes itens estão expressos nos gráficos seguintes<sup>27</sup>.

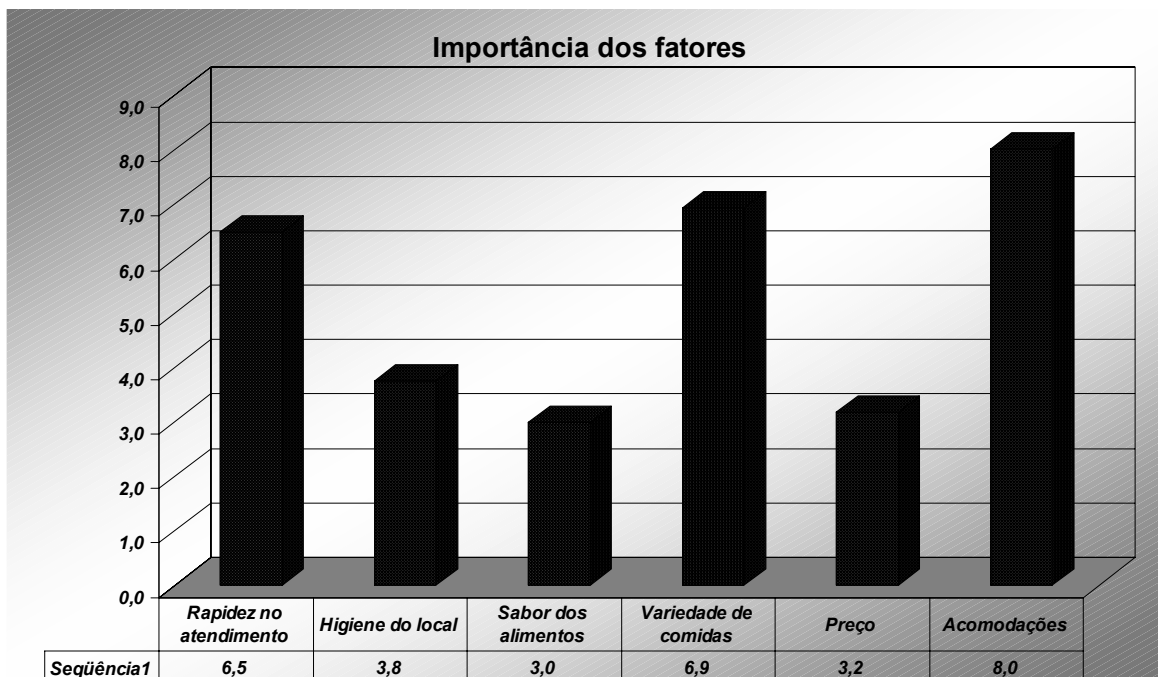
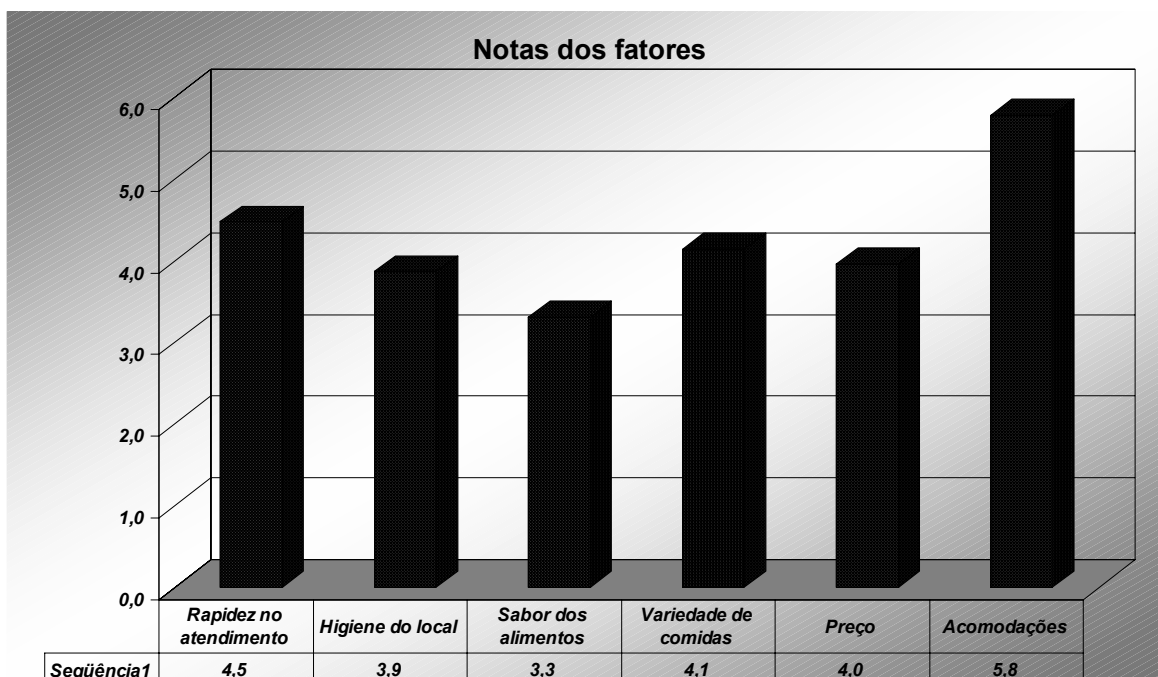


Gráfico 10: Importância dos fatores segundo os clientes

Utilizando a escala ilustrada na tabela 11, podemos concluir que o sabor dos alimentos e o preço aparecem como fatores ganhadores de pedido. A higiene do local, a rapidez no atendimento e a variedade de comidas são classificados como fatores qualificadores, enquanto as acomodações aparecem como um fator menos importante.

<sup>27</sup> Os dados da pesquisa e a tabulação estão em anexo

Através das notas obtidas, ilustradas no gráfico 9, observa-se que o sabor dos alimentos aparece como um fator destacado, superando, inclusive, a concorrência, segundo a escala da tabela 12. Os outros fatores, enquadram-se todos na faixa de igualdade em relação aos concorrentes, com destaque negativo para as acomodações, que foi o fator pior avaliado entre todos.

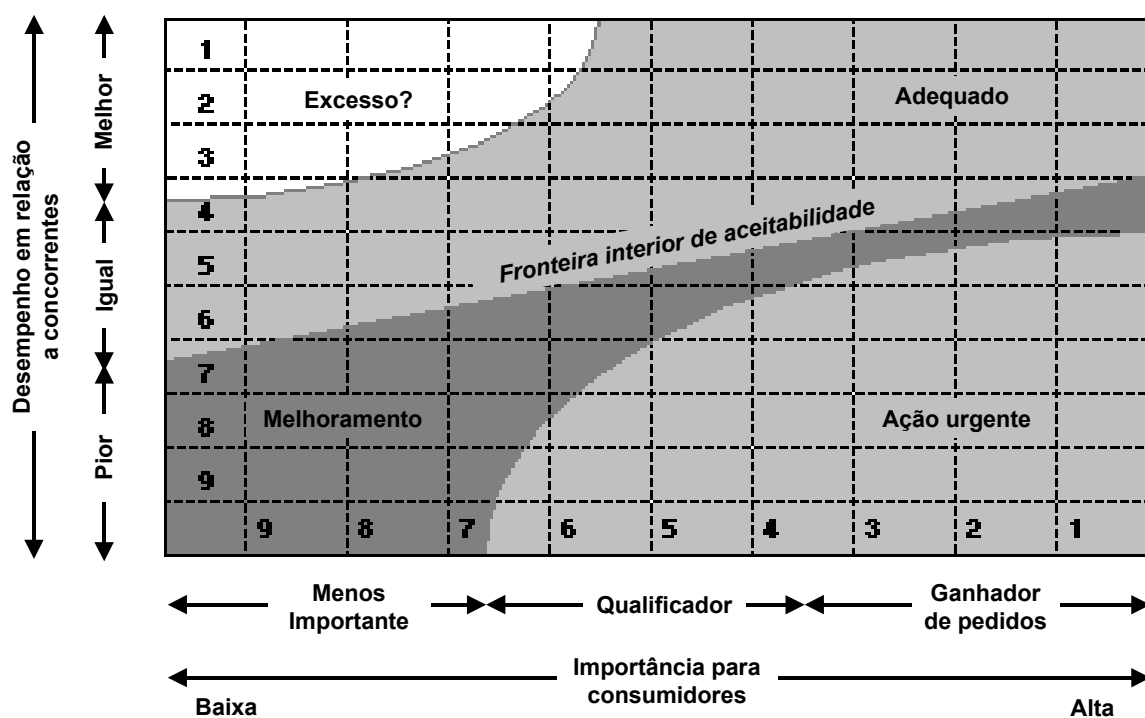


**Gráfico 11: Desempenho dos fatores segundo os clientes**

Através das notas diagnosticadas, para a importância e para o desempenho percebido pelos clientes, com relação aos fatores críticos, pode-se fazer uma análise da situação atual desses fatores através de aplicação da metodologia da Matriz Importância x Desempenho.

## 5.4 MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO

As prioridades para melhoramento dos fatores competitivos pode ser avaliada a partir de sua importância e de seu desempenho. Isso pode ser mostrado em uma matriz importância-desempenho que, como o nome implica, posiciona cada fator competitivo de acordo com suas classificações nesses critérios. A figura 8 mostra uma matriz importância-desempenho dividida em zonas de prioridade de melhoramento.



Adaptado de Slack, Administração da Produção, 1997

Figura 8: Matriz importância x desempenho

A “fronteira interior de aceitabilidade”, representada pela linha AB, é o limite entre o desempenho aceitável e inaceitável. A maioria das operações está preparada para tolerar níveis de desempenho que estão “na mesma faixa” de seus concorrentes, para fatores competitivos não importantes. Elas somente começam a se preocupar quando os níveis de desempenho são claramente abaixo daqueles da concorrência. Inversamente, quando julgando fatores competitivos que são classificados de maneira alta, elas vão ser acentuadamente mais prejudiciais se tiverem níveis de mau desempenho ou medíocre. As quatro zonas definidas na matriz resultam em prioridades diferentes.

#### **5.4.1 Zona “Adequada”**

Define o nível de desempenho abaixo do qual a empresa, a médio prazo, não quer que a operação caia. Mover o desempenho para cima dessa linha deve ser o primeiro objetivo de qualquer programa de melhoramento. Os fatores competitivos que caem nessa área devem ser considerados satisfatórios, pelo menos no curto e médio prazo. A longo prazo as empresa desejam levar o desempenho no sentido da fronteira superior da zona.

#### **5.4.2 Zona de “Melhoramento”**

Qualquer fator competitivo abaixo da zona “adequada” é um candidato a melhoramento. Aqueles que caem logo abaixo da fronteira ou no canto inferior esquerdo da matriz são vistos como casos não urgentes, que precisam de melhoramento, mas não como prioridade.

---

### **5.4.3 Zona de “Ação Urgente”**

Os fatores competitivos que caem nessa zona são considerados os mais críticos. São aspectos de desempenho da operação onde o atingimento é muito abaixo do que deveria ser, dada sua importância para o consumidor, que negócios provavelmente estão sendo perdidos como resultado disso. Os objetivos de curto prazo devem ser, portanto, levantar o desempenho de qualquer fator competitivo que caia nessa zona, pelo menos até a zona de “melhoramento”. A médio prazo eles precisariam ser melhorados até a zona “adequada”.

### **5.4.4 Zona “Excessiva”?**

Um fator competitivo que figura nesta área tem desempenho muito maior do que parece ser adequado. Isso não significa, necessariamente, que recursos demais estão sendo usados para atingir tal nível, mas pode ser que sim. Portanto, é sensato verificar se recursos utilizados para atingir esse desempenho poderiam ser utilizados para um fator mais necessário, que caia na zona de “ação urgente”, por exemplo.

---

## **5.5 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DA COOPERATIVA**

Após a tabulação dos dados obtidos na pesquisa de mercado, pode-se obter uma classificação dos fatores críticos da Monte Sinai, quanto às suas importâncias para os consumidores e também quanto ao desempenho avaliado pelos mesmos.

Ao avaliar a disposição dos fatores na matriz importância-desempenho, mostrados na figura 9, nota-se que todos os fatores ocupam uma mesma região da matriz, a zona “adequada”.

Uma análise a curto prazo mostra que o desempenho dos fatores competitivos é satisfatório, pois encontram-se dentro de um nível esperado pelos clientes. Entretanto, observa-se que os fatores estão muito próximos da “fronteira inferior de aceitabilidade”. Isso mostra que uma pequena queda no desempenho de um desses fatores, a médio ou longo prazo, levaria-o para a zona de “melhoramento”, sendo assim, necessária uma ação sobre ele para o elevar novamente a zona “adequada”.

Dessa forma, seria interessante realizar algumas ações sobre os fatores, no sentido de elevar seus desempenhos para uma região próxima à fronteira superior da zona “adequada”.

O próximo capítulo analisa a viabilidade de possíveis melhorias, bem como o impacto dessas melhorias no desempenho financeiro da cooperativa.

---

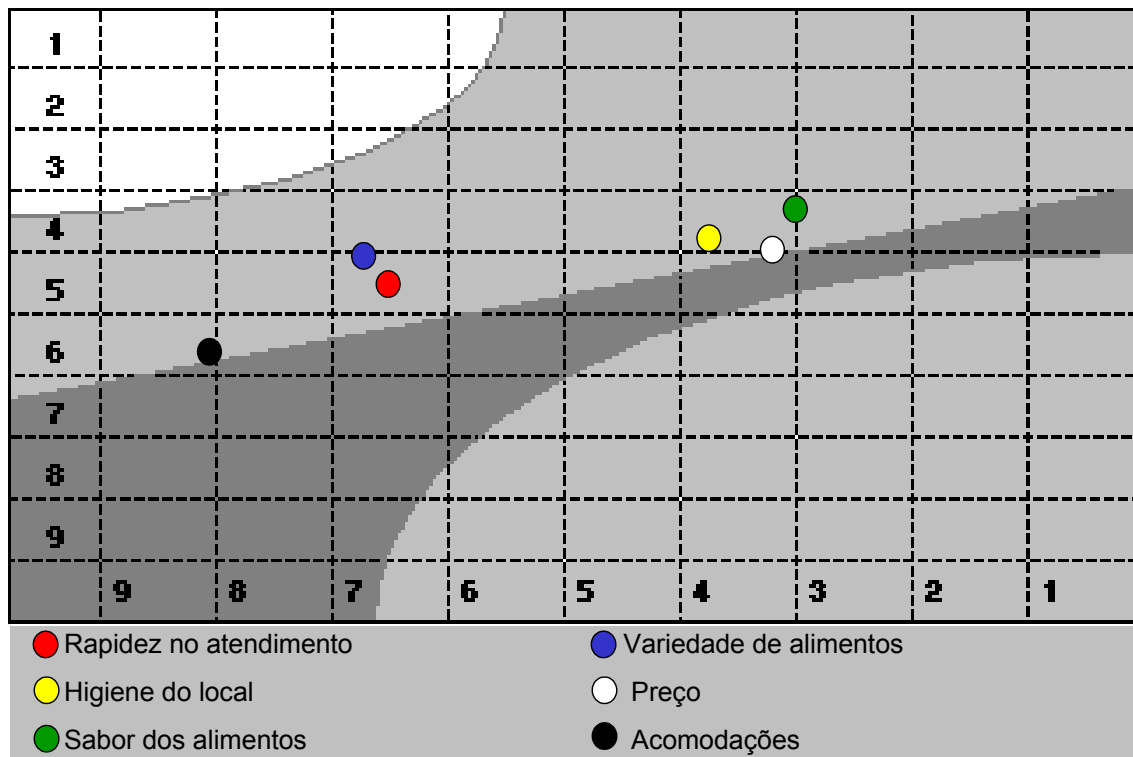


Figura 9: Enquadramento dos fatores críticos da Cooperativa

---

## **CAPÍTULO 6 – PROPOSTAS DE MELHORIA**



## 6.1 PERFIL DO PÚBLICO

O objetivo de toda organização é atender às necessidades de seus clientes, criando assim uma identidade com seu público, o qual a organização espera que se torne uma clientela fiel.

Considerando este fato, este capítulo visa propor melhorias aos serviços da Cooperativa Monte Sinai, através das principais exigências feitas pelos clientes na pesquisa de mercado, descrita no capítulo anterior. Inicialmente, mostra-se necessário fazer um breve resumo sobre o perfil do público que costuma freqüentar a lanchonete.

A “clientela padrão” da cooperativa é formada em 85% por alunos da FAU, que comem na lanchonete, principalmente por falta de tempo (67,5%), e de opção (30%). Uma parcela não muito expressiva (25%) come na lanchonete porque gosta da comida, enquanto 17,5% dos entrevistados gostam do atendimento.

Além disso, percebe-se que a clientela não é muito fiel à lanchonete, pois apenas 5% dela freqüenta o local diariamente, enquanto que 70%, freqüenta no máximo duas vezes por semana.

Sempre que possível, este público costuma comer em outros locais, principalmente o restaurante do Coseas (75%), e os restaurantes do IME (22,5%) e da Engenharia Civil (22,5%). Quando questionados sobre o que deveria melhorar no serviço da lanchonete, 65% dos clientes se referiram à comida e 45% citaram às instalações.

Através dessas constatações, pode-se concluir que, em geral os clientes não estão totalmente satisfeitos com os serviços prestados e, sempre que há uma possibilidade, eles saem para comer em outro local. Isto expõe a necessidade da cooperativa melhorar o nível dos serviços prestados.

---

## 6.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS FATORES CRÍTICOS

Após uma breve descrição sobre o perfil do público, uma avaliação dos fatores, definidos como críticos para a organização, definirá quais deles devem, efetivamente, serem modificados para melhor atender às expectativas dos clientes.

De acordo com a matriz importância desempenho, exposta no capítulo anterior, todos os fatores estavam dentro da zona “adequada”, porém percebe-se claramente, pelo explanado no item anterior, que a cooperativa não está aproveitando todo o potencial consumidor de sua clientela.

Com isso, torna-se necessário trabalhar no sentido de melhorar o desempenho destes fatores para, a médio prazo, elevá-los próximo à fronteira superior da zona adequada e, conseqüentemente, explorar de uma maneira mais efetiva o potencial consumidor da clientela.

### 6.2.1 Rapidez no Atendimento

Segundo a pesquisa realizada com os clientes, a rapidez no atendimento obteve uma nota 6,5, sendo, portanto, considerada um fator qualificador segundo a escala mostrada na tabela 11. Isso comprova que o cliente quer um atendimento rápido, porém dentro de certos limites, ou seja, que não ultrapasse seu horário de almoço ou seu intervalo entre as aulas, no caso de uma refeição mais rápida.

Ainda segundo a pesquisa, o desempenho deste item obteve nota 4,5, o que corresponde que a lanchonete está no mesmo nível da concorrência, segundo a escala ilustrada na tabela 12.

Diante do exposto, conclui-se que alguma melhoria neste fator seria interessante, desde que, não implicasse em altos custos, pois ela não seria prioritária neste momento.

---

### **6.2.2 Higiene do Local**

A nota da importância deste fator obtida na pesquisa foi de 3,8, ou seja, foi considerado um fator qualificador, no entanto, mais importante do que a rapidez no atendimento. O desempenho deste fator foi bem avaliado pelos usuários da lanchonete, tendo recebido avaliação 3,9, o que o coloca no mesmo nível da concorrência.

Apesar da boa avaliação feita pelos clientes, esse número ainda pode estar abaixo do ideal. Uma vistoria feita no local pode levar a uma avaliação um pouco distorcida de sua higiene. Este fato deve-se ao mau estado de conservação e à falta de padrão nas mesas e cadeiras, que apesar de perfeitamente limpos, podem, aparentemente, causar uma impressão de falta de higiene. Neste caso, conclui-se que é possível melhorias a curto prazo para este fator.

### **6.2.3 Sabor dos Alimentos**

Em princípio, a avaliação deste fator aparenta ser um pouco confusa. O fator foi considerado o mais importante para os clientes com nota 3,0, sendo classificado como um ganhador de pedidos. A avaliação foi muito boa, obtendo uma nota 3,3 na escala de desempenho, o que o classifica como melhor que a concorrência.

Entretanto, ao analisar as respostas dos mesmos clientes nota-se que apenas 25% deles freqüentam o local devido aos alimentos servidos e, além disso, 65% dos entrevistados sugeriram melhoria em relação à comida.

Aparentemente contraditório, esse fato pode ser facilmente explicado. A insatisfação dos clientes, não se deve ao sabor ou à qualidade dos alimentos, mas sim ao modo como ele é comercializado, restringindo-se neste caso às refeições, que são fornecidas em pratos feitos, limitando quase que totalmente a escolha dos clientes.

---

#### **6.2.4 Variedade de Comidas**

Foi considerado um fator menos importante, obtendo nota 6,9 na escala de importância e desempenho nota 4,1, o que o coloca no mesmo nível dos concorrentes. A avaliação, muito possivelmente, levou mais em conta os salgados e lanches servidos, os quais são bastante variados, do que as refeições, as quais não estão disponíveis em muitos tipos.

Uma medida específica para aumentar o desempenho deste fator não parece ser prioritária neste momento, a não ser que seja de baixo custo e fácil implementação.

#### **6.2.5 Preço**

O preço é de grande importância para os clientes da cooperativa, sendo um fator ganhador de pedidos (nota 3,2). Este fato é comprovado por outro ponto item da pesquisa que aponta que 75% dos clientes costumam freqüentar o restaurante do Coseas, o qual é notadamente freqüentado devido ao seu preço baixo.

O desempenho foi avaliado no mesmo nível da concorrência, com nota 4,0. Aparentemente, pelo exposto, os clientes estão apenas buscando menores preços, porém o fator está fortemente ligado ao serviço oferecido. Observa-se nos números da pesquisa que uma boa parte dos clientes estão dispostos a comerem em restaurantes mais caros, como o do IME, da Engenharia Civil e da Biologia, em troca de um maior número de opções.

---

### **6.2.6 Acomodações**

Foi considerado um fator pouquíssimo importante para os consumidores, obtendo uma nota de 8,0. Também foi o fator com pior desempenho, obtendo uma avaliação de 5,7, o que o coloca no nível dos concorrentes.

Uma análise mais profunda mostra que, provavelmente, o fator foi avaliado no nível dos concorrentes devido à pouca importância a ele atribuída, pois, notadamente, as instalações, principalmente mesas e cadeiras, estão em mau estado de conservação.

Uma melhora neste fator seria então importante, reforçada pelo fato de que 45% das sugestões de melhoria se referiam à este item.

---

## **6.3 SUGESTÕES DE MELHORIA**

Com base no diagnóstico realizado nos fatores críticos da Cooperativa Monte Sinai, as propostas de melhoria a seguir descritas, visam suprir as principais deficiências detectadas nos serviços, de acordo com as expectativas dos clientes.

### **6.3.1 Registro Eletrônico de Pedidos**

O atual sistema de registro de pedidos, feito manualmente, é bastante simples, porém torna-se um pouco demorado nos horários de pico. O atendente do caixa anota o pedido em um bloco de fichas, ficando com um canhoto e passando uma ficha para o cliente que deve efetuar o pedido para o balconista.

O problema maior nesse caso é no pedido de lanches e refeições, pois a preparação só é iniciada após o balconista receber a ficha. Com o registro eletrônico dos pedidos a preparação seria iniciada assim que o cliente faz o pedido no caixa. Para implantação desse sistema seria necessário apenas um equipamento, que realiza esta função. O pedido é processado no caixa e a descrição do pedido sai na área de equipamentos e utensílios representada na figura 10, onde fica a chapa e o microondas, além dos demais equipamentos.

### **6.3.2 Melhoria das Instalações**

Este item está no escopo do planejamento da cooperativa para os próximos anos. Como foi observado no Plano de Negócio do capítulo 4, um dos itens previstos para investimento é, justamente, a aquisição de mesas e cadeiras. A sugestão dessa melhoria, nesse contexto, tem como objetivo decidir se ela é ou não viável para a lanchonete e, também, se é prioritária.

---

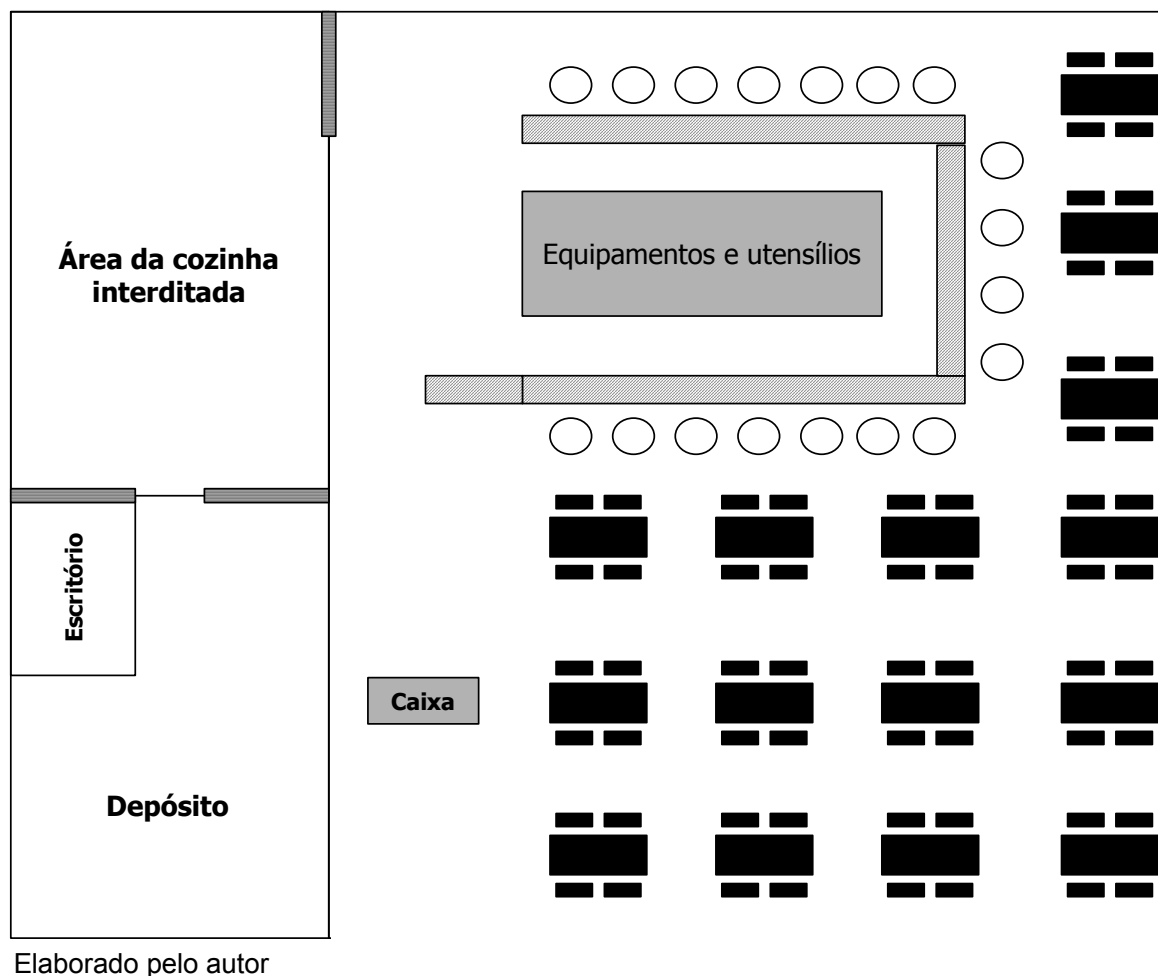


Figura 10: *Layout* esquemático da planta da lanchonete

Como mostrado na tabela 5, o investimento requerido para a compra de mesas e cadeiras é de aproximadamente 5 mil reais, um valor relativamente alto para os padrões da cooperativa, portanto essa aquisição deve ser bem estudada antes de sua efetivação.

### **6.3.3 Implantação de Refeições Self-Service**

Como discutido anteriormente, os clientes da Monte Sinai apresentam certa insatisfação com o formato como as refeições são servidas. Os pratos feitos não são bem aceitos pelo público e, com certeza, uma grande parte da clientela se dispõe a fazer suas refeições em outros locais por falta de um serviço de refeição por quilo.

A reforma da cozinha para viabilizar a preparação dos alimentos no local, seria o investimento necessário para a consolidação desta melhoria, além da aquisição de equipamentos para preparação e acondicionamento dos alimentos. A implantação desta alternativa, como avaliado pela pesquisa de mercado, seria bem aceita pelos clientes, pois trata-se da principal reivindicação dos mesmos. Porém, torna-se necessário uma análise mais detalhada para avaliar sua real viabilidade.

No próximo tópico, através da metodologia de triagem de conceitos, serão definidas as propostas com reais possibilidades de implantação.

---



## 6.4 SELEÇÃO DAS PROPOSTAS

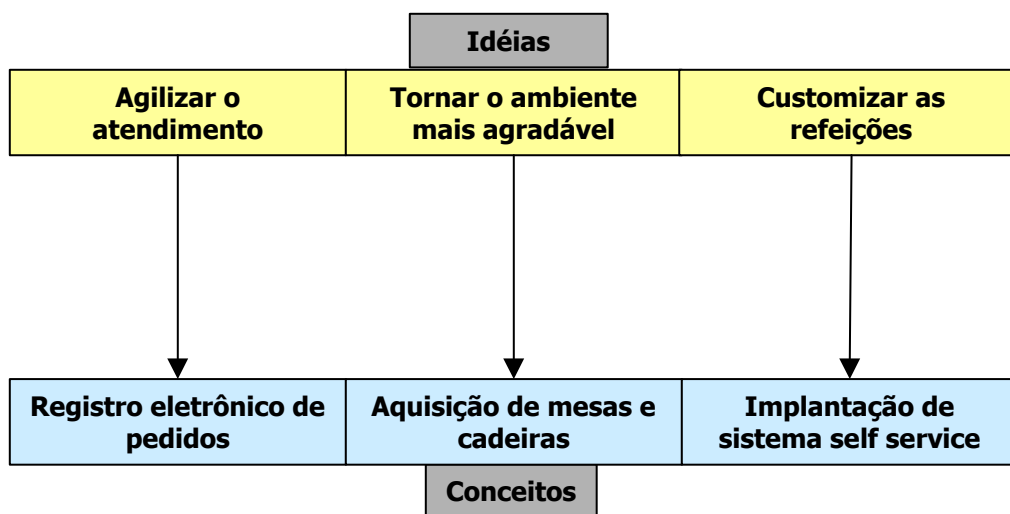
As propostas descritas anteriormente precisam de uma análise mais detalhada, de forma a diagnosticar suas conseqüências e impactos do ponto de vista mercadológico, de produção e financeiro.

### 6.4.1 Da Idéia ao Conceito

“Idéias não são o mesmo que conceitos. Na realidade idéias precisam ser transformadas em conceitos de modo que possam ser avaliadas e então operacionalizadas pela organização. Conceitos são diferentes de idéias pelo fato de serem declarações transparentes que englobam a idéia e também indicam sua forma, função, objetivos e benefícios globais.”<sup>28</sup>

No caso em questão pode-se representar os conceitos gerados no tópico anterior através do esquema proposto na figura 10.

#### Transformação de idéia em conceito



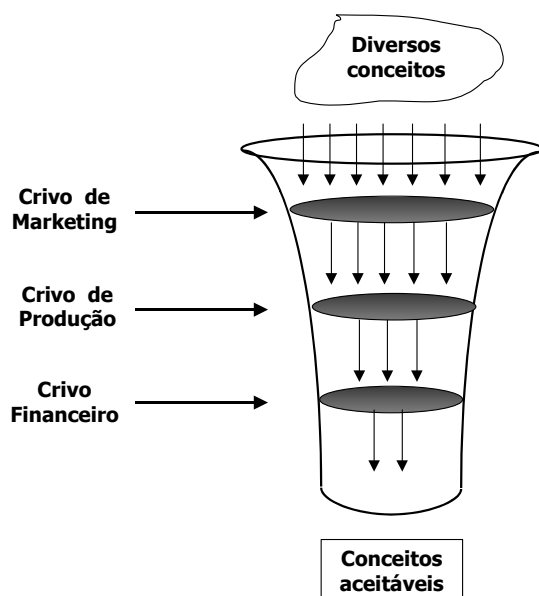
Elaborado pelo autor

Figura 11: Conceitos gerados para a cooperativa

<sup>28</sup> Extraído de Slack. Administração da Produção, 1996

### 6.4.2 Triagem do conceito

Nem todos os conceitos gerados serão necessariamente desenvolvidos posteriormente em produtos e serviços. A etapa de triagem do conceito considera o fluxo de conceitos e avalia-os quanto a sua viabilidade, aceitabilidade e risco. Os conceitos podem passar por diversos crivos, que usam critérios diferentes para selecionar as propostas. A figura 11 esquematiza o processo de triagem.



Adaptado de Slack, Administração da Produção, 1996

**Figura 12: Processo de triagem dos conceitos**

#### 6.4.2.1 Crivo de marketing

Com base nos clientes e conhecimento de mercado, a função de marketing preocupa-se em eliminar conceitos que:

- Não funcionarão nos mercados;
- São demasiado semelhantes ou, demasiado diferentes de produtos ou serviços concorrentes;
- Não seriam capazes de gerar demanda suficiente para valer a pena;
- Não se adequariam à política de marketing existente.

#### **6.4.2.2 Crivo da função produção**

A função de produção está preocupada com a viabilidade dos novos conceitos de serviço. Analisa se pode produzir o produto ou prestar o serviço e, se pode tornar disponível os seguintes recursos:

- Capacidade de produção;
- Habilidade de seus recursos humanos;
- Tecnologia que seria necessária.

Além disso, a função produção deve fornecer as informações usadas para estimar o custo provável para produzir o produto ou serviço.

#### **6.4.2.3 Crivo financeiro**

O crivo financeiro reúne as informações anteriores de volumes e receitas potenciais, estimativas de custo e calcula as conseqüências financeiras de cada novo produto ou serviço, como:

- Necessidade de capital e investimento;
- Custos operacionais;
- Margens de lucro;
- Provável taxa de retorno.

#### **6.4.3 Triagem da Proposta 1**

Quanto a primeira proposta apresentada, a de registrar os pedidos eletronicamente, não há problemas aparentes com o crivo de marketing. Na pior das hipóteses, a velocidade de atendimento continuaria mesma. Porém, o que espera-se na verdade é que a implantação do sistema agilize a preparação do pedido diminuindo o tempo médio de espera dos clientes. Logo, seria uma melhoria bem aceita pelo público, o que a torna viável do ponto de vista de marketing.

Quanto ao ponto de vista da produção, é necessário avaliar o impacto operacional da mudança. A operação da máquina é bastante simples e com um

---

simples treinamento um operador pode ser capacitado para manuseá-la. O investimento necessário seria o de aquisição e instalação do equipamento.

Segundo avaliação realizada com alguns fornecedores do equipamento, o custo gira em torno de 1200 reais, o que inviabiliza o investimento do ponto de vista financeiro, ao menos temporariamente. A inviabilidade deve-se ao fato de que o investimento não produziria, direta ou indiretamente, um aumento de receita que justifica-se esse gasto.

Isso explica-se pelo fato de que a redução do tempo de atendimento não trará, aparentemente, novos clientes para a cooperativa. Portanto, o investimento fica relegado a um segundo plano, não sendo prioritário neste momento.

#### **6.4.4 Triagem da Proposta 2**

Do ponto de vista de marketing, a aquisição de mesas e cadeiras seria um item bastante atrativo para o público, que citou bastante na pesquisa o mau estado dos móveis existentes. Essa melhoria não teria impacto do ponto de vista da produção, pois nenhuma alteração de tecnologia seria utilizada e nenhuma mudança de recursos humanos seria requerida.

O maior impacto desta proposta é, sem dúvida, relativo a viabilidade financeira. Como visto anteriormente, para a aquisição de novos móveis seria necessário um investimento da ordem de 5 mil reais.

Estima-se que o investimento, ao menos diretamente, não produziria um aumento do faturamento da organização. Indiretamente, pode-se esperar que com um ambiente mais atrativo, os clientes permaneçam mais tempo no local e por consequência acabem consumindo mais produtos. Porém, este aumento de consumo é difícil de ser estimado. Sendo assim, a viabilidade desta proposta fica vinculada às demais propostas. Caso não haja outra proposta mais atrativa, ela poderá ser implantada.

---

### 6.4.5 Triagem da Proposta 3

A implantação do sistema de alimentação por quilo é a maior reivindicação dos clientes da Monte Sinai. Do ponto de vista seria a melhor proposta a ser consolidada pela cooperativa. Espera-se um grande aumento da clientela com a implantação deste sistema. A estimativa é que os clientes que costumam freqüentar outros restaurantes como o do IME e da Engenharia Civil e, até mesmo uma parte dos clientes que freqüentam o Coseas.

Analizando a melhoria quanto ao crivo da produção existe alguns itens a considerar. A implantação deste sistema implica na reforma das instalações existentes, o que necessita de aval da Diretoria da FAU. A tecnologia aplicada não implica em grandes impactos nos recursos humanos existentes. A produção deveria ser bem dimensionada para se equiparar à capacidade de acomodação dos clientes.

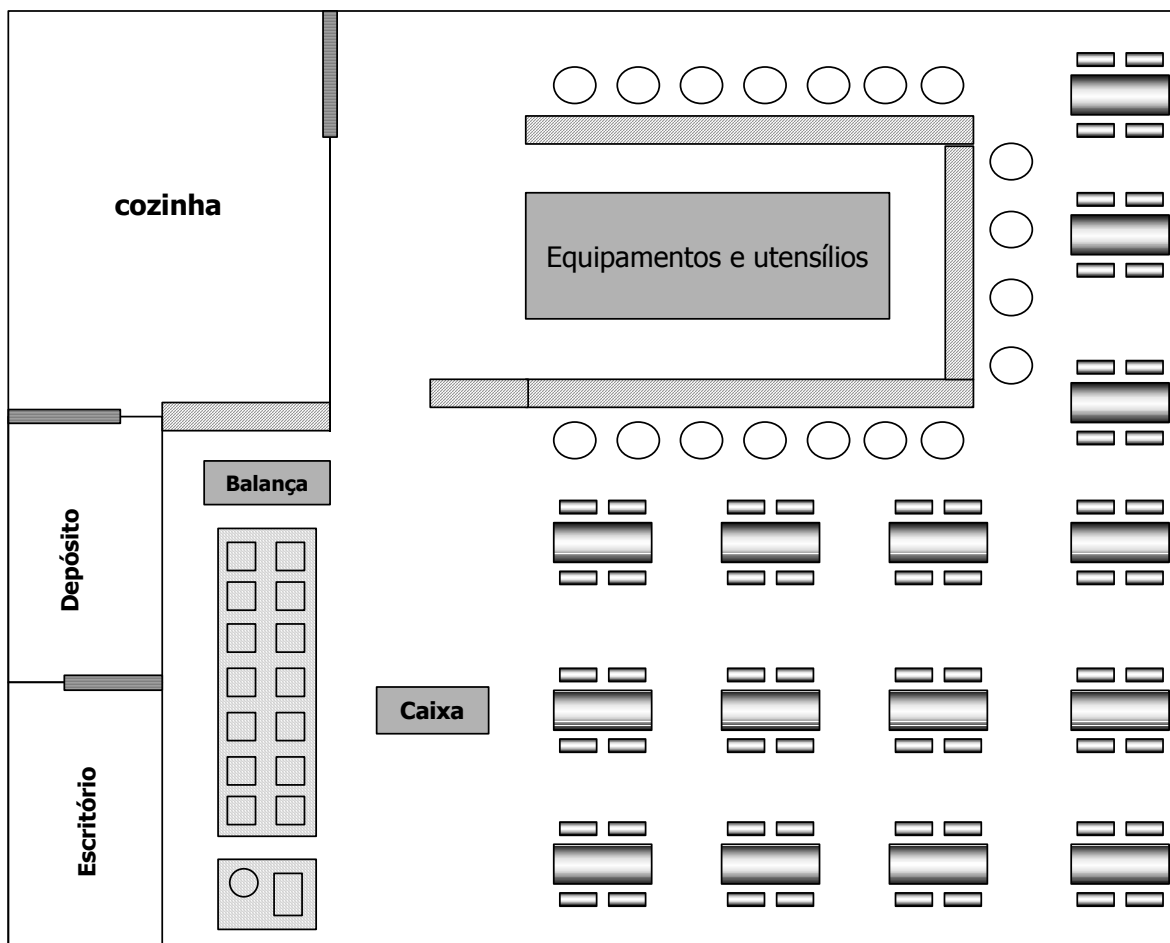
O crivo financeiro aponta para o principal obstáculo decorrente desta proposta. As despesa envolvidas na implantação são relativamente altas para o nível de faturamento da cooperativa. A tabela 16 ilustra os custos associados, segundo o levantamento feito pelos cooperados.

Investimentos	Valor R\$
Obras civis	6.000
Instalações	3.000
Equipamentos	4.000

Tabela 16: Investimentos para implantação de *self-service*

Devido ao alto investimento envolvido, deve haver um esforço geral por parte dos cooperados para implantação desta melhoria. Sem dúvida, o efeito seria bastante positivo no faturamento da Monte Sinai, porém alguns investimentos deveriam ser adiados e, o nível de retiradas deve ser reduzido até a plena implantação do sistema. A reforma deve ser implantada em períodos de pouco movimento, como dezembro e janeiro, caso contrário ela implicaria em queda no movimento dos clientes. O próximo tópico faz a projeção do fluxo de caixa esperado com a implantação do sistema de refeições por quilo, além da aquisição

de mesas e cadeiras proposta anteriormente. O *layout* planejado a partir dessas mudanças está representado na figura 13.



Elaborado pelo autor

**Figura 13:** *Layout* planejado para a implantação do *self-service*

## 6.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Para estimar a quantidade de refeições que irão ser vendidas com o sistema *self-service*, recorreu-se a um cálculo simples: considerando que 100 pessoas comam durante o dia, uma média de 400 gramas por refeição e, considerando 20 dias num mês, a cooperativa comercializará um total de 800 quilos nos meses de maior movimento.

O custo médio dos insumos, segundo um levantamento feito em restaurantes similares, gira em torno de R\$ 6,50 o quilo. Dentro da estratégia da cooperativa de vender sempre um pouco abaixo do preço da concorrência, estima-se que R\$ 13,50 o quilo, seria um preço bastante razoável.

Para obtenção do capital necessário para o investimento as retiradas tiveram uma redução nos meses anteriores à implantação, prevista para janeiro de 2005. O fluxo de caixa foi estimado levando em conta a implantação das propostas 2 e 3, ou seja, a aquisição de móveis e abertura de refeições por quilo. A aposta é que com essa combinação de fatores, o restaurante possa se tornar mais atrativo para os clientes. A previsão para os investimentos ficaria de acordo com a tabela 17.

Investimentos		
Discriminação	Valor R\$	Data prevista
Sistema self service	13.000	Jan/2005
Mesas e cadeiras	5.000	Jan/2005
Geladeira	2.000	Abr/2005
Fatiadora de Frios	800	Mai/2005
Microondas	700	Mai/2005
Espremedor de Frutas	500	Mai/2005
Caixa Registradora	1.500	Jun/2005
Estufa	700	Jun/2005

Tabela 17: Previsão de investimentos com propostas 2 e 3

A seguir pode-se visualizar o novo fluxo de caixa, previsto com a implantação das propostas. Após o período inicial de retiradas baixas, percebe-se que o fluxo de caixa torna-se mais positivo, conseguindo sustentar os gastos dos meses de menor movimento. Prevê-se também uma queda natural na venda de lanches e salgados.

	Ano 1													Total Ano 1
	Até ago/04	Ago/04	Set/04	Out/04	Nov/04	Dez/04	Jan/05	Fev/05	Mar/05	Abr/05	Mai/05	Jun/05	Jul/05	
<b>Entradas</b>		<b>29.731</b>	<b>29.774</b>	<b>29.818</b>	<b>29.861</b>	<b>11.666</b>	<b>190</b>	<b>34.298</b>	<b>34.344</b>	<b>34.366</b>	<b>34.373</b>	<b>34.380</b>	<b>10.623</b>	<b>313.423</b>
<b>Receita de Vendas</b>		<b>29.655</b>	<b>29.655</b>	<b>29.655</b>	<b>29.655</b>	<b>11.415</b>	<b>0</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>10.524</b>	<b>312.049</b>
Self service		0	0	0	0	0	0	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	1.350	55.350
Salgados		7.000	7.000	7.000	7.000	2.660	0	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	2.128	60.788
Refeições		1.800	1.800	1.800	1.800	600	0	0	0	0	0	0	0	7.800
Lanches		8.680	8.680	8.680	8.680	3.410	0	5.208	5.208	5.208	5.208	5.208	2.046	66.216
Bebidas		7.800	7.800	7.800	7.800	3.120	0	8.190	8.190	8.190	8.190	8.190	3.250	78.520
Doce		4.375	4.375	4.375	4.375	1.625	0	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	1.750	43.375
<b>Receitas Financeiras</b>		<b>76</b>	<b>119</b>	<b>163</b>	<b>206</b>	<b>251</b>	<b>190</b>	<b>0</b>	<b>46</b>	<b>68</b>	<b>75</b>	<b>82</b>	<b>99</b>	<b>1.374</b>
Aplicações Financeiras		76	119	163	206	251	190	0	46	68	75	82	99	1.374
<b>Saídas</b>		<b>24.339</b>	<b>24.340</b>	<b>24.342</b>	<b>24.343</b>	<b>19.298</b>	<b>25.784</b>	<b>26.652</b>	<b>31.537</b>	<b>33.538</b>	<b>33.539</b>	<b>32.240</b>	<b>18.971</b>	<b>318.924</b>
<b>Custos Diretos</b>		<b>15.560</b>	<b>15.560</b>	<b>15.560</b>	<b>15.560</b>	<b>5.950</b>	<b>0</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>5.516</b>	<b>162.036</b>
Self service		0	0	0	0	0	0	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	650	
Salgados		3.500	3.500	3.500	3.500	1.330	0	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	1.064	30.394
Refeições		1.350	1.350	1.350	1.350	450	0	0	0	0	0	0	0	5.850
Lanches		3.360	3.360	3.360	3.360	1.320	0	2.016	2.016	2.016	2.016	2.016	792	25.632
Bebidas		4.200	4.200	4.200	4.200	1.680	0	4.410	4.410	4.410	4.410	4.410	1.750	42.280
Doce		3.150	3.150	3.150	3.150	1.170	0	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	1.260	31.230
<b>Custos Indiretos</b>		<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>0</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>3.311</b>
Insumos		301	301	301	301	301	0	301	301	301	301	301	301	3.311
<b>Investimentos</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>700</b>	<b>0</b>	<b>22.700</b>
Máquinas/Equipamentos		0	0	0	0	0	18.000	0	0	2.000	2.000	700	0	22.700
<b>Despesas Administrativas</b>		<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>	<b>1.880</b>	<b>1.500</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>1.980</b>	<b>26.160</b>
Água/Luz/Telefone/Gás		1.100	1.100	1.100	1.100	880	500	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	980	13.260
Aluguel		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Marketing		100	100	100	100	0	0	100	100	100	100	100	0	900
<b>Despesas com Pessoal</b>		<b>4.884</b>	<b>4.884</b>	<b>4.884</b>	<b>4.884</b>	<b>9.768</b>	<b>4.884</b>	<b>4.884</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>87.912</b>
Retiradas		4.400	4.400	4.400	4.400	8.800	4.400	4.400	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	79.200
Encargos		484	484	484	484	968	484	484	968	968	968	968	968	8.712
<b>Impostos</b>		<b>1.394</b>	<b>1.395</b>	<b>1.397</b>	<b>1.398</b>	<b>1.399</b>	<b>1.400</b>	<b>1.401</b>	<b>1.402</b>	<b>1.403</b>	<b>1.404</b>	<b>1.405</b>	<b>1.406</b>	<b>16.805</b>
PIS/COFINS		1.394	1.395	1.397	1.398	1.399	1.400	1.401	1.402	1.403	1.404	1.405	1.406	16.805
<b>Caixa Acumulado</b>	<b>10.500</b>	<b>15.892</b>	<b>21.325</b>	<b>26.801</b>	<b>32.320</b>	<b>24.688</b>	<b>-906</b>	<b>6.740</b>	<b>9.547</b>	<b>10.375</b>	<b>11.208</b>	<b>13.348</b>	<b>4.999</b>	<b>-5.501</b>

Tabela 18: Fluxo esperado para o Ano 1



	Ano2												Total Ano 2
	Ago/05	Set/05	Out/05	Nov/05	Dez/05	Jan/06	Fev/06	Mar/06	Abr/06	Mai/06	Jun/06	Jul/06	
<b>Entradas</b>	<b>34.330</b>	<b>34.357</b>	<b>34.385</b>	<b>34.412</b>	<b>10.666</b>	<b>5.221</b>	<b>34.298</b>	<b>34.324</b>	<b>34.351</b>	<b>34.378</b>	<b>34.405</b>	<b>10.659</b>	<b>335.786</b>
<b>Receita de Vendas</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>10.524</b>	<b>5.141</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>10.524</b>	<b>334.871</b>
Self service	10.800	10.800	10.800	10.800	1.350	675	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	1.350	100.575
Salgados	5.600	5.600	5.600	5.600	2.128	1.008	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	2.128	55.664
Refeições	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lanches	5.208	5.208	5.208	5.208	2.046	1.023	5.208	5.208	5.208	5.208	5.208	2.046	51.987
Bebidas	8.190	8.190	8.190	8.190	3.250	1.560	8.190	8.190	8.190	8.190	8.190	3.250	81.770
Doce	4.500	4.500	4.500	4.500	1.750	875	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	1.750	44.875
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>32</b>	<b>59</b>	<b>87</b>	<b>114</b>	<b>142</b>	<b>80</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>53</b>	<b>80</b>	<b>107</b>	<b>135</b>	<b>915</b>
Aplicações Financeiras	32	59	87	114	142	80	0	26	53	80	107	135	915
<b>Saídas</b>	<b>30.932</b>	<b>30.933</b>	<b>30.934</b>	<b>30.935</b>	<b>18.367</b>	<b>15.437</b>	<b>30.939</b>	<b>30.940</b>	<b>30.941</b>	<b>30.942</b>	<b>30.943</b>	<b>18.374</b>	<b>330.618</b>
<b>Custos Diretos</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>5.516</b>	<b>2.695</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>5.516</b>	<b>172.721</b>
Self service	5.200	5.200	5.200	5.200	650	325	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	650	48.425
Salgados	2.800	2.800	2.800	2.800	1.064	504	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	1.064	27.832
Refeições	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lanches	2.016	2.016	2.016	2.016	792	396	2.016	2.016	2.016	2.016	2.016	792	20.124
Bebidas	4.410	4.410	4.410	4.410	1.750	840	4.410	4.410	4.410	4.410	4.410	1.750	44.030
Doce	3.240	3.240	3.240	3.240	1.260	630	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	1.260	32.310
<b>Custos Indiretos</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>3.612</b>
Insumos	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	3.612
<b>Investimentos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Máquinas/Equipamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>1.980</b>	<b>1.870</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>1.980</b>	<b>27.430</b>
Água/Luz/Telefone/Gás	1.300	1.300	1.300	1.300	980	870	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	980	14.530
Aluguel	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Marketing	100	100	100	100	0	0	100	100	100	100	100	0	900
<b>Despesas com Pessoal</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>9.158</b>	<b>109.890</b>
Retiradas	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	8.250	99.000
Encargos	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	10.890
<b>Impostos</b>	<b>1.408</b>	<b>1.409</b>	<b>1.410</b>	<b>1.411</b>	<b>1.412</b>	<b>1.413</b>	<b>1.414</b>	<b>1.415</b>	<b>1.416</b>	<b>1.418</b>	<b>1.419</b>	<b>1.420</b>	<b>16.965</b>
PIS/COFINS	1.408	1.409	1.410	1.411	1.412	1.413	1.414	1.415	1.416	1.418	1.419	1.420	16.965
<b>Caixa Acumulado</b>	<b>8.397</b>	<b>11.821</b>	<b>15.271</b>	<b>18.748</b>	<b>11.047</b>	<b>832</b>	<b>4.191</b>	<b>7.575</b>	<b>10.984</b>	<b>14.420</b>	<b>17.882</b>	<b>10.167</b>	<b>5.168</b>

Tabela 19: Fluxo esperado para o Ano 2

	Ano 3												Total Ano 3
	Ago/06	Set/06	Out/06	Nov/06	Dez/06	Jan/07	Fev/07	Mar/07	Abr/07	Mai/07	Jun/07	Jul/07	
<b>Entradas</b>	<b>34.371</b>	<b>34.394</b>	<b>34.417</b>	<b>34.439</b>	<b>10.688</b>	<b>5.239</b>	<b>34.309</b>	<b>34.331</b>	<b>34.354</b>	<b>34.376</b>	<b>34.398</b>	<b>10.647</b>	<b>335.964</b>
<b>Receita de Vendas</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>10.524</b>	<b>5.141</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>34.298</b>	<b>10.524</b>	<b>334.871</b>
Self service	10.800	10.800	10.800	10.800	1.350	675	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	1.350	100.575
Salgados	5.600	5.600	5.600	5.600	2.128	1.008	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	2.128	55.664
Refeições	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lanches	5.208	5.208	5.208	5.208	2.046	1.023	5.208	5.208	5.208	5.208	5.208	2.046	51.987
Bebidas	8.190	8.190	8.190	8.190	3.250	1.560	8.190	8.190	8.190	8.190	8.190	3.250	81.770
Doce	4.500	4.500	4.500	4.500	1.750	875	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	1.750	44.875
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>73</b>	<b>96</b>	<b>119</b>	<b>141</b>	<b>164</b>	<b>98</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>56</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>123</b>	<b>1.093</b>
Aplicações Financeiras	73	96	119	141	164	98	11	33	56	78	100	123	1.093
<b>Saídas</b>	<b>31.556</b>	<b>31.557</b>	<b>31.558</b>	<b>31.559</b>	<b>18.990</b>	<b>16.061</b>	<b>31.563</b>	<b>31.564</b>	<b>31.565</b>	<b>31.566</b>	<b>31.567</b>	<b>18.998</b>	<b>338.104</b>
<b>Custos Diretos</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>5.516</b>	<b>2.695</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>17.666</b>	<b>5.516</b>	<b>172.721</b>
Self service	5.200	5.200	5.200	5.200	650	325	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	650	48.425
Salgados	2.800	2.800	2.800	2.800	1.064	504	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	1.064	27.832
Refeições	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lanches	2.016	2.016	2.016	2.016	792	396	2.016	2.016	2.016	2.016	2.016	792	20.124
Bebidas	4.410	4.410	4.410	4.410	1.750	840	4.410	4.410	4.410	4.410	4.410	1.750	44.030
Doce	3.240	3.240	3.240	3.240	1.260	630	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	1.260	32.310
<b>Custos Indiretos</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>3.612</b>
Insumos	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	3.612
<b>Investimentos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Máquinas/Equipamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>1.980</b>	<b>1.870</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>1.980</b>	<b>27.430</b>
Água/Luz/Telefone/Gás	1.300	1.300	1.300	1.300	980	870	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	980	14.530
Aluguel	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Marketing	100	100	100	100	0	0	100	100	100	100	100	0	900
<b>Despesas com Pessoal</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>9.768</b>	<b>117.216</b>
Retiradas	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	105.600
Encargos	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	11.616
<b>Impostos</b>	<b>1.421</b>	<b>1.422</b>	<b>1.423</b>	<b>1.424</b>	<b>1.425</b>	<b>1.427</b>	<b>1.428</b>	<b>1.429</b>	<b>1.430</b>	<b>1.431</b>	<b>1.432</b>	<b>1.433</b>	<b>17.125</b>
PIS/COFINS	1.421	1.422	1.423	1.424	1.425	1.427	1.428	1.429	1.430	1.431	1.432	1.433	17.125
<b>Caixa Acumulado</b>	<b>12.982</b>	<b>15.819</b>	<b>18.677</b>	<b>21.558</b>	<b>13.256</b>	<b>2.434</b>	<b>5.181</b>	<b>7.949</b>	<b>10.738</b>	<b>13.547</b>	<b>16.379</b>	<b>8.028</b>	<b>-2.139</b>

Tabela 20: Fluxo esperado para o Ano 3

## 6.6 ANÁLISE FINAL

O plano de negócio realizado no capítulo 4, mostrou uma certa dificuldade no desenvolvimento, pois não havia uma perspectiva real de incremento das vendas, implicando em dificuldades para a manutenção de um nível constante de retiradas para os cooperados ao longo do ano.

A pesquisa de mercado comprovou este fato, a medida em que diagnosticou o fraco aproveitamento do potencial consumidor dos clientes da lanchonete. A parcela de estudantes que comiam em outros locais, com uma frequência relativamente alta, era muito grande.

Através do diagnóstico levantado na pesquisa, concluiu-se que estes clientes não estava, totalmente satisfeitos com o serviço oferecido, principalmente com os pratos prontos e com as instalações do local. Neste sentido, as propostas sugeridas tiveram como objetivo superar essas deficiências, propiciando assim uma satisfação maior ao cliente e, conseqüentemente, um aumento no faturamento da organização.

Através do estudo feito, conclui-se que a o sistema de refeições por quilo aliado a uma melhoria do ambiente do restaurante é, sem dúvida, um investimento que trará retornos para a cooperativa. Na situação atual em que ela se encontra, as previsões não são muito otimistas, pois se percebe um certo descontentamento dos clientes com o tipo de serviço oferecido e, portanto, não há uma perspectiva latente de crescimento do negócio.

Vale ressaltar que a previsão de vendas feita para as refeições por quilo é bastante moderada, em torno de 100 pessoa por dia, e, mesmo assim, o resultado proporciona uma melhora significativa no fluxo de caixa.

Uma preocupação deste estudo foi a proposição de melhorias com reais possibilidades de implementação e, que não exigissem grandes avanços tecnológicos, investimentos fora da realidade da cooperativa ou uma alta capacidade de gerenciamento, atributo que os cooperados, devido à pouca experiência, ainda não possuem.

---

Sendo assim acredita-se que a proposta de implantação do sistema de refeições por quilo juntamente com a aquisição de novos móveis é viável e proporcionará um aumento da receita para a Cooperativa Monte Sinai.

Após as análises realizadas ao longo deste estudo pode-se fazer um diagnóstico geral da situação da cooperativa. Vimos que o cooperativismo é um sistema de produção que vem crescendo muito nestes três séculos, devido a sua filosofia voltada, principalmente, ao bem estar dos cooperados, diferenciando-se neste sentido do sistema capitalista que visa unicamente o lucro.

Dentro deste contexto, a Cooperativa Monte Sinai tem como objetivo propiciar uma melhor qualidade de vida aos seus colaboradores, os quais, de certa forma, estavam à margem do mercado de trabalho.

Dessa forma, o esforço realizado neste trabalho, torna-se importante à medida em que produza algum benefício real para o desenvolvimento do negócio e, de alguma forma, ajude os cooperados nesta difícil empreitada.

---

---

## **ANEXOS**

## A1. SISTEMA COOPERATIVO INTERNACIONAL

O sistema cooperativo internacional é composto por diversos órgãos em seus vários níveis hierárquicos. O órgão central, em nível mundial é a ACI – Aliança Cooperativa Internacional. No âmbito do continente americano, o órgão máximo é a OCA – Organização das Cooperativas nas Américas. A nível nacional a OCB é o órgão central, enquanto cada Estado possui uma organização central de suas cooperativas.



## A2. QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE MERCADO

O formulário a seguir foi usado para a realização da pesquisa de mercado com os clientes da Cooperativa Monte Sinai.

Pesquisa de Satisfação do Cliente - Cooperativa Monte Sinai									
Identificação									
<input type="checkbox"/> Aluno FAU _____			<input type="checkbox"/> Professor _____			<input type="checkbox"/> Visitante _____			
<input type="checkbox"/> Aluno Outra _____			<input type="checkbox"/> Funcionário _____			<input type="checkbox"/> Outro _____			
Principal razão para comer aqui (uma ou mais opções)									
<input type="checkbox"/> Gosta da comida			<input type="checkbox"/> Falta tempo			<input type="checkbox"/> Outro _____			
<input type="checkbox"/> Gosta do atendimento			<input type="checkbox"/> Falta opção						
Outros lugares que costuma comer (uma ou mais opções)									
<input type="checkbox"/> IME			<input type="checkbox"/> Biologia			<input type="checkbox"/> Coseas			
<input type="checkbox"/> FEA			<input type="checkbox"/> Engenharia Civil			<input type="checkbox"/> Outro _____			
Frequência com que come aqui									
<input type="checkbox"/> Todos os dias			<input type="checkbox"/> 1 a 2 vezes por semana			<input type="checkbox"/> Raramente			
<input type="checkbox"/> 3 a 4 vezes por semana			<input type="checkbox"/> Algumas vezes por mês						
Itens mais importantes para sua escolha									
Importância					Relativo à Concorrência				
Rapidez no atendimento	<input type="checkbox"/> sempre importante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> Melhor <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Pior	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	
	<input type="checkbox"/> importante até certo nível	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6		<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
	<input type="checkbox"/> não é muito importante	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9		<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	
Higiene do local	<input type="checkbox"/> sempre importante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> Melhor <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Pior	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	
	<input type="checkbox"/> importante até certo nível	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6		<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
	<input type="checkbox"/> não é muito importante	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9		<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	
Gosto dos alimentos	<input type="checkbox"/> sempre importante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> Melhor <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Pior	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	
	<input type="checkbox"/> importante até certo nível	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6		<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
	<input type="checkbox"/> não é muito importante	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9		<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	
Variedade de comidas	<input type="checkbox"/> sempre importante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> Melhor <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Pior	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	
	<input type="checkbox"/> importante até certo nível	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6		<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
	<input type="checkbox"/> não é muito importante	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9		<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	
Preço	<input type="checkbox"/> sempre importante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> Melhor <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Pior	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	
	<input type="checkbox"/> importante até certo nível	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6		<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
	<input type="checkbox"/> não é muito importante	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9		<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	
Acomodações	<input type="checkbox"/> sempre importante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> Melhor <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Pior	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	
	<input type="checkbox"/> importante até certo nível	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6		<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
	<input type="checkbox"/> não é muito importante	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9		<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	
O que você acha que falta?									
<input type="checkbox"/> Comida _____					<input type="checkbox"/> Bebida _____				
<input type="checkbox"/> Serviço _____					<input type="checkbox"/> Instalação _____				

### A3. TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

As respostas dadas pelas 40 pessoas entrevistadas na pesquisa foram distribuídas conforme as tabelas a seguir.

- Origem dos clientes

Origem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Total
Aluno FAU					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	85,0%	
Aluno outras		1	1																			1																		7,5%	
Visitantes				1	1																																1			7,5%	

- Motivos dos clientes

Motivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Total
Falta tempo				1	1		1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1				1	1	1			1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	67,5%
Falta opção			1		1		1	1	1			1	1	1									1			1	1	1		1	1	1	1	1	1		1			1	30,0%
Gosta da comida												1	1	1								1			1	1	1						1	1						1	25,0%
Gosta do atendimento											1	1	1	1	1							1													1					1	17,5%
Outros		1	1																				1						1							1	1			15,0%	

- Concorrentes

Concorrentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Total
Coseas	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				1		1	1		1	1		75,0%
IME											1	1			1			1					1							1	1	1		1				1	1		22,5%
Poli Civil	1	1								1					1	1		1	1	1																					22,5%
Biologia														1						1												1							1		7,5%
FEA			1																1																						5,0%
Outros	1											1	1									1					1	1					1	1				1		20,0%	

- Frequência dos clientes

Frequência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Total
Diariamente						1													1																						5,0%
3 a 4 vezes/semana									1		1	1					1	1			1					1					1		1						1		25,0%
1 a 2 vezes/semana					1			1					1	1	1								1					1		1	1			1	1	1	1		1		32,5%
Algumas vezes/mês							1			1							1								1	1															12,5%
Raramente	1	1	1	1																1	1							1	1			1						1			25,0%



- Importância dos fatores

Importância dos fatores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Média
Rapidez no atendimento	8	5	8	5	8	6	8	6	8	6	5	6	9	9	9	5	6	9	6	3	6	5	5	6	6	8	5	6	8	9	8	6	8	9	8	5	6	6	6	8	6,5
Higiene do local	5	6	6	6	2	2	2	8	3	5	6	5	5	5	3	2	2	2	5	8	5	6	3	3	2	2	2	6	2	2	3	3	6	8	5	5	5	3	3	3,8	
Sabor dos alimentos	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	8	6	3	3	2	5	2	5	6	2	3	3	6	3	5	3	6	3	2	2	2	2	2	2	2	5	3,0	
Variedade de comidas	6	8	9	8	6	8	9	5	9	8	9	8	6	6	6	8	8	8	6	8	6	6	3	8	8	9	8	9	2	8	3	9	6	6	5	6	8	8	9	9	6,9
Preço	2	2	2	5	5	5	3	5	3	2	3	3	3	2	3	5	5	3	2	3	3	2	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	2	3	3	3	2	3,2	
Acomodações	9	9	5	9	9	9	6	9	6	9	8	9	8	8	5	9	9	6	9	9	9	8	9	9	9	6	9	8	9	6	9	8	9	8	9	9	9	9	8	6	8,0

- Desempenho dos fatores

Desempenho dos fatores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Média	
Rapidez no atendimento	6	4	5	5	6	5	4	5	6	2	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	1	5	5	5	6	5	5	5	2	6	4	4	4	5	4	6	6	5	5	5	4,5	
Higiene do local	5	5	5	4	4	5	5	4	4	1	5	3	5	4	5	2	4	3	4	6	3	6	5	5	4	4	6	5	5	6	3	4	2	2	5	5	3	4	4	3	3,9	
Sabor dos alimentos	5	3	4	2	4	5	4	3	4	4	4	3	2	4	5	5	2	3	4	5	2	5	4	2	3	4	5	4	2	5	3	3	2	4	5	2	4	5	4	3	3,3	
Variedade de comidas	7	6	6	2	4	5	5	2	3	3	5	4	4	2	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	7	3	2	6	4	3	5	3	5	6	4	5	5	5	4,1	
Preço	3	2	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	2	3	5	5	2	4	3	4	4,0
Acomodações	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	7	5	7	5	5	5	5	5	7	5	5	9	5	5	5	5	5	5	5	5	7	6	5,8

- Sugestões dos clientes

Sugestões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Total
Relativo às comidas	1		1		1	1	1	1		1	1		1	1		1		1	1	1		1	1		1	1		1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	65,0%	
Relativo às instalações		1		1			1		1	1		1				1	1		1		1			1			1			1		1		1		1	1		1		45,0%
Relativo aos serviços		1											1		1									1			1				1				1			1		22,5%	
Relativo às bebidas						1		1						1											1					1			1							15,0%	

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## LISTA DE REFERÊNCIAS

BENATO, J.V.A. **O ABC do Cooperativismo**. 4ª ed. OCESP, 1997

COOPERDATA – **Manual do Cooperado**. São Paulo, 58p. 1998

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. 14ª ed. São Paulo: Cultura, 1999

FERREIRA Jr, W. et al. **Organização de Associações**. 4ª ed. ICA – Instituto de Cooperativismo e Associativismo. São Paulo, 38p. 1995

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO – **Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho. Cooperativismo do Trabalho**. São Paulo, 47p. 1999

LAURINDO, F.J.B. et al. **Estratégia: Análise Estrutural de Indústrias**. Material de apoio do curso de PRO 2513 – Gestão da Tecnologia da Informação. Departamento de Engenharia de Produção – Escola Politécnica, 2001

NEW LANARK. **ROBERT OWEN**. Disponível em <<http://www.robert-owen.com>>. Acessado em 10 de agosto de 2003.

OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras**. Disponível em <<http://www.ocb.org.br>>. Acessado em 15 de maio de 2004.

OCEPE. **Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Pernambuco**. Disponível em <<http://www.ocepe.org.br>>. Acessado em 12 de agosto de 2003.

OCESP. **Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo**. Disponível em <<http://www.ocesp.org.br>>. Acessado em 12 de agosto de 2003.

ODA, N.T. **Gestão e Trabalho em Cooperativas de Produção: Dilemas e Alternativas à Participação**. Departamento de Engenharia de Produção – Escola Politécnica, 2001

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991

---

SESCOOP. **Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo**. Disponível em <<http://www.sescoop.org.br>>. Acessado em 13 de agosto de 2003.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. 1ª ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1996