

**IRIO ÁVILA GONÇALVES**

**AS RELAÇÕES DE CONFIANÇA EMBASADAS  
NA PERCEPÇÃO DE RISCOS EM ENTIDADE DE  
ECONOMIA SOLIDÁRIA.**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL  
CAMPO GRANDE – MS  
2009**

**IRIO ÁVILA GONÇALVES**

**AS RELAÇÕES DE CONFIANÇA EMBASADAS  
NA PERCEPÇÃO DE RISCOS EM ENTIDADE DE  
ECONOMIA SOLIDÁRIA.**

Dissertação apresentada à Banca de Exame Geral de Defesa do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Local, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Desenvolvimento Local, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleonice Alexandre Le Bourlegat.

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL  
CAMPO GRANDE – MS  
2009**

## FICHA CATALOGRÁFICA

GONÇALVES, Irio Ávila

As relações de confiança embasadas na percepção de riscos em entidade de economia solidária/Irio Ávila Gonçalves. – Campo Grande, MS: [s.n.], 2009. 120f.

Dissertação (mestrado) – UCDB – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande – MS, 2009.

Orientadora: Cleonice Alexandre Le Bourlegat.

1. Riscos 2. Relações de confiança 3.Economia Solidária

# FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título:** As relações de confiança embasadas na percepção de riscos em entidade de economia solidária.

**Área de concentração:** Desenvolvimento Local em Contexto de Territorialidades.

**Linha de pesquisa:** Desenvolvimento Local em Territorialidades de Micros e Pequenos Empreendimentos.

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Local - Mestrado Acadêmico - Universidade Católica Dom Bosco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Local.

**Dissertação aprovada em:** \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

## BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora - Prof. Dra. Cleonice Alexandre Le Bourlegat  
Universidade Católica Dom Bosco - UCDB

---

Prof. Dr. Antônio Cícero de Oliveira Tredezini  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS

---

Prof. Dr. Josemar de Campos Maciel  
Universidade Católica Dom Bosco – UCDB

“Estes que aí estão atravancando o caminho...  
eles passarão, eu passarinho!”  
Mario Quintana

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho as minhas mulheres:

A minha filha, Maria Luiza, *Malu*, que desde bebê acompanhou todo o processo que envolveu esta pesquisa. Obrigado pelo seu amor e compreensão e por fazer de mim um homem melhor, muito além do que poderia ser. Somos poeira de estrelas, tu és pra mim a mais brilhante “poeirinha”.

A minha eterna namorada e esposa Arlyse, que sempre me apoiou e mostrou outras perspectivas do mundo. É verdade, o amor sempre fala mais alto. Obrigado por me amar mesmo quando às vezes não mereço... bem... o Amor não tem merecimento mesmo! Contudo acredite, contrariando o “poetinha”, depois de tudo só restará o Amor.

A minha mãe Alda Sely, por aceitar os meus defeitos e se orgulhar das minhas virtudes.

Meine liebe Großmutter Maria Luiza Lacmann Ávila, uma das marias do meu céu.

E a minha referência de homem, companheiro de aventuras, discussões e pescarias celestes: meu pai Irio Marlei.

## AGRADECIMENTOS

A minha Família que me ensinou que ser honesto sempre vale à pena e nunca me obrigou a seguir a carreira de “doutor”.

Aos professores de minha vida; que em vários momentos e sob diversas formas, contribuíram para que eu me tornasse executivo e professor. Se dependesse deles eu poderia ter sido Astrônomo, Cozinheiro, Músico, Filósofo, Oceanógrafo ou até Político. Mestre é assim, sempre acredita no potencial de seu discípulo, mesmo quando ele escolhe caminhos inesperados!

A Entidade pesquisada, pois sem a disposição de seus membros em me receber abertamente e abraçar a minha pesquisa, jamais seríamos os mesmos.

Aos incansáveis e sempre solícitos Antônio e Ariane, da secretaria do curso.

Aos professores do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Local da UCDB, pela profundidade das reflexões e do conhecimento compartilhado.

A minha orientadora e então coordenadora do programa de mestrado, professora doutora Cleonice Alexandre Le Bourlegat, que a despeito da distância física e as minhas dificuldades financeiras, não poupou esforços e saúde para atender aos seus alunos em especial a mim. Pela sua compaixão, boa vontade e sabedoria, muito obrigado.

Não podia deixar de agradecer aos professores que integraram a banca de defesa, os professores Drs. Josemar de Campos Maciel (UCDB) e Antônio Cícero de Oliveira Tredezini (UFMS) e a banca de qualificação acrescida do Prof.Dr. Olivier François Vilpoux (UCDB) e que contribuíram para a conclusão deste texto com sugestões e críticas muito pontuais.

A Ciência feita de suor e inspiração, mesmo que as suas verdades sejam passageiras e causem estranheza ou incompreensão ajudam a entender a riqueza da vida e a miséria humana.

As estrelas que me inspiram. Motivo pelo qual respiro.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é discutir a manutenção das relações de confiança entre os atores das entidades de economia solidária. Para isso utilizamos a metodologia quali-quantitativa do tipo avaliativa conscientizadora dentro da pesquisa-ação. O sujeito de nossa pesquisa é uma entidade de economia solidária de Porto Alegre que trabalha com produtos de agricultura familiar. O texto apresenta uma discussão conceitual acerca das dimensões do desenvolvimento e da governança local, de suas características e ambientes de controle e risco, demonstrando as diferenças entre os empreendimentos tradicionais e aqueles de características de economia coletiva ou solidária. Descreve-se as relações de confiança formais ou informais como fatores importantes para a manutenção da sua gestão, além de avaliar mais especificamente, o capital relacional entre as entidades de economia solidária de forma comparativa, antes e depois da indicação dos riscos estabelecidas a partir do uso da matriz de risco. Os resultados obtidos demonstram uma mudança de percepção dos atores em relação à confiança interna e na rede, sendo algumas dessas mudanças significativas e outras de manutenção da confiança antes percebida, podendo com essa conscientização contribuir com sustentabilidade das entidades de economia solidária. E, quiçá, robustecer o empreendimento pesquisado a partir do enfrentamento dos riscos por meio de ações individuais e coletivas que diminuam as fragilidades internas e sistêmicas, potencializando o aumento das relações e a sustentação das atividades de maneira perene, de modo a favorecer o desenvolvimento das localidades produtoras e consumidoras, que se materializam no território do Rio Grande do Sul.

**Palavras-chave:** *Confiança, Riscos, Economia Solidária*

## ABSTRACT

The aim of this paper is discuss the maintenance of trust between the actors of social economy entities. It was used the methodology of qualitative and quantitative of conscientizing type evaluative inside research-action. The subject of our research is an entity of solidarity economic from Porto Alegre that works with familiar agriculture products. The text presents a conceptual discussion of the dimensions of development and local governance, their characteristics and environments of control and risks, demonstrating the differences between traditional businesses and those characterized by a collective or solidarity economy. It's described the trust relationships formal or informal as important factors for the maintenance of its management, beyond more specifically asses, the relational capital between the entities of solidarity economy in a comparative way, before and after the indication of the risks established from the use the risk matrix. The acquired results show a change of actors perception in relation to internal confidence and to network, being some of these changes significant and others a maintenance of an already noticed confidence, an awareness that might contribute to the sustainability of solidarity economy entities. And, perhaps, strengthen the enterprise researched from the decline of risks by individual and collective actions which reduce the internal and systemic weaknesses, leveraging the increasing links and support activities so enduring, in order to favor the development of producers and consumers localities, which materialize in the territory of Rio Grande do Sul.

**Keywords:** *Confidence, Risks, Solidarity Economy.*

## **LISTA DE FIGURAS E MAPAS**

<b>Figura 1- Matriz de Risco três X três .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 2 - Evolução dos Riscos versus Controles.....</b>	<b>30</b>
<b>Mapa 1 - Território dos Produtores Fornecedores da EES .....</b>	<b>63</b>

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

<b>Quadro 01 - Formas de atuação da auto-avaliação e auditoria interna na gestão de riscos.....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 2 - Principais etapas na gestão de risco.....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 3 - Tipologia das pesquisas-ações segundo Gauthier.....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 4 - Fases da pesquisa ação -PA proposta.....</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 5 - Critérios e cenários do plano exploratório.....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 6 - Etapas das operações cotidianas da cooperativa.....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 7 - Controles observados na 1ª. Etapa.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 1 - Classificação da probabilidade com base em percentual de frequência.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabela 2 - Classificação de impacto com base em valores absolutos.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabela 3 - Avaliação do risco médio por processo - sub-processo compras.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 4 - Avaliação do risco médio por processo - sub-processo vendas.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 5 - Avaliação do risco médio por processo - sub-processo legal.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 6 – Exposição aos Riscos.....</b>	<b>73</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Relações com os fornecedores antes da conscientização dos riscos.....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 2 – Relações de confiança entre os pares na gestão da cooperativa antes da conscientização dos riscos.....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico 3 – Confiança na gestão antes da conscientização dos riscos.....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 4 – Confiança no futuro da entidade antes da conscientização.....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 5 – Confiança na pessoa do pesquisador antes da conscientização.....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 6 – Escolha de fornecedores antes e depois da conscientização.....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 7 – Confiança nos fornecedores antes e depois da conscientização.....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 8 – Manutenção dos resultados e relações com aos fornecedores antes e depois da conscientização.....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 9 – Tratamento nas relações mercantis dispensada aos fornecedores antes e depois da conscientização.....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 10 – Grau de confiança em relação aos fornecedores antes e depois da conscientização .....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 11 – Grau de confiança em relação aos clientes antes e depois da conscientização.....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 12 – Participação dos associados na tomada e divulgação de decisões antes e depois da conscientização.....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 13 – Métodos de Trabalho antes e depois da conscientização.....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 14 – Preparo dos associados para a gestão antes e depois da conscientização.....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfico 15 – Confiança nos pares antes e depois da conscientização.....</b>	<b>83</b>

<b>Gráfico 16 – Confiança na gestão antes e depois da conscientização.....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 17 – Confiança no futuro da entidade antes e depois da conscientização</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico 18 – Exequibilidade do plano de trabalho antes da conscientização e do plano de ação depois da conscientização.....</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 19 – Confiança no pesquisador antes e depois da conscientização.....</b>	<b>86</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>Anexo 1 - Perfil dos atores pesquisados.....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 2 – Questionário Tabulado: percepção sobre a gestão e relações de confiança antes da MR.....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 3 – Plano Exploratório – relatório de campo.....</b>	<b>99</b>
<b>Anexo 4 – Tabulação das respostas ao plano exploratório dos controles .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo 5 – Matriz de Risco – Resultados da Avaliação de Campo.....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo 6 – Plano de Ação sugeridos.....</b>	<b>110</b>
<b>Anexo 7 – Questionário Tabulado: percepção sobre a gestão e relações após a MR.....</b>	<b>119</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO I – GESTÃO DE RISCO EM ENTIDADE DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E SUAS IMPLICAÇÕES COM O DESENVOLVIMENTO LOCAL</b> .....	<b>21</b>
1.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	22
1.1.1 Governança Corporativa.....	22
1.2. GESTÃO DE RISCO E O PAPEL DA CONTROLADORIA E DA CONFIANÇA EM GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	24
1.2.1 Gestão de Risco.....	24
1.2.2 Controladoria .....	30
1.2.3 Relações de confiança dentro da organização.....	34
1.3 TERRITORIALIDADE DA ENTIDADE ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO CORPORAÇÃO E DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	37
1.3.1 Entidades de Economia Solidária.....	37
1.3.2 Desenvolvimento Local.....	40
1.3.3 Territorialidade da Entidade de Economia Solidária.....	43
<b>CAPITULO II - A CONSTRUÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE PESQUISA EM DESENVOLVIMENTO LOCAL</b> .....	<b>46</b>
2.1 CARACTERÍSTICAS DA PROPOSTA DE PESQUISA-AÇÃO.....	46
2.2 A PESQUISA-AÇÃO CONCIENTIZADORA.....	49
2.3. PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA: EXPLORAÇÃO DIAGNÓSTICA.....	51
2.4. SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA: REVISÃO DE DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO DE RISCOS.....	55
2.5. TERCEIRA ETAPA DA PESQUISA: ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	57
2.6 QUARTA ETAPA DE PESQUISA: A CONFIANÇA DOS ATORES.....	58

<b>CAPÍTULO III - ANÁLISE E IMPACTOS DA PERCEPÇÃO DE RISCOS NO ÂMBITO DA ENTIDADE DE ECONOMIA SOLIDÁRIA.....</b>	<b>59</b>
3.1 A ENTIDADE DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS ATORES.....	59
3.1.1 A Entidade de Economia Solidária como forma organizacional.....	59
3.1.2 Associados responsáveis pelas ações de coordenação da EES.....	61
3.1.3 Parceiros fornecedores: as organizações solidárias.....	62
3.1.4 Clientes da EES.....	63
3.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS ANTES DA CONSCIENTIZAÇÃO DOS RISCOS.....	64
3.2.1 Avaliação da relação da cooperativa com as organizações solidárias.....	64
3.2.2 Avaliação sobre a gestão da cooperativa.....	66
3.2.3 Avaliação da presença do pesquisador.....	69
3.3. ANÁLISE SOBRE OS DIFERENTES CONTROLES FORMAIS E INFORMAIS UTILIZADOS PARA A GESTÃO DA ENTIDADE.....	70
3.4. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RISCOS E SEUS NÍVEIS DE CRITICIDADE E EXPOSIÇÃO SEGUNDO A MATRIZ DE RISCO.....	72
3.5. IMPACTO DOS RISCOS SOCIALIZADOS NAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA DENTRO DA EES.....	75
3.5.1 Avaliação da relação da cooperativa com as organizações solidárias.....	75
3.5.2 Seus clientes.....	79
3.5.3 A gestão da entidade de economia solidária.....	80
3.5.4 A presença do conscientizador.....	84
3.5.5 A concepção sobre a gestão e a sua influência nos níveis de confiança evidenciados.....	87
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>96</b>

## INTRODUÇÃO

Em um mundo enredado, sob a emergência das oportunidades e ameaças isoladas que se tornam instantaneamente sistêmicas e vice-versa, já que galopam na velocidade das novas tecnologias atomizadas da comunicação, unindo territórios multiescalares. Assiste-se a uma face controversa à concepção histórica de desenvolvimento. Mesmo que para uma parte da humanidade, o desenvolvimento ainda seja analisado a partir da escala global como se ele se manifestasse num padrão homogêneo, independente das formas locais de comportamento territorial, na nova realidade do mundo em rede sua materialização se dá de fato no local e não no espaço global.

Essa nova lógica relaciona-se à valorização, portanto, de uma série de variáveis, muitas já conhecidas, tal como o grau de conhecimento da comunidade na condução e sucesso da economia, capaz de promovê-la em todas as dimensões da vida no território local, emergindo ou imergindo em função dos atores, instituições e as suas respectivas relações com o território por eles vivenciado. Portanto, contrário às lógicas relacionadas ao desempenho isolado de indivíduos e empresas, atualmente, instituições e pessoas passaram a buscar alternativas de desenvolvimento local por uma via menos individualista para se tornar auto-sustentável. Há ainda outros motivos que levam as pessoas a buscar tais alternativas.

Todos esses fatos que envolvem os atores componentes da comunidade local e ilustram um conceito já arraigado ao senso comum de que a economia solidária seria uma solução para o desenvolvimento local, no qual o Estado, ou a iniciativa privada, não tem condição, interesse, ou não sabem atuar como catalisadores desse processo (ÀVILA 2005).

A Economia Solidária é vista como forma de combate à exclusão social via protagonismo dos atores locais e se apresenta como uma forma diferenciada de prática econômica

e social para se atingir a qualidade de vida e de consumo, por meio de difusão da integração comunitária, apoiada numa ética de solidariedade, num ambiente de relações de confiança entre seus adeptos.

Como projeto de desenvolvimento integral, a Economia Solidária visa sustentabilidade, justiça sócio-econômica e democracia participativa. Busca fazê-lo por meio de alianças estratégicas entre organizações populares, valorizando a territorialidade e o desenvolvimento local, além de uma articulação da produção com o consumo social. Nesse caso, procura-se fortalecer o desenvolvimento de redes de comércio a preços justos e, ao mesmo tempo, educar o consumidor para se sensibilizar frente a esse novo modo de pensar e apoiar a sustentabilidade com inclusão social. Nesse caso, a eficiência sistêmica vem substituir as velhas práticas da competição e da maximização do lucro e, desse modo, a mensuração dos efeitos do desempenho do desenvolvimento da Economia Solidária precisa ser feita com indicadores possam valorizar a sustentabilidade das redes na promoção da melhoria da vida econômica e sócio-ambiental. Um desses indicadores é o nível de confiança estabelecido dentro da rede.

Como as redes de economia solidária emergem e precisam se fortalecer em meio a um mercado capitalista competitivo num ambiente de incertezas e de oportunistas, tais redes acabam ficando sujeitas a uma variedade de riscos que precisam ser controlados nos processos de gestão.

Diante da verificação da falta de estudos mais específicos sobre a avaliação do ambiente de controles e riscos da gestão em Entidades de Economia Solidária (EES) e como *controller* e gestor de risco em grande corporação da iniciativa privada, além de professor universitário em Porto Alegre nesse assunto, houve interesse em conduzir uma pesquisa a respeito dos riscos de um processo de gestão de uma EES relacionada a uma rede de economia solidária, com ênfase na análise dos níveis de confiança entre atores, numa situação concretamente vivida. A escolha recaiu na prática de uma entidade cooperativa de apoio a vários grupos de economia solidária de Porto Alegre.

É preciso lembrar que essa pesquisa foi antecedida por reflexões teóricas realizadas ainda durante a frequência no mestrado e que resultaram em um artigo publicado, cujo tema remetia a algumas controvérsias da prática dessa gestão em ESS frente aos riscos de mercado, pelo olhar da auditoria e, que levou a se pensar nas primeiras concepções a respeito de “auditoria solidária”. No ano de 2008, diante da prática desses conhecimentos prévios na

instituição de ensino superior, ocorreu a iniciativa de um projeto de extensão que aproximasse essa instituição de uma iniciativa de economia solidária local.

A entidade constituiu-se de uma cooperativa de consumo de produtos orgânicos e artesanais oriundos da prática de economia solidária, conduzida por meio de um processo específico de sensibilização e educação da sociedade de Porto Alegre no sentido da valorização desse tipo de consumo. Atrás dessa sensibilização, estava a intenção do apoio ao fortalecimento dos grupos de economia solidária - seus fornecedores parceiros - nos circuitos dessa rede de comercialização.

A aproximação dessa entidade deu-se por solicitação especial de seus associados/condutores da gestão, em conhecer os tipos de riscos a que a rede de solidariedade que dava suporte à cooperativa estava submetida frente ao mercado local. Essa avaliação da eficiência sistêmica deveria apoiar-se basicamente nos níveis de confiança estabelecidos no âmbito da cooperativa frente ao desempenho da referida rede e, nesse caso, vistos por meio da percepção dos próprios associados diante da evidência dos resultados obtidos com apoio da matriz de riscos.

Portanto, a grande questão feita e que norteou a execução da presente pesquisa que resultou nesse trabalho de dissertação foi: “Qual seria o efeito provocado sobre as relações de confiança na gestão da Entidade de Economia Solidária - EES, visto pela percepção de seus associados, mediante a conscientização sobre os riscos a que a entidade está exposta na sua atual condução?”

Desse modo, o objetivo geral foi proceder a uma modalidade de pesquisa-ação conscientizadora sobre os controles e riscos a que a Entidade de Economia Solidária (EES) de Porto Alegre/RS, objeto dessa pesquisa, estaria exposta em termos de sua sustentabilidade, conscientizados por seus associados/gestores e as afetações nos mesmos diante dessa conscientização das relações de confiança estabelecidos entre si, fornecedores e clientes, diante de possíveis mudanças na dinâmica das relações.

Remeteu-se às inúmeras pesquisas sobre três grandes temas acerca do cotidiano da gestão em entidades solidárias: a presença das relações de confiança, a capacidade de auto-sustentabilidade dos empreendimentos solidários e a conscientização dos atores envolvidos sobre os riscos do empreendimento.

O presente trabalho teve os seguintes objetivos específicos:

1. Investigar os diferentes controles formais e informais utilizados para a gestão da entidade de economia solidária - EES;
2. Descrever e interpretar os diferentes riscos e seus níveis de criticidade e exposição segundo a teoria da Matriz de Risco;
3. Analisar as implicações dos vários riscos pertinentes a entidade na percepção dos gestores deles conscientizados e a sua influência sobre as relações de confiança entre os atores da ES.

Houve opção em vivenciar tal iniciativa no próprio ambiente e território vivido cotidianamente pelos atores no período de 2007 e 2008, orientado pelos estudos propostos pelo mestrado em Desenvolvimento Local.

A finalidade da pesquisa foi trazer contribuições para algumas das questões suscitadas atualmente no Desenvolvimento Local, especificamente no que se refere às relações de confiança nos sistemas produtivos ou institucionais de Economia Solidária, despidos da formalidade empresarial das grande empresas.

O trabalho foi estruturado em três capítulos. No capítulo 1, fez-se uma exposição crítica sobre a governança corporativa, as formas de gestão de risco, papel da controladoria e da confiança em governança corporativa, destacando-se as relações de confiança e reciprocidade como fator na sustentação de redes sócio-econômicas e a territorialidade como contexto do desenvolvimento local. No capítulo dois foi abordada a metodologia da pesquisa-ação conscientizadora e as etapas trabalhadas: exploração diagnóstica, revisão de diagnóstica, análise dos resultados e divulgação ao sujeito, reavaliação a partir de uma perspectiva de conscientização dos mesmos. O último capítulo apresenta a análise dos diferentes controles formais e informais utilizados para a gestão da entidade e das mudanças da percepção dos atores envolvidos, nas relações de confiança por meio da conscientização dos riscos no âmbito da entidade de economia solidária.

## **CAPÍTULO I**

### **GESTÃO DE RISCO EM ENTIDADE DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E SUAS IMPLICAÇÕES COM O DESENVOLVIMENTO LOCAL.**

O presente capítulo é constituído por três tópicos que conjuntamente, descrevem pontos importantes do atual momento do Desenvolvimento Local: a governança corporativa como estratégia de desenvolvimento local, a gestão de risco e o papel da controladoria e da confiança em governança corporativa, temas de diferentes vertentes e que se enredam nas teias complexas da atualidade e a territorialidade da entidade de economia solidária como corporação e desenvolvimento local e referência para o estudo de suas especificidades no campo dos sistemas, relações e peculiaridades de gestão.

Apresenta-se a governança corporativa como estratégia de desenvolvimento local e sua sustentação teórica que enseja as dinâmicas institucionais e os atores nele inseridos. Com base nessas descrições, considera-se o contexto atual da governança corporativa como expressão de reflexão e fundamento das relações de confiança e inteiração dos atores intra e supra-institucionais para contribuir com a eficiência da gestão por meio de controles.

A seguir, apresenta-se a gestão de risco e o papel da controladoria e da confiança em governança corporativa em meio ao contexto em que se encontram inseridas na atualidade, as discussões e ações diante dos processos de avaliação de riscos e controles a ela aplicados. Enfocou-se em torno dos problemas e, possíveis soluções, que estão presentes no cotidiano das entidades, principalmente, a partir do uso de controles adequados e da mensuração dos riscos potenciais, preponderantes em entidades formais. A matriz de risco é apresentada ao leitor desde sua definição pelo senso comum, passando por aquela surgida dos estudos de

probabilidade e impacto das ameaças, até um diálogo entre suas concepções e fontes a serem confrontadas com as relações de confiança, sendo essa última nossa opção teórica na abordagem temática e fonte de análise crítica. Então, aprofundou-se a demonstração das relações de confiança dentro das instituições horizontalizadas.

Por fim estabeleceu-se a territorialidade da entidade de economia solidária como corporação e desenvolvimento local, os conceitos e características relacionadas a instituições de economia solidária, empreendimentos esses que mantêm atividades correlatas ou comuns em relação à sustentabilidade e gestão.

## **1.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL**

O valor estratégico da comunicação facilitada e sem barreiras já tem sido atribuído pelos agentes com maior suporte econômico que os tem utilizado amplamente. As firmas conseguem se fortalecer configurando-se como redes mundiais que se mantêm por meio de controles e regras formais. É esse conjunto de controles e regras que atribuem melhores condições de governabilidade aos negócios. Embasados em amplos sistemas financeiros ou de capitais, e suportados pela comunicação eletrônica em tempo real, esses agentes demandam e validam as regras do mercado e se adaptam de maneira corporativa.

Mas como a rede é complexa e escapa do domínio mesmo aos grandes *players*<sup>1</sup> surgem ameaças sistêmicas com efeitos que emergem do local para o global e vice-versa, como consequência. Diante de tais ameaças, são os controles e normas que dão suporte à governança e mantêm a integridade das organizações verticalizadas, como é o caso dessas multinacionais.

### **1.1.1. Governança Corporativa**

A corporação, como tendência das grandes firmas se integrarem, passou a ser interpretada como forma de redução dos custos de transação na busca de maior eficiência, teoria formulada por Williamson nos anos 70 e que passou a ser denominada “teoria dos custos de

---

<sup>1</sup> Grandes entidades, empresas ou países que lideram segmentos de mercado e economia mundial.

transação”. O objetivo das corporações foram exatamente os de economizar custos de transação, num mercado imprevisível. A transação, nesse caso, é entendida como a passagem de um bem ou serviço de uma empresa à outra, feita por meio de contratos formais ou informais. Por meio de relações contratuais, várias empresas se unem para proceder às transações e assim formar uma corporação. Tal procedimento contribui para ampliar o ambiente de comunicação, num mercado incerto e dá margem a uma assimetria de informações (uns tem mais informações do que outros). Esse ambiente desregulado favorece a presença de empreendedores oportunistas que tendem a agir estrategicamente em função de interesses próprios e, nesse sentido, escondem informações ou as revelam apenas em parte e de forma distorcida (trapaceiam).

Williamson (1985) indica que a confiança e a lealdade constituem as características mais fortes dentro de uma corporação. O olhar para a corporação como um nexo de contratos ampliou o entendimento de organizações regidas por “arranjos institucionais”, portanto, por uma forma de governança, daí o termo “governança corporativa”.

São muitas as definições para governança corporativa. Dentre elas, escolheu-se a disseminada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2008), órgão representativo que afirma ser (a governança corporativa):

“... o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho e administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”.

Essa concepção intenta teoricamente a delimitação do assunto supra mencionado, como processo de compartilhamento de responsabilidades e controles apenas das entidades privadas. Observa-se, contudo, que na prática atribui mais responsabilidades aos comandados com vistas ao benefício comum que remete indiretamente aos maiores interessados na eficiência e eficácia dos processos: sócios ou acionistas.

Além das instituições privadas supracitadas, essa definição se aplica plenamente ao poder público, cuja tendência atual é fazer parcerias ou interferir diretamente no mercado como dirigente/acionista em empreendimentos de direito privado ou mesmo na tradicional proposição política de intervenção ou regulação mediante as crises. Exemplos atuais como a internacionalização das normas comerciais, dos sistemas financeiros e de capitais e por último da contabilidade apoiadas pelas instituições e governos das nações mais prósperas e organiza-

das, comprovam essa tendência da unificação das normas como alternativa as ameaças sistêmicas.

Dentre os aspectos preponderantes das práticas de governança corporativa, estão as avaliações de controles internos e a gestão de riscos que combatem essas ameaças. Ambas inter-relacionadas, objetivando melhorar o desempenho econômico-financeiro da entidade. Para seu entendimento, conceituar-se-ão separadamente e depois a sua inter-relação.

## **1.2 GESTÃO DE RISCO E O PAPEL DA CONTROLADORIA E DA CONFIANÇA EM GOVERNANÇA CORPORATIVA.**

Essas corporações constituem-se em sistemas, na medida em que permanecem num estado de interação e interdependência e necessitam operar com a gestão dos riscos a que os negócios ficam expostos, para poderem se manter como estrutura e dinâmica.

### **1.2.1 Gestão de Risco**

Riscos e controles estão, normalmente, conectados à manutenção dos sistemas. Quando o risco emerge ou imerge o controle tende a responder aumentando ou modificando à sua exigência, em detrimento do primeiro, portanto há lógica na preocupação das entidades em sistematizar uma prática de controle baseia-se principalmente nos riscos.

O termo “risco” deriva do latim *risicare*, que significa “ousar”, e possivelmente relacionado ao termo espanhol *risco*, “penhasco alto e escarpado” com um sentido de possibilidade de perigo. Foi definido por Jorion (1997, p.3) como sendo a probabilidade de ocorrência de resultados inesperados e podem ou não se relacionar com os negócios. No caso de riscos em negócios, eles são assumidos voluntariamente, de forma ousada, no sentido de se criar vantagens competitivas, como também para se gerar valor aos acionistas.

Os riscos foram classificados por Baraldi (2004) em 3 modalidades, quanto à sua natureza: risco de mercado, risco de crédito e risco operacional. Os riscos de mercado vinculam-se às variações nos preços de mercado de ativos, passivos e demais instrumentos. Os riscos de crédito relacionam-se com a variação de valores, créditos e contas a receber. E os

riscos operacionais, para o autor, estariam vinculados a possíveis perdas originárias de processos internos, pessoas, sistemas ou de eventos externos.

Já Crepaldi (2005) classificou os riscos por suas fontes, levando em consideração que cada organização tem sua própria cultura com especificidades de métodos, que levam em conta suas redes de relações internas e externas, as suas características operacionais e mercadológicas e o território em que atua. Nesse sentido, é preciso testar a percepção da entidade, o quanto ela é confiável, para se proceder à gestão de riscos. Existiria, desse modo, para Crepaldi (2005) a utilização de duas fontes: Objetiva e Subjetiva. As fontes objetivas são aquelas obtidas por meio de registros formais da cultura, das relações, das operações, do mercado e do local onde atua, etc. Já as fontes subjetivas são aquelas provenientes da percepção dos gestores, aquilo que eles percebem como ameaças, oportunidades não aproveitadas ou dificuldades encontradas no dia a dia. Essa última tem como forte característica a competência pessoal, e muitas vezes, pouco compartilhada (CREPALDI, 2005). Na fase inicial é preciso observar o grau de confiança das fontes.

Para as fontes formais, já existe uma grande quantidade de técnicas de validação de dados através de testes de segurança da informação e de aderência aos controles internos prévios, ou ainda, de testes substantivos de auditoria. Os testes são favorecidos pelo cumprimento ou não das formalidades, não cabendo ao examinador ressaltar o erro ou a eventual falha por motivos pessoais. Parte-se da premissa que deve haver o cumprimento das normativas estabelecidas de conduta, logo o erro ou a vulnerabilidade detectada deverão ser corrigidos por meio de redefinição dos controles que assegurem ou diminuam a sua ocorrência. O grau de confiança, portanto, está relacionada diretamente a adequação dos controles formais instituídos e revisados.

Isso significa que no ambiente formal, a cooperação ocorre por imposição, pois está inserida num ambiente estruturado pela verticalidade tendendo apenas, recentemente, a matricialidade. A delimitação do status pessoal se dá em detrimento das funções, responsabilidades e alçadas para a tomada de decisão que o cargo exige.

Também o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007) classifica os riscos, nesse caso, por origem e por natureza. Por origem, haveria os riscos externos relacionados ao ambiente macroeconômico (político, social, natural ou setorial) e os internos, como sendo aqueles relacionados a eventos da própria organização (processo, ambiente de

tecnologia, quadro pessoal). Quanto à natureza, o IBGC classifica os riscos em risco estratégico, risco operacional e risco financeiro. Os riscos estratégicos vinculam-se à tomada de decisão da alta administração e podem implicar em grandes perdas econômicas. Os riscos operacionais relacionam-se com as probabilidades de perdas por falhas, deficiências ou processos internos inadequados, pessoas, sistemas e eventos externos diversos. Já os riscos financeiros relacionam-se com as operações financeiras e ao gerenciamento do fluxo de caixa (IBGC, 2007). Ainda há uma terceira classificação dos riscos pelo IBGC relacionados à tecnologia, ao ambiente e à conformidade, essa última vista como falta de habilidade para cumprir com a legislação e/ ou regulamentação externa vinculadas ao negócio e às normas e procedimentos internos (Idem, 2007).

Conceitualmente, a evolução das ferramentas de monitoramento tem permitido antecipar e facilitar a interpretação de ameaças, calculá-las e confrontá-las com os controles. A isso se concretiza e se denomina Gestão de Riscos.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2008), entende como gestão de risco ou gerenciamento de risco:

...identificação, mapeamento e listagem dos principais riscos aos quais a sociedade está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização. O conselho de administração deve assegurar-se de que a diretoria identifique-os preventivamente, por meio de sistema de informações adequado (IBGC, 2008).

O modelo de gerenciamento de riscos corporativos escolhido por uma entidade é considerado importante, na medida em que ajuda a prevenir/reduzir perdas e promover a imagem das organizações diante da sociedade.

Em 2007, o IBGC elaborou o “Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos- GRCorp” que consiste num

...instrumento de tomada de decisão da alta administração que visa a melhorar o desempenho da organização pela identificação de oportunidades de ganhos e de redução de probabilidade e/ou impacto de perdas, indo além do cumprimento de demandas regulatórias (IBGC, 2007).

Na visão dessa entidade, não há fronteiras entre a atuação entre a gestão de riscos e a auditoria interna, ambas são ferramentas importantes no tocante aos riscos da governança corporativa. De todo modo assim diferencia as atuações entre auto-avaliação e auditoria interna na gestão de riscos, como no quadro a seguir:

<b>Auto-Avaliação</b>	<b>Auditoria Interna</b>
Abordagem ampla	Abordagem profunda
Mais superficial	Mais detalhada
Mais freqüente	Menos freqüente
Menos independente	Mais independente
Mais subjetiva	Mais objetiva
Menos recursos de auditoria	Mais recursos de auditoria

**Quadro 01: Formas de atuação da auto-avaliação e auditoria interna na gestão de riscos.**

Fonte: IBCG apud Mercedes Stinco – Natura, 2008.

A gestão de riscos corporativos pode ocorrer em organizações financeiras e não-financeiras. As organizações financeiras são reguladas e obrigadas a gerenciar riscos de crédito, de mercado e operacional, como também necessitam deter capital suficiente em relação às situações de risco (CROUHY, GALAI, MARK, 2004). As organizações não financeiras podem conter um grande volume de ativos, entretanto não apresentam a mesma liquidez de uma carteira de um banco, de modo que a gestão de risco nesse caso, deve se voltar à maior segurança na trajetória do negócio da empresa (BARBOSA, 2003). Ocorre que as instituições financeiras tem se mostrado muito à frente das demais, especialmente aquelas que se envolvem com bolsas de valores. As organizações não financeiras estão, aos poucos, implementando a gestão de riscos.

O IBGC (2007) destaca, pelo menos três vantagens à gestão de riscos numa governança corporativa, quais sejam: (1) Valoriza a organização, em função da redução da probabilidade de eventos de perda e diminuição de custos de capital, especialmente quando resulta em menor percepção de risco por parte de financiadores e do mercado em geral; (2) Atribui maior clareza às informações que vão até os investidores e público em geral sobre os riscos que podem impactar as atividades da organização; (3) Proporciona melhor padrão de Governança Corporativa, uma vez que se consegue demonstrar o perfil de riscos adotados, em consonância àqueles dos acionistas e da cultura da organização.

O IBGC propõe ainda, etapas para a gestão de riscos, que levam em conta aspectos tangíveis e intangíveis:

ETAPA	ASPECTOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS
Identificação e Classificação dos Riscos.	Constante na definição e classificação dos eventos que podem impactar os objetivos estratégicos da organização, o que inclui aqueles que tenham relação com os ativos intangíveis.
Avaliação dos Riscos.	Determinar os efeitos potenciais dos riscos ao qual a organização está exposta. É analisada a probabilidade de ocorrência do risco e o seu impacto.
Mensuração dos Riscos.	É feito o cálculo financeiro consolidado, de acordo com exposição do risco na organização e a probabilidade de ocorrência de cada risco em diversos tipos de cenários para determinar o impacto nas contas de resultado.
Tratamento dos Riscos	É feita a priorização dos riscos a fim de direcionar esforços a novos projetos e plano de ação para minimizar os eventos que podem ter impacto negativo na organização e maximizar os eventos que podem ter impacto positivo na organização
Monitoramento dos Riscos	São feitos monitoramentos, avaliações e revisões dos procedimentos regulares de monitoramento
Informação e Comunicação	Deve ser cultivada uma comunicação ágil e adequada com as diversas partes interessadas, acionistas, reguladores, analistas financeiros, e outras entidades externas para tomar viáveis avaliações rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta à organização

**Quadro 2 - Principais etapas na gestão de risco**

Fonte: IBGC, 2007

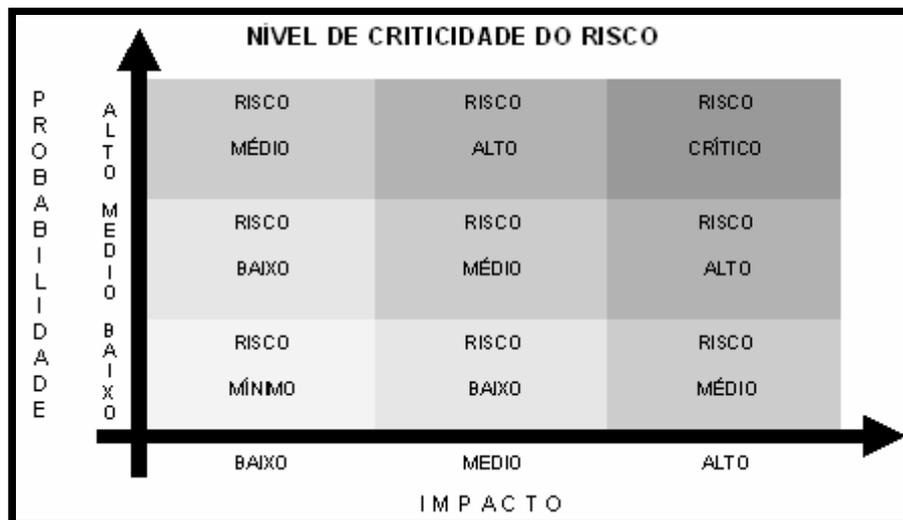
Segundo Crepaldi (2005) os fatores de risco devem ser determinados quanto à probabilidade de eles ocorrerem, a uma escala de impactos materiais, financeiros, econômicos, etc., quando poderão se concretizar dentro do ciclo de vida do processo ou da entidade e a qual a frequência em que podem se efetivar.

Portanto, risco é a probabilidade de uma ameaça se tornar real e interferir significativamente na vida empresarial ou pessoal. Podendo ser medido a luz da lei das probabilidades e avaliado pela materialidade envolvida, ou seja, o quanto significaria uma perda patrimonial, social, e ou ambiental e conseqüentemente provocando danos à pessoa, ou a comunidade em questão.

Existem diversas técnicas utilizadas pelo mercado para estabelecer o grau de risco das entidades e operações. Tradicionalmente, entidades reguladoras ou avaliadoras do sistema financeiro e do mercado de capitais estabelecem graus ou notas aos atores do mercado, com base em seus volumes e históricos de operações. Essa avaliação ainda é utilizada, contudo tem um fator limitante: nem sempre o passado descreve o caminho do futuro. Tendo isso em men-

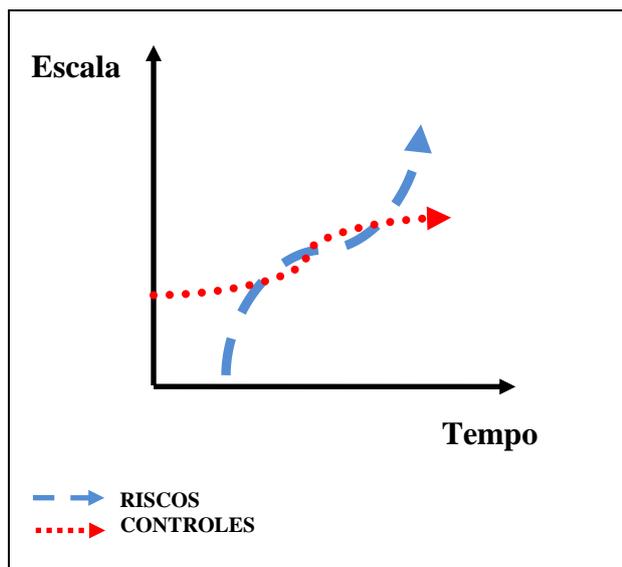
te a ciência buscou alternativas complementares, que considerassem a avaliação histórica e que ainda considerasse as possibilidades futuras. Dentro desse propósito surgiu uma ferramenta valiosa e atualmente utilizada denominada Matriz de Risco.

A Matriz de Risco – MR é uma estrutura matemática embasada em dois eixos (x,y) que representam respectivamente a probabilidade e o impacto das ameaças detectadas à instituição. Logicamente, isso significa que a Matriz é uma ferramenta com a sua eficácia medida se, e somente se, o risco for detectado. Portanto, a percepção do risco pode ser dada pelo histórico, mas depende de uma visão sistêmica e complexa para detectar eventos de riscos emergentes.



**Figura 1 - Matriz de Risco três X três**  
Fonte: GONÇALVES & VILPOUX (2007)

Com base na resposta da matriz, classifica-se o risco e a seguir permite-se confrontá-lo com o conjunto de controles pré-existentes que atuam para mitigá-lo. Esse confronto também possibilita uma resposta inovativa. Assim, o controle atua para o seu reconhecimento, manutenção e combate e caso não possa mitigar o risco, indica a necessidade de revisar-se o controle interno até superar o risco, ou na pior hipótese, conviver com o mesmo. Essas considerações podem ser resumidas no gráfico a seguir:



**Figura 2 - Evolução dos Riscos versus Controles**  
 Fonte: o Autor

A decisão de correr o risco ou buscar controles para mitigá-lo é, a partir da MR, um elemento fundamental, porém, não isolado, da gestão de riscos.

O gerenciamento ou gestão de riscos já é amplamente utilizado no mundo corporativo das grandes instituições, em que há a percepção daquilo que pode afetar a continuidade empresarial, sendo considerado o primeiro processo a ser levantado pelo planejamento organizacional e com essa premissa priorizar controles e administrar riscos de baixo impacto ou probabilidade de ocorrência.

Já as pequenas instituições formais ou informais, segundo GONÇALVES et ali (2007), sofrem mais agudamente quando ameaçadas externa ou internamente dada as suas características econômico-sociais individuais, como a falta de atenção a macroeconomia ou a profissionalização de seus gestores. Isso é comum, também pelo fato dos custos serem, relativamente, mais altos a esses pequenos empreendimentos.

### 1.2.2 Controladoria

Na gestão de riscos, a controladoria é quem assegura a eficácia da organização, por meio do controle de operações e na obtenção dos resultados desejados (PADOVEZE, 2003). Para Kanitz (1976), um dos precursores da Controladoria no Brasil, a Controladoria consiste em um conjunto de sistemas que fornece aos gestores os elementos necessários de

medidas corretivas voltadas à melhoria do desempenho empresarial. São instrumentos que permitem aos gestores ter uma visão global das aplicações e recursos empregados na organização, de modo que possam verificar como suas metas poderão ser alcançadas e, assim, tomar melhores decisões.

Na visão de Anderson (2004), a controladoria ajuda a proteger os recursos da organização, a manter a conformidade com a legislação e registros contábeis e a amparar a formulação de políticas e controles operacionais da empresa. Também, de acordo com Peleias (2002), contribui com todas as etapas da gestão de riscos, desde o planejamento e execução, como no controle e desempenho e na avaliação dos resultados. Portanto a controladoria se originou provavelmente da função auditorial, especificamente a de avaliar controles internos.

Existem muitas definições para controles internos e quase todos muito semelhantes. Um dos conceitos de controles internos mais adotados segundo Attie (2009) é aquele que os considera o conjunto coordenado de métodos e medidas que visam à salvaguarda de interesses, a fidedignidade e a precisão dos registros, a eficiência operacional e a aderência às políticas institucionais. Esse resumo conceitual que apresenta aspectos, orienta a entidade a buscar a formalização e a implantação de práticas operacionais que visem à diminuição de erros, desperdício ou perda de patrimônio dentro da cultura institucional. Não se concentra em realizar determinado número de controles, mas num conjunto cuidadosamente escolhido e combinado de acordo com as suas crenças, para lidar com processos e subprocessos formalizados, seja pelas boas práticas de gestão ou pelo cumprimento de exigências legais.

Ao longo do tempo, essas boas práticas foram definindo alguns princípios de controle internos para garantir as melhores práticas de controle da entidade. Dependendo do autor, pode-se classificar por forma ou por área de atuação. Contudo, observou-se uma classificação de controles internos embasada nos cenários em que atuam, permitindo uma melhor contextualização do uso dos controles. Nesse sentido há flagrante semelhança entre a classificação descrita por Boyton et ali (2002) e Attie (2009). Nela, os controles podem ser descritos, de forma resumida, como:

- a) Segregação de funções;
- b) Sistema de autorização e aprovação, que delimita quem pode autorizar o que;
- c) Determinação de funções e responsabilidades compatível com o cargo ou a área de atuação/ formação;

- d) Rotação de funcionário;
- e) Alçadas progressivas;
- f) Manutenção de contas de controle financeiro, patrimonial, etc.;
- g) Diminuição de erros e de desperdícios;
- h) Conciliação das contas para garantir a real posição patrimonial da entidade;
- i) Documentação confiável;
- j) Cumprimento as leis;
- k) Tempo hábil das operações por meio de melhores métodos de fazer as coisas;
- l) Treinamento de pessoal; e
- m) Políticas institucionais;

A segregação de funções estabelece a divisão da execução das tarefas com a custódia e o registro dos bens, direitos ou obrigações e por isso é um dos mais importantes controles, pois está relacionada à atividade individual em relação ao sistema que o indivíduo participa. Além de prevenir que a pessoa tenha o processo inteiro na sua mão, levando aos demais a aceitar a sua posição, aumenta o risco de erros ou fraudes, pois não há checagens por seus pares. Sabe-se que por melhor e mais preparada a mão de obra, ela cometerá pelo menos, erros por sua limitação humana. Também por isso o rodízio de funcionários, auxilia na segregação, prepara para a substituição de pessoas e diminui o risco da entidade de desconhecer aspectos importantes da sua atividade, além de permitir a inovação e não deixar um processo sobre o conhecimento de uma única pessoa apenas.

Já o sistema de autorização e aprovação, tem a ver com o conhecimento da função do indivíduo e a responsabilidade condizente com a mesma, evitando-se de que decisões sejam tomadas sem o devido conhecimento do risco envolvido. Esse controle deve ser harmonizado com a delimitação de tetos de aprovação ou fronteiras de autorização, normalmente financeiros ou de volume estabelecidas pela alçada competente e o ajustamento das atividades pertinentes a cada um com base na sua formação e competência.

No campo da manutenção de contas, essas visam alimentar, analisar e discutir as informações em memória escrita, para evitar a tomada de decisão com base na memória pessoal além de permitir a conciliação das contas para garantir a real posição patrimonial da entidade. Os registros são realizados em dado momento e devido as dinâmicas operacionais podem ser alterados ou ajustados para refletir adequadamente a posição da operação. Por isso a necessidade de confrontar as informações internas e externas para observar as causas e conse-

qüências das mudanças dos registros. Para garantir que essas informações sejam fidedignas há a necessidade da formalidade documental. Dependendo da operação realizada há a exigência de documentação para tanto, quer organizacional interna ou legal.

Para atender as exigências internas, devem ser observadas quais são aquelas políticas que são resultado da cultura institucional e que por sua vez estão ancoradas na identidade das pessoas. Esse é um fator fundamental para o reconhecimento pelos outros e melhor seria se fosse por um conceito positivo. Mas também, independente da cultura institucional, a entidade está obrigada ao cumprimento da legislação local, regional, nacional e internacional, pois o descumprimento da lei acarreta no risco de multas financeiras, intervenções ou até a extinção da entidade.

Contudo não se pode atribuir exclusivamente a esses princípios de controle interno o bom andamento ou o resultado positivo institucional, pois como antes referido pelos autores Boyton (2002) e Attie (2009) existem fatores sobre o modo do fazer que implicam diretamente sobre a gestão. Nesse sentido para diminuir erros e desperdícios e fazer as atividades de forma eficiente é necessário um conjunto de fatores tais como a educação para o desperdício e para as práticas seguras e saudáveis de trabalho e compatibilizá-las com a produtividade mínima para garantir a viabilidade ou sustentabilidade da entidade. Tanto o trabalhador como o objeto de seu trabalho são suscetíveis a ameaça de descontinuidade se não houver a consciência dos impactos à entidade de sua ação e produção. Por isso o treinamento de pessoal visa preparar as pessoas a fazerem melhor e as conscientizarem sobre o resultado coletivo da suas atividades.

Por fim, desse conjunto descrito de controles combinados, ou não, entre outros fatores específicos às entidades, tem-se o cenário de controle institucional. Pode-se dizer então, que os controles são parte essencial de entidades constituídas por pessoas ou instituições quer essas percebam ou não.

Por influência desses controles, as entidades são comumente chamadas organizações, ou seja, coletividade organizada que caracteriza os sistemas. Também deve-se destacar que muitas vezes a diferença entre o indivíduo e o sistema é a escala definida de observação, um empreendimento comercial mesmo que individual é dependente da coletividade formada por parceiros, clientes, fornecedores, funcionários, etc. Conclui-se, logicamente, que sem controle, nenhum sistema funciona. O controle dosa, muda, emerge e fenece conforme a necessi-

dade do todo em relação as partes e vice versa, de acordo com o sistema complexo de Morin (2000) e seus princípios da emergência<sup>2</sup> e da imposição<sup>3</sup>. Também os sistemas, e seus controles, tendem ao caos<sup>4</sup>, por isso precisam estar em constante aperfeiçoamento para a sua simples existência.

No ambiente formal ou acadêmico isso é reconhecido como fundamento de gestão, como demonstra D'Ávila (20002, p.15), ao descrever sua importância:

A importância dos controles internos para o sucesso de uma entidade tem sido reconhecida por líderes de organizações, quer com fins lucrativos, quer por fins filantrópicos...o exercício de controlar atividades caracteriza-se por processo essencialmente humano, resultado das percepções e crenças das pessoas notadamente destes líderes”.

A crença na necessidade maior ou menor de controles é diametralmente oposta ao tamanho do problema causado pela falta do mesmo em situações em que uma ameaça se avizinha. Ou seja, é importante destacar que as ameaças são uma constante dos sistemas e obedecem a lei das incertezas<sup>5</sup>. Daí a relação lógica entre riscos e oportunidades, pois diante de uma ameaça potencial precisa-se mudar o comportamento buscando novas soluções frente a ela. Se o indivíduo ou o sistema responde com inovação, uma oportunidade emerge.

### **1.2.3 Relações de confiança dentro da organização**

As relações de confiança têm gerado uma grande produção acadêmica nas últimas décadas já que essas relações permeiam os fundamentos das relações humanas e mais especificadamente para o presente trabalho, as relações de negócios entre os indivíduos.

Para Coleman (1994:12) a totalidade dos comportamentos dos indivíduos é um sistema social abstrato. Mesmo que o referido autor considere que “...a principal tarefa das ciências sociais encontra-se na explicação de fenômenos sociais, e não de comportamento de indivíduos singulares”. Também considera melhor uma explicação do sistema que exponha

---

<sup>2</sup> Esse princípio determina que o todo é superior à soma das partes. É o que mostra o fenômeno das propriedades emergentes.

<sup>3</sup> Esse princípio determina que o todo é inferior à soma das partes. Isso significa que as qualidades ou propriedades das partes, quando consideradas separadamente, diluem-se no sistema. Tornam-se assim latentes, virtualizadas.

<sup>4</sup> Lei da tendência à entropia exige constante aprendizado visando adaptação e superação (inovação).

<sup>5</sup> Implica em comportamento estratégico pela busca de várias respostas para um problema ou a superação do mesmo.

seus elementos do que uma que se atenha exclusivamente pelo próprio sistema (AQUINO 2000). Essa afirmação se concretiza quando afirma:

“... uma análise interna baseada nas ações e orientações de unidades em um nível mais baixo pode ser considerada mais fundamental, constituindo algo mais próximo de uma teoria do sistema de comportamento do que uma explicação que permanece no nível do sistema (COLEMAN 1994:4).

Coleman (1994) também identifica a existência de três elementos fundamentais nos sistemas sociais: 1) os atores e seus interesses; 2) os recursos necessários para satisfazer esses interesses e; por fim e não menos importante 3) o controle sobre os recursos. A partir desses elementos, o referido autor constrói a lógica dos sistemas sociais de grande ou pequena escala, bastando, para tanto, apenas dois atores envolvidos em relações de autoridade e em relações de confiança. A denominada “Racionalidade” embasa-se na crença do autor que os atores agem de forma racional para atingir os seus objetivos. Essa racionalidade abarca uma gama abrangente de ações, até mesmo àquelas consideradas de fundo emocional. Daí a discussão sobre o conceito da racionalidade de Coleman.

Dessa forma, Coleman (1994, p.300) chegou a uma definição interessante de capital Social ou Relacional como sendo:

...conjunto das relações sociais em que um indivíduo se encontra inserido e que o ajudam a atingir objetivos que, sem tais relações, seriam inalcançáveis ou somente alcançáveis a um custo mais elevado.

Portanto a racionalidade está amparada no resultado que beneficia o indivíduo. O benefício individual também é descrito por Bourdieu (1998), que tem a seguinte definição sobre capital social:

O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de reconhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por ligações permanentes e úteis. (...) (BOURDIEU, 1998, p.67)

Nesse sentido, Aquino (2000) aponta que as semelhanças dos conceitos pode ter sido determinada devido ao uso dos trabalhos de Bourdieu (1998) como parte do embasamento teórico de Coleman (1994), mesmo que ambos tenham partido de referenciais diametralmente opostos, pois ao contrário de Coleman (1994), Bordieu (1994) indica as ações humanas centradas no *habitus* que é a soma das experiências vividas mas não estruturadas racionalmen-

te, ou seja o indivíduo guarda memória de ações que lhe deram vantagem e aprende com os erros. Bordieu (1998) acrescenta ainda que:

“ O volume do capital social que um agente individual possui depende então da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar e do volume de capital (econômico, cultural ou simbólico) que é posse exclusiva de cada um daqueles a quem está ligado (BOURDIEU,1998, p.67)

E como contraponto, Coleman (1994), descreve que o capital relacional ou social está nas relações e não nos indivíduos e a “existência de capital social aumenta os recursos à disposição dos indivíduos que encontram-se imersos em tais relações” (COLEMAN, 1994, p.304).

Nessa linha de raciocínio Fukuyama (1996), inspirado em Coleman (1994), define esse tipo de capital como sendo “... a capacidade de as pessoas trabalharem em conjunto, em grupos e organizações que constituem a sociedade civil, para a persecução de causas comuns” (FUKUYAMA, 1996, p. 21-22). Portanto, o cerne da questão é a capacidade de auto-organização, de associação dos membros de diversas sociedades ou comunidades, aquilo que dependa do “... grau de partilha de normas e valores no seio de comunidades e da capacidade destas para subordinarem os interesses individuais aos interesses mais latos dos grupos” (FUKUYAMA, 1996, p. 22).

Diante de diferentes ângulos, quer pelo indivíduo ou pela interação da rede, o capital social que fará a diferença em prol de todos os atores envolvidos, emerge pela interação do todo com as partes e das partes com o todo (MORIN, 2000), ou seja, o indivíduo influencia os resultados da rede que participa tanto quanto a rede lhe exige conduta a sua manutenção de resultados.

Dentre os diferentes estudos sobre as causas e conseqüências das relações capazes de fomentar o capital social se destaca as conclusões de Putnam (1996), após um longo estudo comparativo sobre diferentes regiões italianas, sul e norte, com expressivas diferenças de desenvolvimento. Basicamente, Putman(1996) mediu o capital social por meio da observação das relações de cooperação e suas motivações, comparando-as entre si a fim de compreender porque certas regiões tem um grau elevado de pobreza e baixa distribuição de renda, enquanto outras conseguem superar as suas dificuldades, são ricas e com grande distribuição de renda. A sua forma de medição foi embasada nas relações causais entre grau de cooperação e distribuição da renda. Nesses estudos Putnam (1996) demonstra que quanto maior a horizontaliza-

ção das relações, mais sólidas são as regras de reciprocidade, há facilitação da comunicação e a confiança.

A horizontalização é caracterizada pelo status igualitário de seus atores nas atribuições, ações ou voz nas decisões. Como consequência há a conscientização do custo elevado pago pelo descumprimento das regras informais com a exclusão do sistema e que também o mesmo sistema corporifica e premia a boa conduta para futuras relações. PUTMAN ainda destaca que um sistema vertical, por mais que seja ramificado, é incapaz de sustentar a confiança e a cooperação social, justamente por não dar direitos e deveres iguais.

Por esse cenário descrito pelos autores antes citados, conclui-se que as pequenas empresas ou entidades também se organizam, de forma horizontal, em base de relações contratuais ou de acordos informais de produção. Apóiam-se nas vantagens competitivas dessa integração e como estratégias para ganhar economia de escala. Dessa forma podem ser competitivas e aproveitar as oportunidades das assimetrias de informação apontadas por Williamson (1985).

### **1.3 TERRITORIALIDADE DA ENTIDADE ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO CORPORAÇÃO E DESENVOLVIMENTO LOCAL.**

#### **1.3.1 Entidades de Economia Solidária.**

Uma das formas organizacionais de cooperação e com ações de coordenação, entre pequenos empreendimentos é a Economia Solidária – ES. Esse tipo de entidade tem sido mais utilizada para a produção e comercialização da agricultura familiar no campo e para a comercialização e produção artesanal ou semi-industrial nas cidades.

Segundo Singer (2001, p.4) a economia solidária teria sido criada por operários, nos primórdios do capitalismo industrial, para enfrentar a pobreza e o desemprego, diante da mecanização do processo produtivo. As cooperativas surgiram como novas forças produtivas por parte de trabalhadores fruto de soluções alternativas na recuperação do trabalho e autonomia econômica, aproveitando as novas forças produtivas (SINGER 2008, p.4). A entidade

adotava os princípios e valores básicos do movimento operário estruturados na igualdade e democracia.

Neamtan (2004) define economias solidárias como sendo empresas e organizações autônomas e de natureza privada, mas que o capital e os meios de produção são coletivos. Já para Verma (2004) a economia solidária é o agrupamento de pessoas como um grupo coeso de unidade de trabalho, para servir a uma visão e de interesses comuns, na origem da formação dessas iniciativas. Existe outro conceito mais amplo de EES como organização cidadã de dinâmica solidária:

A economia solidária recobre diferentes formas de organização onde os cidadãos e cidadãs se incumbem seja para criar sua própria fonte de trabalho, seja para ter acesso a bens e serviços de qualidade ao mais baixo custo possível, numa dinâmica solidária e de reciprocidade que articula os interesses individuais aos coletivos. (TAUILE *apud* ROCA, 2001, tradução livre)

A amplitude de ações também determina uma série de desafios a esses empreendimentos. Observando as entidades que atuam no âmbito da economia solidária é possível distinguir elementos característicos de sua atuação que se devidamente articulados, podem torná-las economicamente mais eficazes, aumentando suas chances de sobrevivência ou mesmo de inteiração e sucesso nos mercados capitalistas.

Dentre tais elementos Tauile (2008, p.4) sugere, por exemplo, gerar economias de rede nas quais obtêm-se desde escalas mais operacionais e eficazes para diversas atividades econômicas até possíveis complementaridades nessas atividades. Entre elas, o autor indica, entre outras “...o desenvolvimento dos sistemas de compras no interior dessas redes e a montagem de uma central de compras de produtos externos a elas (ou seja, provenientes de empresas que não fazem parte da rede)...” Ainda nessa linha de raciocínio, em relação aos processos de vendas, Tauile (2008, p.4) fala também na adoção de selos para estimular o consumo de bens produzidos sob o sistema de autogestão, por parte não só daquelas entidade componente da rede de ES, mas também de outras empresas externas a ela e ao consumidor em geral de modo que seus componentes possam potencializar sua capacidade de demandar efetivamente.

Contudo as formas de organização podem ser bastante controversas aos usos e costumes – *modus vivendi* da economia solidária, pois demandariam formalidades e contratos normalmente alheios a sua cultura. Não obstante, é importante observar que a ES não está fora ou dentro da economia tradicional. Ambas coexistem ora em paralelo, ora em cruzamento.

Quando se cruzam uma pode ser fornecedora ou consumidora da outra, inclusive ao mesmo tempo.

Então, como distinguir uma rede ou sistema que se relaciona com outros sistemas! Como já descrito anteriormente, não existe o isolamento absoluto, pois as redes comunicam-se mesmo que por fios relacionais desconhecidos, ou ainda não bem compreendidos. Para delimitar uma rede e defini-la pode-se fazê-lo observando as suas características.

Pode-se afirmar que os empreendimentos econômicos solidários (EES) possuem idealmente características distintas da economia tradicional (ET). Dentre elas, Gaiger (1999) destaca a autogestão, a democracia, a participação, o igualitarismo, a cooperação, auto-sustentação, o desenvolvimento humano e a responsabilidade social.

A Autogestão se dá pelo controle da gestão pelo conjunto dos associados e autonomia diante de agentes externos. A democracia se refere às decisões tomadas pelo conjunto dos associados, por meio de instâncias diretivas livremente formadas e eleitas, assegurando-se transparência no exercício da direção e sua fiscalização por órgãos independentes. A participação é definida pela regularidade e frequência de reuniões, assembleias e consultas, com elevado grau de comparecimento, mobilização e com mecanismos de renovação e alternância dos quadros diretivos. O igualitarismo é garantido por critérios de remuneração pelo trabalho, por uma divisão equitativa dos benefícios e excedentes, pela socialização do capital e pela inexistência de outros regimes de trabalho permanentes para atividades-fim. A cooperação se dá pela responsabilidade partilhada no processo produtivo, relações de confiança e reciprocidade, paridade social entre funções de direção e de execução ou entre tarefas manuais e intelectuais. A auto-sustentação constitui-se na exploração de atividade produtiva geradora de viabilidade econômico-financeira, sem comprometimento do ambiente social e natural e por fim o desenvolvimento humano que ocorre por meio de processos de formação da consciência e de educação integral e iniciativas de qualificação técnica e profissional dos associados.

Gaiger (1999) conclui que essas características acabam por estabelecer também a responsabilidade social definida:

“...por uma ética solidária socialmente comprometida como melhorias na comunidade e com relações de comércio, troca e intercambio; e praticas geradoras de efeito irradiador e multiplicador” GAIGER (1999, p4).

Considerando então essas características relacionais e de forma de gestão é desafiador estabelecer uma metodologia de pesquisa cujos critérios, possam identificar e avaliar quais são os reais riscos de uma entidade solidária e quais controles são necessários para mitigá-los assim como observar como esses resultados podem afetar os sujeitos pesquisados. De fato, essa desafio se impõe dada a importância dos EES para a contribuição com o desenvolvimento local nos territórios em que materializam-se.

### **1.3.2 Desenvolvimento Local.**

Conceituar Desenvolvimento Local (DL) não é uma tarefa simples, pois, a despeito das tradicionais classificações científicas, essas palavras, quando combinadas tem uma caracterização polissêmica, que é comum a temas diversos considerados “novos”.

O termo desenvolvimento por si só, já vem sofrendo uma interpretação diferente ao longo dos tempos como se pode observar nas palavras de Maia:

A evolução do conceito de desenvolvimento, da idéia de crescimento à sustentabilidade, tão em voga nos dias de hoje, incorpora teoricamente e sem grandes divergências a noção de que o ser humano deve ser o personagem e principal beneficiário deste processo. No entanto, o capital não deixa de ser o centro das atenções na atividade econômica e o determinante das regras que se estabelecem nas suas relações, comprometendo assim a afetividade e a solidariedade de ser humano (MAIA 2002, p.8).

Pode-se perceber, então, que a busca do capital, mesmo que não seja objetivo único, é um importante vetor a produzir efeitos positivos ou negativos sobre as pessoas e a sua percepção em relação as escolhas quanto à economia, política, etc. Escolhas influenciadas por ideologias e historicidade, e que há muito são categorizadas e recebem métodos e propostas de identificação sobre o grau do desenvolvimento desse ou daquele sujeito. Mas que ou qual desenvolvimento? Econômico, Social, Humano? E quais as variáveis utilizadas? Renda per capita, Riqueza, a Produção, Distribuição de Renda, Saúde, Educação, Preservação do Meio Ambiente, etc.? Certo de que o assunto deva ser observado por vários ângulos, deve-se primeiramente delimitá-lo assim como o tema local.

Local delimita a ação em que se materializa o desenvolvimento. Logo tal conceito implica delimitar-se a um determinado território a capacidade da comunidade local em manter as ações pelo seu próprio desenvolvimento, conseguindo dialogar, ponderar internamente, e dialogar com o exterior, com suas ameaças e oportunidades, enfim tudo aquilo que pode lhe

prejudicar a formação humana num sentido amplo, assim como a manutenção das condições de vida.

Segundo Buarque (1999, p.9):

Desenvolvimento local é um processo endógeno registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas. Para ser um processo consistente e sustentável, o desenvolvimento deve elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local, aumentando a renda e as formas de riqueza, ao mesmo tempo em que assegura a conservação dos recursos naturais

O autor utiliza-se de uma série de adjetivos para delimitar o conceito. Destaca-se a utilização de critérios como a endogenia, ou seja, aquilo que é proposto de dentro para fora e a delimitação territorial a unidades pequenas. Ambos os termos traçam uma lógica social permeada pela proximidade, pelo interesse comum. Todos os termos, em princípio bem escolhidos e válidos. No entanto muitas vezes é melhor entender um conceito por suas características como nos demonstra Ávila (2005), pois segundo o mesmo o desenvolvimento local tem as seguintes características: é endógeno em dupla acepção (de dentro para fora e de fora para dentro), é ao mesmo tempo democratizante e democratizador e integrante e integrador, e sua sustentabilidade está diretamente relacionada às características antes descritas. Uma definição mais sucinta e que incorpora pessoas, relações e ambiente tendo como fio condutor a ação ou não passividade dos atores.

A amplitude conceitual que o revela inclusive de forma dialética, permite interpretar por alguns autores, o DL qual uma alternativa aos modelos de desenvolvimento tradicionais da economia, como aquelas capitaneadas por ações governamentais de investimento em produção e renda, por exemplo. Ou ainda pelos interesses de entidades privadas que estão acostumadas a lidar com fatores essenciais da economia preponderantemente liberais e capitalistas: a concorrência, a eficiência e a eficácia de seus produtos e serviços. No entanto, alguns outros fatores devem ser considerados além da rotulagem “alternativa”.

Melhor talvez, seja associar o termo DL à sustentabilidade e a harmonização dos fatores humanos, econômicos, ambientais, territoriais, sem excluir os outros modelos, mas sabendo dialogar com os mesmos nos seus espaços multiescalares. Dessa forma o desafio de

conceituar o desenvolvimento local é o de dar conta dessa complexidade de fatores cujas dimensões vão além da economia e política tradicionais.

Não obstante, não há dúvidas que esse sistema esteja dentro de um território se relacionando com outros e que os suporta, e possui muitas singularidades como nos ensina Santos (1998, p.5)

“... o território é o suporte de redes que transportam regras e normas utilitárias, parciais, parcializadas, egoístas (do ponto de vista dos atores hegemônicos), as verticalidades, enquanto as horizontalidades hoje enfraquecidas são obrigadas, com suas forças limitadas, a levar em conta a totalidade dos atores”.

Também Santos (1998) revela uma consequência desigual da mundialização: por ter sido compreendida primeiramente pelos agentes hegemônicos (governos, corporações, etc.), fez mais fortes aqueles que já eram fortes. Culturalmente, àqueles que são fortes e dominantes procuram não descuidar dos fatores que garantam a hegemonia. No mundo dos negócios das economias tradicionais esses fatores são avaliados por meio de controles e normas.

Meyer-Stamer (2001) alerta para a importância de uma competitividade sistêmica no fortalecimento dos negócios de micro e pequenos empreendimentos num dado território e que ele considera uma forma de desenvolvimento local. Esse tipo de competitividade não depende apenas dos níveis de solidariedade entre tais empreendimentos e das condições macro-econômicas, mas se baseiam também na solidariedade do apoio, em âmbito territorial local, de organizações - governamentais e ONGs, consultores, pesquisadores e outros grupos de interesse - que conseguem articular uma constelação de outros atores de nível meso e macro. Cria-se, desse modo, uma eficiência coletiva, que se torna mais efetiva (MEYER-STAMER, 2001). Essa unidade interativa de atores econômicos e organizações de apoio se fortalece quando os mesmos conseguem criar momentos reflexivos a respeito da situação em que se encontra a atividade - ou seja, analisar seus pontos fortes e fracos, suas limitações e potencialidades - e, a partir daí propor coletivamente soluções criativas estratégicas que vão além da simples promoção econômica, já que envolvem a sustentabilidade social e ecológica local (Idem, 2001). Muitas vezes, essa estratégia de eficiência coletiva se vincula a um exercício de reflexão que envolve consultores e pesquisadores e grupos de interesse. E a questão seguinte costuma ser quem serão os atores capazes de implementar certas atividades. Porém, nessa estratégia de eficiência coletiva ou competitividade sistêmica se torna ainda mais efetiva, quando se consegue aliar a essas ações, metodologias de aprendizagem participativa rápida.

### 1.3.3 Territorialidade da Entidade de Economia Solidária - EES.

A EES emerge de uma rede de relações horizontalizadas e por efeito de proximidade dos atores que encontram-se em condições similares e percebem possibilidades de se aglutinarem por interesses comuns. Nesse sentido as redes exercem papel fundamental na transformação social e desenvolvimento local.

As redes assumem um papel de transformação social de modo a contribuir para o desenvolvimento de uma região, permitindo estabelecer um compromisso de participação da comunidade, dos indivíduos e das instituições que compõem todo o tecido social, através da demonstração de confiança e reciprocidade. [...] (GOEDERT 2005, p.74)

E o autor ainda aponta para o papel das relações de confiança na sustentabilidade e pontos críticos de formação dessas redes, quando não se tem visão clara do que se pretende coletivamente:

Para a sustentabilidade da rede é preciso buscar a sinergia de todos nos processos e estabelecer laços de confiança entre os atores. Mas, é preciso observar que os principais pontos críticos do processo de formação, é a inexistência de uma definição clara dos conceitos e do papel de cada ator no processo, associada a falta de disseminação das informações e do conhecimento [...] (GOEDERT 2005, p.74)

Santos (1998) aponta que o papel mais significativo que o ator exerce numa rede horizontal de relações é o de “saber lidar com as forças hegemônicas e suas regras utilitaristas.” (SANTOS 1998, p.23)

Uma Entidade de Economia Solidária que se constrói a partir de uma rede de relações sociais num dado local, em realidade, constrói território. Para Raffestin (1993) todo local traz em si as potencialidades para um conjunto de atores em rede realizarem um projeto de interesse comum. Portanto, a partir do local, se constrói o território, mediante um trabalho de atores em rede, tendo em vista um cenário imaginado. Essa construção ocorre por meio de apropriação social, entendida como uma adequação do local e suas potencialidades, tendo como parâmetro, uma imagem, um cenário futuro comum, mediante práticas sociais em rede (RAFFESTIN, 1993). As redes de relações e o resultado da apropriação constituem o campo de forças sociais desse território (Idem, 1993). São, portanto, as malhas tecidas pela rede de relações que delimitam os campos operatórios e de poder de cada território. Os indivíduos que fazem parte dessas relações trazem consigo uma cultura dotada de códigos, símbolos e valores próprios, que exerce papel fundamental na produção do cenário de vida desejado, no compor-

tamento adotado pelos atores sociais em sua construção, na coesão dessa rede e na identificação da coletividade (Idem, ibidem).

O desenvolvimento local, segundo Pecqueur (2000) nasce no coração dessas práticas sociais em rede gerando sinergias culturais num dado território e vai além da simples relação de mercado. Desse modo, os territórios aparecem como “entidades socioeconômicas construídas”, nos quais se engendram processos de criação de recursos tendo em vista a solução de problemas produtivos (PECQUEUR, 2000). O desenvolvimento local nasceria, portanto, de projetos individuais de interesses comuns no território, com base em outro tipo de racionalidade, ou seja, aquela que leva em conta a lógica do ator, a lógica da rede e uma lógica própria de desenvolvimento.

O território, nesse sentido, mais que uma rede, é a constituição de um espaço abstrato de cooperação entre diversos atores com um enraizamento geográfico para engendrar recursos particulares e soluções inéditas (PECQUEUR, 2000, p14) .

Para Pecqueur (2000), desenvolvimento local vai muito além da simples valorização dos bens e serviços mercantis. Fazem parte também desse campo de forças sociais, os serviços públicos sociais e o conjunto das atividades do mundo associativo. O ambiente de relações coniventes favorece a transferência de saberes e de informações que facilitam as inovações.

Por outro lado, e segundo Le Bourlegat (2004) apud Rangel (1985), a inovação emerge de um setor econômico territorializado, com meio local favorável à inovação. A estrutura inovada, ao dotar o meio de um sistema produtivo de maior dinamismo econômico, diferencia-o de outras estruturas e apresenta a tendência para se propagar por todos os setores de um mesmo tecido econômico, envolvendo os diversos níveis de produção e consumo dentro do sistema territorial local e em escalas de organização sócio-econômica e territorial cada vez mais abrangentes e multiescalares. Também Lemos (2006) alerta para o fato da inovação local ser um fenômeno altamente dependente da interação dos diferentes agentes locais e de sua capacidade de aprender e gerar conhecimentos, tanto formais como informais (tácitos). Isso ocorre porque o conceito da inovação como motor de mudanças proposta por Schumpeter (1982) não está apenas atrelado ao desenvolvimento econômico, como era concebido durante a era da industrialização e dos mercados de capitais. Hoje, a concepção de inovação passou a ser também considerada importante para o desenvolvimento social já que permite a sustentabilidade da comunidade local pela sua capacidade de se relacionar com o ambiente externo

por meio da valorização do conhecimento endógeno/local, normalmente, diferente pelas suas características culturais.

Isso fica explícito nas palavras de Le Bourlegat (2004, p., 10) que enfatiza:

...quando a dimensão social é relegada a um papel secundário no processo de inovação, maiores serão os riscos, as crises, a vulnerabilidade e a incerteza dos frutos obtidos desse processo, em termos de qualidade de vida e bem estar.

Por isso, a identificação dessas capacidades e competências locais e a observação de riscos ao meio inovador coletivo local podem ser fatores importantes na manutenção dos sistemas e, por conseqüência, do Desenvolvimento Local. Na sua visão:

“a capacidade de gerar, de adaptar/recontextualizar e de aplicar conhecimentos, de acordo com as necessidades e especificidades de cada organização, país e localidade, é, portanto, central”. (ALBAGLI, 2004, p.10)

Como proposta de adaptar ou recontextualizar conhecimentos de gestão de risco e especificidades de ESS, o capítulo a seguir, descreve os passos de investigação dos riscos a confiança em entidades de economia solidária no contexto do Desenvolvimento Local. Também descreverá a mobilização e a melhor conformação da pesquisa e seus atores, bem como a descrição da metodologia em que esta se encerra.

## **CAPÍTULO II**

### **A CONSTRUÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE PESQUISA EM DESENVOLVIMENTO LOCAL**

O capítulo aborda as bases da metodologia utilizada – a pesquisa ação - bem como suas subclassificações, de acordo com as finalidades ou forças atuantes na sua consecução. Justifica-se a subclassificação escolhida: pesquisa-ação conscientizadora - com os elementos e as fases que compuseram esse trabalho.

#### **2.1 CARACTERÍSTICAS DA PROPOSTA DE PESQUISA-AÇÃO**

O desenvolvimento local, como uma área da ciência social, suscita objetos de pesquisa tão dinâmicos e complexos quanto os fenômenos humanos. Diante disso, uma metodologia de cunho quantitativo-qualitativo, que vai além dos resultados mensuráveis apenas numericamente, mostrou-se adequada. Por meio dessa metodologia vislumbrou-se alcançar as respostas pontuais e de natureza objetiva/ quantitativa sobre a sustentabilidade, como também respostas mais amplas, de natureza subjetiva e ideológica. Cabe lembrar que as questões levantadas vincularam-se a uma lógica de risco, própria de quem vive um mercado incerto e no qual atuam oportunistas. No entanto, ela foi aplicada num meio complexo, constituído de atores inter-relacionados e de dinâmicas sócio-territoriais, no qual possibilidade de riscos em relação ao mercado pode parecer um problema menor, frente a preceitos éticos da economia solidária, fundamentados numa solidariedade voluntária em defesa dos direitos humanos e da equidade social.

Em função do paradigma quantitativo e qualitativo, existe a perspectiva metodológica descritivo-explicativa, uma mescla de dois diferentes propósitos científicos. Gil (2002) define que a pesquisa de natureza descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil 2002 p.42). O autor também indica que a pesquisa explicativa enfoca a identificação dos fatores determinantes ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos e acrescenta “esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas” (Gil 2002 p.42). No entanto, o qualitativo nessa pesquisa não se reduziu a simples aspectos explicativos, de causa e efeito para se chegar ao “por que das coisas”. A preocupação avançou no sentido da compreensão e balizamento a respeito das concepções dos sujeitos envolvidos, de modo a poder trazer um retrato mais efetivo da realidade vivida na EES, objeto dessa pesquisa. Foi importante nesse tipo de meio pesquisado, saber como os sujeitos pensavam suas práticas e sua problemática e os significados que atribuíram a ela. Segundo Martinelli (1999), no método qualitativo deve-se buscar os sujeitos e suas histórias e conhecer o que eles pensam a respeito do que está sendo pesquisado. Nesse caso, não se obtém apenas a visão do pesquisador sobre o problema, mas também o que os sujeitos têm a dizer sobre ele baseados em seus “valores”.

Segundo Barbier (2002), a pesquisa-ação surge como uma contraposição a separação entre os “fatos” e os “valores” que lhes são dados comumente. Barbier (2002) também embasa essa idéia como uma contestação a separação entre o “pensamento” e a “ação”. Pode-se dizer, então, que a pesquisa-ação possibilitou, por meio do método qualitativo, recompor o todo que o positivismo de métodos quantitativos contribuiu para decompor.

A pesquisa-ação permitiu atribuir igual valor e poder a todos os elementos envolvidos na pesquisa. Avaliou-se de um lado, os riscos de quem se submete a adentrar um mercado capitalista - fundamentado em dados quantitativos - e, de outro, a práxis social a partir das relações estabelecidas entre os integrantes e da EES, baseada em valores – fundamentado em dados qualitativos. Com base na combinação dessas informações, se propôs ações de mudança.

Destaque-se, que uma pesquisa dessa natureza exigiu do pesquisador atitudes, ao mesmo tempo de distanciamento e de envolvimento com a realidade pesquisada, para poder

apreendê-la e então interpretá-la de forma mais adequada. Segundo Barbier (2002; p.18/19), o pesquisador divide-se em diversas funções quando:

(...) desempenha, então, seu papel profissional numa dialética que articula constantemente a implicação e o distanciamento, a afetividade e a racionalidade, o simbólico e o imaginário, a mediação e o desafio, a auto-formação e a heteroformação, a ciência e a arte.

Portanto, a execução dessa pesquisa significou ir além da objetividade, mas sem desprezá-la. Implicou em descrever o objeto, por meio dos fatos observados junto ao sujeito e com a ação que o promove. Por isso, interessou-se por ir além dos fatos objetivos relacionados ao risco, na medida em que procurou explicar os diferentes e diversos valores que permearam os fatos a ele relacionados. Desse modo, a pesquisa pôde ir além dos números descritos e dos resultados apreciados. A pesquisa-ação mostrou-se adequada, portanto, como metodologia que atende à complexidade e a dinâmica do sujeito de pesquisa em ciências sociais.

Existem várias tipologias de aplicação da pesquisa-ação, segundo El Andaloussi (2004, p.72) que ocorrem em função de inúmeras nuances de ações dos sujeitos sobre os objetos envolvidos.

A pesquisa-ação existe com várias denominações que abrangem acepções bem diversas, e até contraditórias. Foram encontradas denominações diferentes segundo os países e os idiomas. Na América do Norte, as denominações de pesquisa-ação enfatizam o aspecto organizacional, o desenvolvimento e o planejamento. Na França, segundo Dubost (1987, p.73), há a ênfase na análise institucional (intervenção psicossociológica, socioterápica, socioanalítica, sociopsicanalítica) (El Andaloussi, 2004:72).

Na decisão a respeito do tipo de pesquisa-ação que se pretende optar, é necessário observar três aspectos: (1) a finalidade da pesquisa-ação - pode ser a de buscar como resultado apenas uma adaptação do sujeito-pesquisado à situação dada, ou então sua transformação; (2) a natureza da iniciativa da pesquisa - a pesquisa pode ocorrer por iniciativa do pesquisador ou por iniciativa dos atores pesquisados; (3) a forma da pesquisa - a pesquisa pode ser realizada durante uma ação ou sobre uma ação.

De acordo com as variáveis acima, Gauthier (1993) apresentou uma classificação de possíveis modalidades da pesquisa-ação (Quadro 1).

FUNDAMENTOS	FINALIDADES	INICIATIVA	FORMA
Tipos	(A) adaptação (T) transformação	(P) pesquisador (A) atores	(A) durante ação (S) sobre a ação
Recuperadora	A	A	S
Integradora	A	A	A
Avaliativa	A	P	S
Aplicada	A	P	A
Conscientizadora	T	A	S
Integral	T	A	A
Distante	T	P	S
Militante	T	P	A

**Quadro 3 - Tipologia das pesquisas-ações segundo Gauthier.**  
Fonte: Gauthier (1993)

## 2.2 A PESQUISA-AÇÃO CONCIENTIZADORA

Diante das tipologias de pesquisa preconizadas por Gauthier (1993) com a definição da finalidade, tipo de iniciativa e forma de abordagem optou-se por realizar uma “pesquisa ação-conscientizadora”. Isso significou optar por uma pesquisa “sobre a ação” da EES, que partiu da “iniciativa de seus associados” (sujeito-pesquisado) e a finalidade foi a de “agir na transformação dos sujeitos pesquisados” mediante os resultados da pesquisa.

Nessa modalidade de pesquisa-ação, de modo geral, não houve obrigação do comprometimento e do embasamento político-filosófico que substancia as ações e fins. A transformação do sujeito-pesquisado ocorreu sem vinculação a nenhum tipo de classe, linha política ou organização por parte do pesquisador. Também não houve imposição da transformação social dos atores envolvidos em função apenas do resultado da pesquisa, mas essa transformação ocorreu por suas próprias conclusões, após suas reflexões a respeito dos resultados da pesquisa frente aos riscos e aos preceitos da economia solidária, na realidade do território efetivamente vivido. Desse modo, os resultados da pesquisa serviram apenas de indicadores a respeito dos riscos a que a EES se submetia, ao inserir produtos dos fornecedores de sua rede, num mercado capitalista. As transformações e decisões sobre o futuro da estrutura e funcionamento da EES couberam aos sujeitos-pesquisados, portanto um processo endógeno de mudanças, considerado um princípio mais importante do Desenvolvimento Local.

Como a iniciativa da ação de pesquisa foi proposta pelos sujeitos pesquisados, houve oportunidade de iniciá-la, realizando-se um diagnóstico com os próprios sujeitos. Depois é que se passou ao levantamento de potenciais riscos e de controles prévios utilizados. A finalidade desse procedimento foi conhecer os sujeitos e suas relações entre si, com os fornecedores e consumidores na estrutura e funcionamento da EES, do ponto de vista da confiança. O segundo procedimento constou da produção do diagnóstico a respeito dos riscos potenciais da EES. Esses dados foram produzidos para servir de subsídios à reflexão dos riscos que a EES corria no enfrentamento do mercado local. Nesse caminho metodológico, houve o cuidado em se proceder, concomitantemente, a uma sondagem a respeito das relações de confiança mantidas pelos sujeitos da pesquisa dentro da EES, em relação aos fornecedores e consumidores, como também em relação ao pesquisador, antes e depois dos resultados apresentados da pesquisa sobre os riscos potenciais.

A característica da análise e interpretação de toda pesquisa esteve pautada na verificação a respeito da transformação da percepção dos sujeitos pesquisados em relação às relações de confiança definidas acima, após reflexões realizadas por eles sobre as dificuldades habituais ou eventuais de um empreendimento de economia solidária demonstradas na pesquisa sobre os riscos. Além disso, houve interesse em tomar ciência da influência que as possíveis transformações dessa nova percepção poderiam exercer na condução futura dos processos de gestão da EES – nos aspectos conceituais e estruturais – na medida em que ela pudesse se conflitar com os preceitos adotados a respeito da economia solidária.

Não se considerou que a metodologia adotada implicasse em intervenção do pesquisador no objeto de pesquisa, uma vez que ela foi solicitada voluntariamente pelos sujeitos da pesquisa e os resultados foram posteriormente refletidos por eles.

Para Thiollent (2005), as etapas de uma pesquisa-ação devem observar doze fases: a fase exploratória, a delimitação do tema da pesquisa, a colocação de problemas, o lugar da teoria, as hipóteses, seminários (as discussões), o campo de observação, amostragem e representatividade, coleta de dados, aprendizagem, saber formal e informal, plano de ação, divulgação externa, embora lembre que todos esses aspectos encontram-se imbricados.

O quadro a seguir apresenta o detalhamento dos principais procedimentos utilizados nas quatro etapas da pesquisa.

<b>Etapa</b>	<b>Designação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tempo de Aplicação</b>	<b>Instrumento de coleta</b>
1ª.	Exploração Diagnóstica	Fase exploratória: com a delimitação do tema, colocação do problema, reconhecimento de um campo de observação, reflexão sobre a teoria, construção das hipóteses, teste e adequação das entrevistas e questionários, pertinentes a etapa.	4 Meses	Anexo 1 Anexo 2 Anexo 3 Anexo 4
2ª.	Revisão de Diagnóstico e Avaliação de riscos	Reconstrução do diagnóstico de controles formais e informais e avaliação de riscos nas relações de confiança: reflexão sobre a teoria. Entrevista estruturada, questionário e documentação de campo, pertinentes a etapa.	4 Meses	Anexo 5
3ª.	Análise e Apresentação dos Resultados	A ação conscientizadora: apresentação de plano de ação, participação de discussões e reflexões sobre o diagnóstico da gestão e os riscos envolvidos.	1 Mês	Anexo 6
4ª.	A Confiança dos Atores	Avaliação dos reflexos das ações sobre a confiança dos atores	1 Mês	Anexo 7

**Quadro 4 - Fases da pesquisa-ação - PA proposta**

Fonte: do Autor

### **2.3. PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA: EXPLORAÇÃO DIAGNÓSTICA**

A Entidade de Economia Solidária, objeto da pesquisa, tem sede em Porto Alegre – RS. O contato com ela se deu, mediante apresentação do pesquisador por um dos associados responsável pela solicitação da demanda da pesquisa. Essa aproximação ocorreu por meio de conversas informais semanais, que duraram aproximadamente dois meses e que fez parte da fase exploratória da pesquisa.

A fase exploratória propriamente dita representou o primeiro contato com a realidade do ambiente da pesquisa, visando fazer o seu reconhecimento. Nessa etapa, se obteve o primeiro levantamento ou diagnóstico da situação e dos problemas prioritários para se definir as possíveis ações dentro da pesquisa (THIOLLENT, 2005). Procurou-se conhecer a cultura do empreendimento, com suas especificidades de métodos, suas redes de relações internas e externas, suas características operacionais e mercadológicas e o território em que ele atua.

De acordo com o previsto em Crepaldi (2005), o levantamento dessa etapa foi realizado, levando-se em conta duas fontes de dados, uma objetiva e outra subjetiva. As fontes objetivas foram obtidas por meio de registros formais da cultura, das relações, das operações, do mercado e do local onde atua, entre outras e que diziam respeito às condições objetivamente vividas na entidade. Por meio dessas fontes, conseguiu-se descrever as características da estrutura e funcionamento da entidade e de como seus associados se inseriam por meio da economia solidária, nas redes de relações com pequenos empreendimentos fornecedores parceiros. As fontes subjetivas constaram das percepções que os associados apresentaram a respeito da entidade pesquisada. Foi possível por esse caminho, verificar as motivações que os levaram a se envolver com a EES, como também, na condição de gestores da cooperativa, como percebiam possíveis ameaças, oportunidades não aproveitadas ou dificuldades encontradas no dia a dia dentro da EES e, além disso, a confiabilidade em operar com a gestão de riscos.

Essa situação de pesquisa prévia favoreceu a definição de alguns aspectos essenciais da pesquisa, tais como a definição do tema e problema, a teoria, objetivos e metodologia de trabalho a serem estabelecidos, além dos aspectos que deveriam envolver a avaliação dos riscos. Os riscos tiveram como parâmetro a sustentabilidade econômica da entidade com base nas relações de confiança mantidas pelos sujeitos da pesquisa – os gestores da cooperativa - com seus parceiros e clientes.

Na primeira reunião fez-se a devida identificação dos atores envolvidos – pesquisador e sujeito/atores (Anexos 1 e 2). Depois de delimitado e estruturado, o projeto foi apresentado formalmente aos associados por duas horas. Foi feita exposição geral sobre o objetivo da pesquisa e da forma de participação dos sujeitos pesquisados. Uma vez debatido e aprovado o projeto, foi pactuado entre pesquisador e associados um agendamento semanal para os procedimentos da coleta dos dados na cooperativa, com duração prevista de 4 meses consecutivos. Como contrapartida, foi pactuada com o pesquisador o sigilo empresarial em todos os níveis. Os dados levantados e discutidos, como também os diagnósticos apresentados, ficariam à disposição apenas da entidade pesquisada. O pesquisador se disporia a fazer constatações, somente se fosse expressamente convidado a fazê-las. E ele poderia negar-se a isso, se considerasse que sua intervenção pudesse alterar os resultados esperados da pesquisa.

Essa etapa da coleta foi crucial para determinar uma eventual mudança na percepção da confiança dos atores envolvidos, e portanto, para o resultado da pesquisa como um todo, pois levantava a opinião prévia dos envolvidos, antes de se avaliar as rotinas operacionais e procedimentos de gestão utilizados, apontando para que os sujeitos fizessem uma autoavaliação e a retroavaliação dos parceiros – fornecedores e clientes, e do próprio pesquisador.

Depois, ainda nessa mesma etapa, passou a coletar dados resultantes da observação das rotinas operacionais da entidade e os procedimentos executados, assim como a realização de entrevistas semi estruturadas aos associados. Aspectos relativos à gestão, motivação e relacionamentos estabelecidos, foram obtidos por meio de entrevistas, de documentações existentes e de livre observação do pesquisador.

A avaliação realizada sobre as rotinas operacionais ocorreu coletivamente, de acordo com a disponibilidade e a participação dos pesquisados. Foram utilizados 5 critérios de análise em 12 cenários (Quadro 5).

<b>PLANO EXPLORATÓRIO</b>	
<b>CRITÉRIOS A SEREM OBSERVADOS</b>	<b>CENÁRIOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação da organização interna;</li> <li>2. Potenciais riscos internos e externos;</li> <li>3. Estratégias de mercado e capacidade de inovação;</li> <li>4. Critérios de governança e capacidade de cooperação;</li> <li>5. Publicidade e Transparência das Informações</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Produtos e Serviços Oferecidos aos Clientes</li> <li>B. Relações com Fornecedores</li> <li>C. Gestão de Estoques</li> <li>D. Preços e Condições de Compras</li> <li>E. Preços e Condições de Vendas</li> <li>F. Relações de Trabalho</li> <li>G. Custos, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio Financeiro.</li> <li>H. Condições Sanitárias</li> <li>I. Registros Contábeis</li> <li>J. Registros Fiscais/ Tributárias</li> <li>K. Registros Societários</li> </ol>

**Quadro 5 - Critérios e cenários do plano exploratório.**

Fonte: do Autor

Os dois critérios iniciais – organização interna e riscos potenciais - foram definidos como essenciais para a aplicação de métodos de avaliação de controles internos e de riscos. Já os 3 últimos critérios - estratégias de negócio e capacidade de inovação, capacidade de gestão da entidade e forma de governança e cooperação - tiveram a finalidade de confrontar

a percepção dos atores no tocante à confiança em si mesmos e nos demais parceiros internos e externos.

Já os cenários foram definidos por meio da segmentação de processos e sub-processos pertinentes às entidades mercantis em geral, adaptando-os às exigências legais e às características do sujeito pesquisado. Cada cenário foi avaliado pelos cinco critérios estabelecidos *a priori*.

Nesse momento, os sujeitos responderam por meio de um questionário semi-estruturado tabulados em relatório de campo (Anexo 3) sobre as seguintes questões: Quem tomava as decisões, quem realizava e como eram realizadas as tarefas operacionais rotineiras da entidade; quais as dificuldades e problemas encontrados e a recorrência dos mesmos; qual a sua percepção de negócio e como os atores interagem entre si e comunicavam as suas ações.

### **Respostas à pesquisa**

Dentre os inúmeros dados levantados e analisados, optou-se por aprofundar somente aqueles que foram mais determinantes a delimitação para essa pesquisa, ou seja, que colaboraram para a construção do tema, problema, teoria e hipóteses, mais precisamente nossas perguntas de pesquisa e nossos objetivos.

As respostas aos questionários sobre os critérios previamente estabelecidos em relação aos cenários observados evidenciaram a presença e a relevância dos temas da confiança e da gestão em entidades de economia solidária.

A delimitação do problema deu-se através da análise do conjunto de dados utilizados nessa etapa de pesquisa que por meio das respostas dadas ao questionário (Anexo 3) aplicado sobre o ambiente relacional e de gestão utilizados, forneceram elementos para que se pudesse delimitar nosso problema de pesquisa, que se situa no campo das mudanças nas relações de confiança embasadas na percepção dos riscos, mediante as melhores práticas de gestão.

As perguntas que orientaram a entrevista foram fundamentadas pelas melhores práticas de controle interno e gestão, referenciadas em ampla bibliografia da área e visavam identificar o perfil do questionado para determinar indicativos de seu comportamento com foco na gestão e na confiança aos outros de suas relações operacionais, sociais e mercantis.

A entrevista semi-estruturada (Anexo 3) elaborada com os cinco critérios de observação em face aos onze cenários estabelecidos exigiu o direcionamento das perguntas àqueles que se identificaram em condições de respondê-lo tanto, individualmente, como em conjunto em função das suas experiências vividas. As respostas foram de valor declarativo e, por isso, foram mais tarde checadas por meio de observação e documentos disponibilizados, bem como a confirmação das informações declaradas na segunda etapa.

Embasado nos dados coletados até aqui, concluiu-se que a fase exploratória propiciou confirmar o tema delimitado. Nas etapas seguintes, foram essas as questões formuladas:

- Determinando-se o grau de controle da gestão atual é possível avaliar os riscos de negócio e sobre as relações de confiança? e
- Qual o efeito provocado sobre as relações de confiança mediante a conscientização dos gestores sobre os riscos que a entidade está exposta na sua atual condução?

Os objetivos específicos dessas questões foram: (1) Investigar os diferentes controles formais e informais utilizados para a gestão da entidade; (2) Descrever e interpretar os diferentes riscos e seus níveis de criticidade e exposição segundo a teoria da Matriz de Risco; (3) Analisar as implicações dos vários riscos pertinentes a entidade e a sua influência sobre as relações de confiança entre os atores da rede de cooperação.

#### **2.4. SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA: REVISÃO DE DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO DE RISCOS.**

Frente aos resultados obtidos na fase exploratória na interpretação dos quesitos e trabalhos propostos, a etapa seguinte foi a da avaliação dos riscos. Nessa avaliação, os associados demonstraram compreender aspectos práticos do estudo, apesar de demonstrar pouca

compreensão teórica das idéias de gestão risco ou confiança. Houve necessidade, portanto, de adaptar nomenclaturas e terminologias técnicas das teorias de controle, num trabalho acadêmico de avaliação de riscos, para uma linguagem que se fizesse mais clara ao entendimento dos sujeitos da pesquisa. Desse modo, procurou se aprofundar os conhecimentos sobre a avaliação de riscos, em sua versão contextualizada a entidades com características de alta informalidade. Adaptou-se a avaliação dos cenários e critérios avaliados como controle para aplicação em levantamento de riscos potenciais por meio da ferramenta de Matriz de Risco. Houve análise por meio de pesquisa documental e nova rodada de entrevistas se os controles estavam corretamente avaliados.

A Matriz de Risco - MR contribuiu para que a visão dos negócios transcendesse do operacional ao estratégico. Isso foi possível, graças à avaliação probabilística ou frequência de eventos que pudessem ser prejudiciais ao desempenho, como também sobre o resultado das atividades ou negócio, além do impacto que esse(s) evento(s) pode (em) causar sobre as atividades, processos e relações de negócios, ou seja, sobre a possibilidade de manutenção da própria existência do negócio. Essa condição faz parte do “princípio da continuidade”, postulado teórico da contabilidade e da manutenção das atividades mercantis.

Consistiu no primeiro contato do sujeito da pesquisa com a metodologia de avaliação de riscos. A vantagem da utilização dessa ferramenta nesse ambiente é que não há receio de se expor os problemas de forma crua. O princípio cultural orientador dessas entidades - informalidade, alto capital relacional e sustentabilidade coletiva – ajudou a diminuir a resistência ou o receio de demonstrar fragilidades particulares. Tratava-se de um ambiente com competição mínima entre associados.

Outro preceito da Matriz de Risco refere-se à necessidade de apresentar ao gestor, riscos e controles que cumpram uma organização lógica da realidade. A lógica do risco se impõe pela numeração correta da frequência (probabilidade) do evento e a escala de valores que indiquem o impacto financeiro, econômico e social para a entidade avaliada. Já a apresentação dos controles diz respeito às práticas consagradas de gestão para qualquer entidade, visando evitar a perda, o desperdício, o erro, entre outros.

Nessa fase da pesquisa, após serem levantados os problemas ou riscos potenciais, foram apurados os números relativos de eventos (frequência ou probabilidade) classificados em três tipos, conforme tabela a seguir:

**Tabela 1 - Classificação da probabilidade com base em percentual de frequência.**

Frequência ou Probabilidade	Percentual de ocorrências relativas
BAIXA	0,1 a 33,33
MÉDIA	33,34 a 66,66
ALTA	66,67 a 99,99

Fonte: do Autor

Após levantamento documental e observações de campo, seguidos de testes validação entre o pesquisador e os atores da pesquisa, definiram-se as probabilidades dos riscos. A escala de valores dos impactos foi definida por dois critérios combinados: a materialidade (valor monetário envolvido) e a imagem (percepção subjetiva dos parceiros). Os impactos financeiros e econômicos consideraram o patrimônio total da entidade. Essa foi avaliada em torno de vinte mil reais, calculada em função da carteira mensal de clientes, estoque, imobilização e intangível. Sendo assim tem-se a classificação dos impactos, como segue:

**Tabela 2 - Classificação de impacto com base em valores absolutos.**

Classificação do Impacto	Percepção do abalo de imagem	Materialidade	
		Valor	% do Patrimônio
BAIXO	POUCO	= ou < R\$ 200,00	= ou < 1%
MÉDIO	MÉDIO	Entre R\$ 200,01 a R\$ 1.000,00	Mais que 1% e até 5%
ALTO	MUITO	> R\$ 1.000,00	Mais que 5%

Fonte: do Autor

A partir do cálculo definido do risco, observaram-se, à luz das teorias de controle, as melhores práticas a serem adotadas para mitigar esses riscos. Para a definição dos controles foi considerada a viabilidade estrutural e de investimento financeiro. Após ampla discussão com os atores envolvidos chegou-se a um conjunto de controles, elencados em combinação aos riscos calculados. Confrontados esses resultados demonstraram de que forma a entidade estava mais ou menos exposta ao risco.

## **2.5. TERCEIRA ETAPA DA PESQUISA: ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Após a revisão dos dados coletados sobre os controles e as probabilidades e impactos dos riscos relacionados aos critérios e cenários propostos, deu-se prosseguimento à

terceira etapa de nossa PA, pesquisa-ação conscientizadora: a apresentação dos riscos por meio de um Plano de Ação sugerido.

Foram apresentados a todos os gestores da associação que se autodenominaram “tocadores” de um plano de ação que indicava os riscos, as sugestões de controles para mitigá-los e uma escala ABC de prioridade de atenção, não necessariamente relacionada ao grau do risco, mas sim à sua factibilidade no tempo.

Esse plano de ação (Anexo 6) foi distribuído e discutido ponto a ponto com os presentes e encaminhado via internet aos demais cooperados para a sua reflexão.

## **2.6 QUARTA ETAPA DE PESQUISA: A CONFIANÇA DOS ATORES.**

Diante do objetivo da pesquisa em utilizar a avaliação de risco para mensurar as relações de confiança, na avaliação da sustentabilidade de entidade de economia solidária, como também verificar a influência dos resultados da pesquisa nessas relações de confiança, necessitou-se preparar o último instrumento de coleta de dados sobre a percepção dos associados.

Para que a etapa final ocorresse, foram organizadas num questionário estruturado, as mesmas perguntas elaboradas na fase exploratória, agora com o fito de comparação sobre as mesmas crenças anteriores e o grau de confiança dos associados diante de um amplo diagnóstico de risco.

O último encontro para coleta de dados foi realizado durante um dia normal de atividades operacionais da entidade. Foi explicado aos sujeitos pesquisados a necessidade de suas respostas estarem embasadas na sua percepção atual, após receberem, e portanto, sob influência do plano de ação (anexo 6), independente de como tinham respondido anteriormente, pois não existiriam respostas certas ou erradas.

Essas respostas (anexo 7) e a comparação com as respostas anteriores estarão descritas no capítulo que sucede junto com a apresentação dos demais dados e análises obtidos a partir desses instrumentos.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISE E IMPACTOS DA PERCEPÇÃO DE RISCOS NO ÂMBITO DA ENTIDADE DE ECONOMIA SOLIDÁRIA.**

Esse capítulo foi organizado para expor o resultado das etapas da pesquisa descrita no capítulo anterior, com especial atenção à análise dos níveis de risco e confiança- segundo a Matriz de Risco (MR), feita mediante os controles previamente identificados – e aos impactos causados pela conscientização dos mesmos.

#### **3.1 A ENTIDADE DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS ATORES.**

##### **3.1.1 A Entidade de Economia Solidária como forma organizacional.**

O formato organizacional eleito pelos propositores e adeptos da Entidade de Economia Solidária, objeto desse estudo, foi uma cooperativa de consumo, cuja identidade foi preservada a pedido dos associados. A referida cooperativa encontrava-se sob a gestão de um conjunto de 8 associados – os sujeitos pesquisados - que se declararam simpatizantes dessa iniciativa. Esses estavam encarregados, portanto, de mediar e coordenar as relações de contrato entre os produtores parceiros da cooperativa e os clientes compradores moradores de Porto Alegre, transação realizada num mercado *spot*, portanto, com pagamento à vista e pronta entrega da mercadoria, regida sob os princípios da Economia Solidária.

Segundo os associados pesquisados, a cooperativa se apresentava diferente das tradicionais, uma vez que além de adotar os princípios da Economia Solidária e, nesse senti-

do, ser participativa, solidária, autogestionária, também se envolvia com a promoção dos empreendimentos produtivos solidários existentes em Porto Alegre. Seus promotores se ocupavam de campanhas para promover, por meio de um consumo consciente, produtos originários de várias organizações produtivas coletivas, estruturadas segundo os princípios da economia solidária, situadas nos arredores de Porto Alegre. Essas organizações passaram a ser parceiras da cooperativa, no fornecimento de seus produtos, quando solicitados pelos clientes simpatizantes da causa. O papel da cooperativa, além de apoiar a colocação dos produtos dos parceiros no mercado, era o de procurar estabelecer relações comerciais justas com a pequena produção, pesquisar alternativas de produtos viáveis aos empreendimentos, de modo a promover um modo de vida mais justo e sustentável.

Os princípios de estrutura e funcionamento estavam contemplados no manifesto de fundação dessa entidade. Nele estava claro o propósito da cooperativa em estabelecer um novo canal de acesso ao mercado para os produtores suburbanos e rurais, que atuassem como empreendimentos autogestionários na agricultura, agroecologia e agroindústria familiar, para buscar o fortalecimento desses empreendimentos e potencializar suas produções. A cooperativa, como Entidade Econômica Solidária também se propunha valorizar as relações entre cooperados e fornecedores, por meio da constituição de parcerias que seriam pautadas na promoção de princípios éticos e de interesses comuns.

A natureza de relações vivenciadas e percebidas pelos atores envolvidos com a cooperativa se enquadra nas características de EES identificadas por Gaiger (1999). Entretanto, pela natureza de sua composição e funcionamento, a entidade de economia solidária não se enquadra perfeitamente às formas jurídicas estabelecidas no Brasil. As normas existentes não contemplam esse formato organizacional, com as especificidades desse empreendimento coletivo.

Essa EES funcionava por meio da oferta de produtos pelo seu *site*. A cada duas semanas a entidade recebia os produtos encomendados aos produtores e entrega dos mesmos aos clientes era feita em sua sede. No início da pesquisa esse processo se dava semanalmente. Basicamente as operações se dividem em seis etapas (Quadro 6).

1°. A cooperativa dispara e-mail aos clientes já cadastrados no <i>site</i> , fazendo o convite a novas compras;
2°. O cliente cadastrado (novo ou antigo) escolhe seus produtos no site gerando uma cesta de compras e fecha o pedido, que deverá ser retirado na sede da cooperativa;
3°. Com base no total de pedidos de clientes, a cooperativa realiza a encomenda aos produtores, com dois dias de antecedência;
4°. Os produtores entregam as mercadorias à véspera da abertura aos clientes;
5°. No dia da entrega, os clientes retiram e pagam seus produtos. No caso de compras em grupo a entidade promovia a entrega no local;
6°. Com base nos prazos e combinados a cooperativa pagava os fornecedores.

**Quadro 6 - Etapas das operações cotidianas da cooperativa.**

Fonte: do Autor.

Essas etapas foram estabelecidas como forma de adequação das funções da cooperativa à natureza informal de sua organização, à pequena capacidade de estocagem, ao limitado espaço da sede e à pequena disponibilidade de equipamentos. A EES contava apenas com um microcomputador e impressora, um *freezer* horizontal e uma balança de precisão digital para pesagem dos produtos a granel. O local da sede, mesmo sendo alugado, compensava essa limitação de espaço/custo de aluguel, por estar localizada em um bairro tradicional e central da cidade, de fácil acesso por transporte coletivo e com estacionamento gratuito nas vias públicas.

### 3.1.2 Associados responsáveis pelas ações de coordenação da EES.

Os mediadores dessa iniciativa e gestores da cooperativa não eram produtores, mas profissionais que habitavam o mesmo território de Porto Alegre e que se mostraram simpaticantes das organizações produtivas solidárias do entorno. Por meio de textos publicados em documentos, disponibilizados na Internet, assim como pelas respostas dadas nas entrevistas feitas, foi possível verificar que os membros da sede da cooperativa eram profissionais urbanos, originários de diferentes áreas da região de Porto Alegre/RS. Identificaram-se como companheiros e militantes no apoio a esses produtores. Afirmaram ter em comum o entusiasmo pela agroecologia de base familiar e pela economia solidária, enquanto caminho para desenvolvimento de relações econômicas mais justas e sustentáveis.

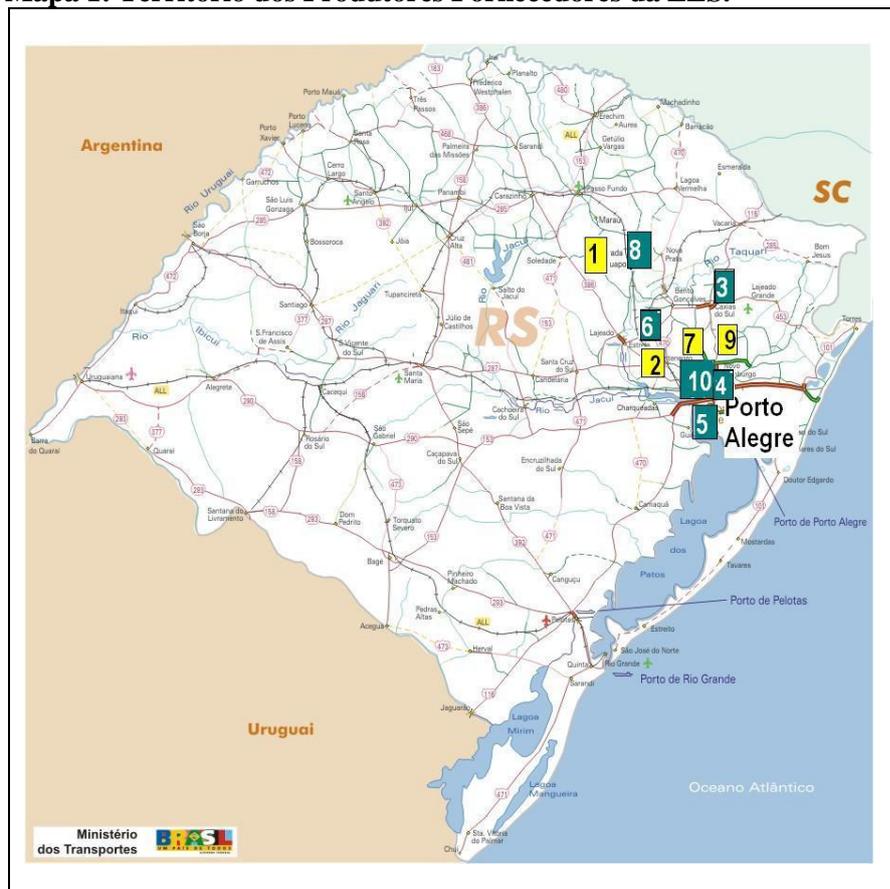
Uma das razões mais fortes na criação dessa cooperativa estava o fato dos associados fundadores manterem vínculos com entidades político-partidárias de esquerda – seja com sindicatos de trabalhadores ou com órgãos públicos. Alguns deles haviam participado de iniciativas de criação de entidades solidárias, por meio de políticas públicas, no auge dos governos municipais de Porto Alegre e mesmo estaduais, administrados pelo partido dos trabalhadores (PT), próprios dos anos 90. A maioria dos associados atuava na condição de funcionário público que, diante da mudança de partido nas administrações mais recentes, preferiu optar por abrir uma entidade que mantivesse relações com as redes já construídas com seu apoio pessoal de grupos de economia solidária. No entendimento desses gestores da cooperativa, por força dessas mudanças no direcionamento político das administrações públicas, as organizações solidárias corriam o risco de desaparecimento. A iniciativa da criação da cooperativa de consumo, portanto, aparecia como capacidade de resposta ao desafio de autogestão, pois a entidade iniciava as suas operações sem o apoio do governo local ou estadual. Estava acima de quaisquer vínculos políticos. Os gestores entrevistados afirmaram ter aceitado o desafio de coordenar as ações da referida cooperativa como integrantes dela, dispostos a assumir as práticas e os riscos inerentes à viabilização econômica e social de um empreendimento de ES. Firmaram compromisso com a construção e manutenção das redes coletivas, visando estabelecer e fortalecer relações de cooperação e de integração com produtores, consumidores e com os movimentos sociais. Incluíram nesse compromisso a militância da educação dos clientes na realização de um consumo consciente.

### **3.1.3 Parceiros fornecedores: as organizações solidárias.**

A cooperativa tem como parceiros/fornecedores 10 organizações solidárias, cada uma delas com um conjunto numeroso de produtores seja em atividades agrícolas, ecológicas e agroindustriais. Dentre eles estão: 4 agroindústrias familiares que produzem salames e linguiças, tomate seco e extrato de tomate orgânico, molho de tomate, pepinos e conservas, sucos e geléias orgânicas; 1 sítio de produção familiar com hortaliças e legumes; 3 cooperativas de assentados rurais do MST (250 assentamentos e 11 mil famílias), grupo de agricultores familiares ecológicos, como também organização de mulheres que produzem arroz, pães, biscoitos, bolachas, cucas, salgados, geléias, sucos de uva, vinho; 1 clube de trocas; 1 associação de produtores ecológicos de ipê.

Essas organizações solidárias que aparecem como fornecedores parceiros da cooperativa estão distribuídas, tanto no meio suburbano de Porto Alegre, cidade que abriga a sede da cooperativa, como no meio rural, mais precisamente na serra do Rio Grande do Sul. O mapa 1 apresenta o campo operatório desses produtores agrícolas e, portanto, o território da cooperativa da EES.

**Mapa 1: Território dos Produtores Fornecedores da EES.**



Fonte: DAER- RS (2007) modificado pelo Autor.

Legenda:

Cor Característica do Fornecedor/Parceiro

- Empreendimento Coletivo
- Empreendimento Familiar

### 3.1.4 Clientes da EES.

Os canais de comercialização se dão preponderantemente pela encomenda via Internet. Poucas vendas são realizadas sem a encomenda prévia. Os clientes, majoritariamente

são adultos que moram na cidade de Porto Alegre e identificam-se com os produtos oferecidos pela entidade. Alguns conhecem a entidade em função de outros clientes ou por redes em entidades públicas e outros tiveram contato com a entidade em função da sua exposição por duas vezes em programa nacional de horário nobre em canal de TV aberta líder de audiência no seguimento.

De acordo com as respostas dadas pelos associados ao questionário (Anexo 2) em relação à confiança, obtive a seguinte avaliação: três dos sete questionados consideraram alta e os demais quatro consideraram média a percepção de confiança depositado nos clientes.

### **3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS ANTES DA CONSCIENTIZAÇÃO DOS RISCOS.**

O objetivo da análise, nesse caso, foi a de se verificar como os riscos poderiam afetar as relações de confiança entre os atores da rede de economia solidária. A ordem escolhida para exposição da análise dos dados segue a mesma ordem dos objetivos descritos na metodologia de pesquisa, que orientaram a construção dos critérios de avaliação, exposição de resultados e reavaliação da percepção a confiança dos atores a partir da conscientização dos riscos a que estavam expostos.

#### **3.2.1 Avaliação da relação da cooperativa com as organizações solidárias.**

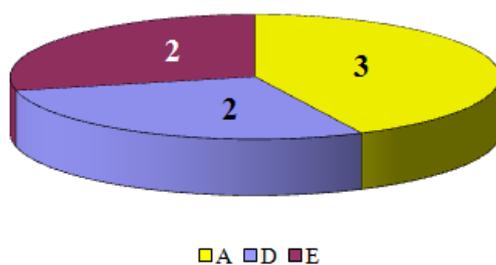
Os produtores fornecedores assim como os demais itens relacionados foram avaliados pelos associados antes e depois da conscientização dos riscos levantados pelo pesquisador (Ver questionário no anexo 2). Nessa etapa, dos oito questionados, apenas um não pôde responder o questionário distribuído.

Tendo em vista a origem da cooperativa, foi possível compreender que o critério de seleção de seus parceiros fornecedores fosse a vinculação aos princípios da Economia Solidária. Desse modo, segundo seis dos sete associados pesquisados, a rede de fornecedores se formou em função da indicação de cooperados e do perfil ideológico dos fornecedores.

Ao serem indagados a respeito do nível de confiança depositado nesses fornecedores na relação contratual mantida com eles na cooperativa, dois e um (soma de três) consi-

deraram respectivamente, grau máximo e alto. Entretanto, os outros três questionados acabaram atribuindo grau médio, explicado pelo o fato de alguns deles não estarem observando adequadamente as condições comerciais (preço, prazo e entrega) do contrato feito com a cooperativa. Um dos questionados não se manifestou, por não acompanhar tais ações dentro da cooperativa.

No que tange à sustentabilidade da cooperativa, com base nas relações estabelecidas com os fornecedores, três dos sete afirmaram (escolha A) acreditar que a entidade deveria se sacrificar financeiramente, ao menos eventualmente, para continuar atendendo as redes de fornecedores. Já dois dos sete opinaram (escolha D) pela necessidade da cooperativa buscar sua auto sustentabilidade, mediante novas alternativas de fornecedores, enquanto que outros dois deles responderam que (escolha E), de fato, haveria que se discutir e estabelecer novas relações com os fornecedores atuais. Assim pode-se observar como ficou o gráfico:



**Gráfico 1 – Relações com os fornecedores antes da conscientização dos riscos.**

Fonte: do Autor.

Na relação da cooperativa com seus fornecedores apenas um questionado se posicionou a favor de uma priorização de compra aos fornecedores que pudessem oferecer condições de qualidade melhor e preço mais favoráveis. Houve uma posição intermediária de três dos sete questionados para se priorizar fornecedores com maior relação de reciprocidade junto à cooperativa, desde que atendessem as condições de qualidade mínima e preço máximos. Mas os demais (outros três) ainda entendiam que a cooperativa deveria tratar a todos os fornecedores com equidade, independente das condições de qualidade e preço do fornecedor. Esses deixaram claro uma maior preocupação com a manutenção da relação do que com ganhos no negócio.

Por fim, obteve-se a avaliação dos associados sobre o grau de confiança que os mesmos tinham em relação aos fornecedores. Dos sete (total), quatro consideraram muito alta ou alta confiança e três de média confiança.

Concluindo, pode-se afirmar que na percepção dos associados em relação aos parceiros fornecedores era de alta confiança, visto que predominava a idéia de manutenção dos fornecedores como parceiros da rede, independente das condições mais favoráveis de qualidade e preço, mesmo que isso significasse sacrifícios financeiros da cooperativa, embora como se pôde verificar, essa opinião já suscitasse dúvida entre eles.

### **3.2.2 Avaliação sobre a gestão da cooperativa.**

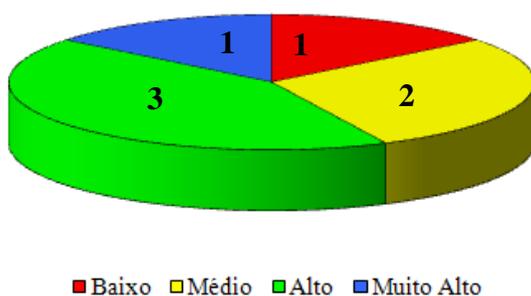
Foram feitos questionamentos sobre como deveriam ser tomadas as decisões na condução da gestão da cooperativa. Para três dos sete questionados, somente as deliberações referentes às mudanças da cooperativa deveriam ser realizadas com a participação de todos os cooperados. No caso de decisões operacionais/ cotidianas quem deveria se encarregar seria a diretoria. Já outros três entendiam que todas as decisões deveriam ser tomadas sempre pela diretoria e divulgadas aos demais. Houve, no entanto, um associado que entendia que todas as decisões deveriam ser tomadas pela coletividade.

No que tange ao tipo de gestão mais indicado para a cooperativa, levando-se em consideração as características da entidade, três dos sete questionados notificaram ser desnecessária a divisão de tarefas, mas que se poderia ocorrer o rodízio permanente das funções exercidas entre todos os cooperados. Os outros três acharam que deveria haver a divisão de tarefas, mas com rodízio periódico de funções aos cooperados designados. Apenas um deles acreditava num tipo de gestão em que deva existir divisão de tarefas entre os cooperados, mas sem rodízio de funções.

Ao serem questionados sobre o preparo dos associados para assumir a gestão da cooperativa, as opiniões se dividiram. Apenas um acreditava que todos os cooperados estivessem preparados para assumir todas as tarefas e funções necessárias a sustentabilidade da cooperativa. Entre eles, dois acharam que os cooperados estavam preparados para assumir grande parte (mas não tudo), enquanto outros dois acreditavam que somente parte dos cooperados

estava preparada para exercer tais funções, embora houvesse necessidade de aprender mais sobre isso. Os dois entrevistados restantes acreditaram que era muito pouco o número de cooperados preparados para isso, havendo, necessidade de aprendizagem sobre a gestão. Somados as três últimas respostas (seis dos sete), pôde-se verificar que não havia segurança total no fato de que todos estivessem devidamente preparados para assumir a gestão da cooperativa.

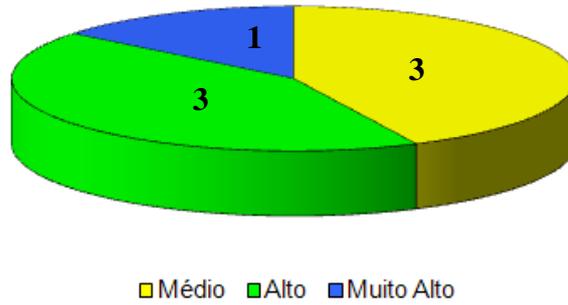
Propôs-se também a avaliação dos associados em relação à confiança nos pares na gestão da cooperativa, na própria gestão e no futuro dessa entidade. Essas respostas foram importantes para confirmar as percepções antes dadas, pois estão inter-relacionadas. Observe-se no gráfico 2 que, o índice de confiança nos pares, a opinião de três dos sete associados foi de confiança alta e um muito alta. É importante verificar que entre os restantes, outros dois opinaram ser de um grau médio a confiança. Existiu apenas um associado que atribuiu um nível baixo de confiança:



**Gráfico 2 – Relações de confiança entre os pares na gestão da cooperativa antes da conscientização dos riscos.**

Fonte: do Autor.

Na gestão, o nível de confiança se mostrou mais alto, principalmente ao se somar a opinião daqueles que atribuíram grau alto e muito alto (seis dos sete questionados), conforme se pode apreciar no gráfico 3.



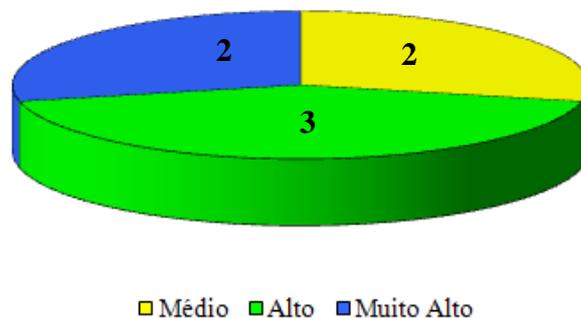
**Gráfico 3 – Confiança na gestão antes da conscientização dos riscos.**

Fonte: do Autor.

Enfim, no que tange aos processos de gestão, observou-se nessa etapa que antecedeu o contato com a matriz de riscos, uma significativa relação de confiança entre os associados, embora se dividisse a opinião a respeito da necessidade de maior preparo e conhecimento por parte de quem toma decisões nos processos de gestão.

### 3.2.3 Avaliação sobre o futuro da cooperativa

Embora um pouco menor que na gestão, o nível de confiança no futuro da entidade se mostrou relativamente otimista. Somados aqueles que opinaram ser um nível alto e muito alto de confiança, obtiveram-se cinco votos dos sete questionados (Quadro 4).



**Gráfico 4 – Confiança no futuro da entidade antes da conscientização dos riscos.**

Fonte: do Autor.

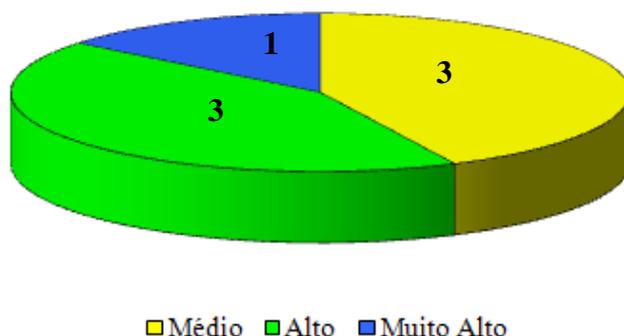
O resultado dessa avaliação nessa etapa que antecedeu o contato com os resultados da matriz de riscos permitiu verificar que, mesmo que as opiniões a respeito do papel da qualidade e preço dos fornecedores e o conhecimento e preparo dos agentes de decisão nos processos de gestão já constituíssem motivo de questionamento por parte de alguns associados, os níveis de confiança dentro da rede e no futuro dela ainda se mantinham relativamente altos. De todo modo, ainda pairava a crença de que estar na rede e na gestão de negócios por meio de solidariedade e confiança constituía condição fundamental para garantir o êxito da comercialização e sustentabilidade desse processo coletivo, como eficiência sistêmica.

### **3.2.3 Avaliação da presença do pesquisador**

Finalizando essa etapa da pesquisa sobre a percepção da confiança dos associados antes da interferência das sugestões sobre riscos e controles, observou-se as respostas relacionadas a confiança no pesquisador.

A importância dessa avaliação em particular, não está relacionada à simples comparação entre os dados coletados no início e fim (ex post) sobre a percepção da confiança do pesquisador em si, pois logicamente, a inexistência de capital relacional entre sujeito e pesquisador antes da pesquisa, traria uma tendência lógica de aumento de confiança na avaliação final, em função da convivência estabelecida. Não obstante, essa avaliação é importante para determinar a mudança do grau de confiança do sujeito no pesquisador em detrimento desse último apresentar, em função de suas ações conscientizadoras, problemas que ainda não haviam sido suscitados, ou seja, como se comportou a percepção da confiança no pesquisador responsável por trazer “as más notícias” (riscos) ao sujeito.

Na avaliação inicial, do total questionado, três acreditavam que o projeto sugerido era exequível em grande parte, enquanto que dois acreditavam ser parcialmente exequíveis, um acreditava ser difícil de executá-lo, e finalmente, um não haviam tomado conhecimento do assunto e não manifestara opinião. No tocante à percepção da confiança dos cooperados sobre o pesquisador apresentado por um dos associados, os questionados revelaram que três dos sete consideraram a confiança alta, outros três média e apenas um considerou muito alta. Não houve percepção de confiança baixa.



**Gráfico 5 - Confiança na pessoa do pesquisador antes da conscientização.**

Fonte: do Autor

Por meio das respostas e dados e documentos observados na fase exploratória pode-se proceder à revisão de diagnóstico e avaliação de controles e riscos, assim como determinar-se o grau de controle da gestão utilizando-se como base os princípios de controle internos e as boas práticas de gestão dentro das condições disponíveis. Essa fase permitiu a demonstração dos riscos operacionais e estratégicos que a entidade estava exposta como demonstrado a seguir.

### **3.3. ANÁLISE SOBRE OS DIFERENTES CONTROLES FORMAIS E INFORMAIS UTILIZADOS PARA A GESTÃO DA ENTIDADE.**

As respostas dadas à avaliação evidenciaram um conhecimento empírico de gestão, guardadas as características pessoais dos questionados e de muita confiança em dividir processos comerciais, inclusive com a falta de controles mínimos que independessem da confiança pessoal. Após tabulação das respostas obteve-se os seguintes resultados:

CRITÉRIO	CENÁRIO											NmC
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1	3	3	2	2	2	1	3	1	2	2	3	2,18
2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	3	1,45
3	3	1	2	1	1	1	1	1	3	4	2	1,82
4	5	3	4	3	3	2	2	2	2	3	5	3,09
5	5	4	4	3	3	2	2	1	1	3	3	2,82
NmCn	3,6	2,4	2,6	2	2,2	1,4	2	1,2	1,8	2,6	3,2	2,27
1 a 5 = Nível de Controle frente ao cenário – quanto maior melhor o controle. NmC = Nível de Controle Médio por Cenário. NmCn = Nível de Controle Médio por Critério												

**Quadro 7 - Controles observados na 1ª. Etapa.**

Fonte: do Autor.

Em relação ao conteúdo declarativo, buscou-se apenas o critério de governança e capacidade e cooperação com um nível de controle percebido igual ou maior que médio (3). Todos os demais critérios avaliados independente do cenário envolvido ficaram abaixo. Já em relação aos cenários avaliados o cenário 1 - Produtos e Serviços Oferecidos aos Clientes e 11 - Relações de Trabalho, obtiveram uma avaliação igual ou maior que 3, ou seja, em médio foram considerados melhor controlados. Os demais nove itens tiveram uma avaliação percebida com valor menor que médio (baixo ou mínimo).

Tal resultado confirma o que foi descrito no capítulo um sobre a valorização da identidade materializada pelos produtos serem considerados “diferentes” do mercado tradicional e as relações humanas que permeia a gestão desse tipo de empreendimento.

Isso fica evidente na intersecção dos cenários 1 e 11 com o critério D, cujas avaliações são consideradas as melhores com nota máxima = 5 (controle muito alto). A seguir, passou-se a demonstrar os riscos operacionais e estratégicos observados na entidade e confrontados com os controles para se determinar o quanto estavam expostos.

### 3.4. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RISCOS E SEUS NÍVEIS DE CRITICIDADE E EXPOSIÇÃO SEGUNDO A MATRIZ DE RISCO.

Utilizando-se a MR 3X3, obteve-se os níveis de criticidade dos respectivos riscos observados nos seguintes processos/sub-processos e suas médias calculadas (Anexo 5). O procedimento se realizou observando as práticas utilizadas pelos associados conjugando o atendimento aos princípios de controle interno, mesmo que de forma empírica e informal. Os resultados ensejaram os seguintes resultados, conforme as tabelas a seguir:

**Tabela 3 - Avaliação do risco médio por processo - sub-processo compras.**

<b><u>1º. PROCESSO: COMPRAS</u></b>	<b><u>N.º. DE RISCOS</u></b>	<b><u>RISCO MÉDIO</u></b>
1.1. SUBPROCESSO: FORNECEDORES	4	4
1.2. SUBPROCESSO: PRODUTOS	8	2,83
1.3. SUBPROCESSO: ESTOQUES	6	3,29
1.4. SUBPROCESSO: SANITÁRIOS	5	3,00
1.5. SUBPROCESSO: CUSTOS E MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	4	4,25
1.6. SUBPROCESSO: PAGAMENTOS	7	3,43

Fonte: do Autor.

**Tabela 4 - Avaliação do risco médio por processo – sub-processo vendas.**

<b><u>2º. PROCESSO: VENDAS</u></b>	<b><u>N.º. DE RISCOS</u></b>	<b><u>RISCO MÉDIO</u></b>
2.1. SUBPROCESSO: ESTRATÉGIAS DE VENDAS	13	2,92
2.2. SUBPROCESSO: PREÇOS E CONDIÇÕES DE VENDAS	5	4,00
2.3. SUBPROCESSO: RECEBIMENTOS	4	3,00

Fonte: do Autor.

**Tabela 5 - Avaliação do risco médio por processo - sub-processo legal.**

<b><u>3º. PROCESSO: LEGAL</u></b>	<b><u>N.º. DE RISCOS</u></b>	<b><u>RISCO MÉDIO</u></b>
3.1. SUBPROCESSO: CONTABILIDADE	5	3,40
3.2. SUBPROCESSO: FISCAL/TRIBUTÁRIO	6	4,17
3.3 SUBPROCESSO: TRABALHO	5	3,60
3.4. SUBPROCESSO: SOCIETÁRIO	9	3,56

Fonte: do Autor.

Confrontando as avaliações das médias dos subprocessos dos controles com a média da avaliação dos riscos relacionados, obteve-se o grau de exposição ou apetite ao risco dos subprocessos e da instituição como um todo. Esses resultados podem ser observados na seguir:

**Tabela 6 – Exposição aos Riscos.**

	CENÁRIO											Média
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
<b>Item</b>												
AC	3,6	2,4	2,6	2	2,2	1,4	2	1,2	1,8	2,6	3,2	2,27
RR	<u>2,96*</u>	<u>3,71**</u>	<u>3,29</u>	<u>2,83</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>3,4</u>	<u>4,17</u>	<u>3,56</u>	<u>3,6</u>	<u>3,5</u>
ER	<u>0,64</u>	<u>-1,31</u>	<u>-0,69</u>	<u>-0,83</u>	<u>-1,8</u>	<u>-2,6</u>	<u>-1</u>	<u>-2,2</u>	<u>-2,37</u>	<u>-0,96</u>	<u>-0,4</u>	<u>-1,23</u>

AC = Avaliação dos controles  
RR = Riscos relacionados  
ER = Exposição ao risco  
\*Considerou a média de riscos relacionais e de recebimento.  
\*\*Considerou a média de riscos relacionais e de pagamentos.

Fonte: do Autor.

Os resultados evidenciaram que somente os controles relacionados aos Clientes superaram os riscos e, portanto, não estão expondo a entidade. Todos os demais subprocessos e seus riscos relacionados superaram os controles existentes, expondo a entidade a diversos riscos. Segundo a MR, o grau de exposição dos subprocessos C3, C4, C10 e C11 são considerados baixos ou moderados. Já o grau de exposição aos riscos em C2, C5, C7 são considerados Médios. Por fim os subprocessos C6, C8 e C9 são considerados de alta exposição.

Observando os resultados entendeu-se que o esforço destinado às vendas e ao atendimento ao cliente (C1) demonstra a vontade de fazer negócio, mesmo que não possua excelentes formas de fazê-lo.

Os subprocessos relacionados à estocagem (C3), condições de compras (C4), a preocupação com os registros societários (C10) e as relações de trabalhos (C11) possuem o menor grau de exposição ao risco. Apesar dos esforços para melhor gerir os estoques há excesso de informalidade e a falta de processos disciplinados de conferência de estoques e de sistematização de compras. O problema principal não é a formalidade dos registros, mas sim a memória registrada e compartilhada pelos responsáveis. Também se observa a despreocupação com a atualização dos registros societários, muito típico do excesso de confiança entre os associados e a falta de fiscalização a esse tipo de controle. As relações de trabalho são permeadas pela confiança e no empirismo. Esses controles só não são piores por haver o espírito de cooperação entre aqueles que melhor fazem e ensinam os demais. Contudo há sempre o risco de ação trabalhista, mesmo que pequeno não pode ser desconsiderado, principalmente por falta de registro das formalidades societárias.

As relações com os fornecedores (C2), dos preços e condições de vendas (C5) e das condições sanitárias (C7) apresentaram deficiências maiores em seus controles frente aos

riscos observados. Em relação aos fornecedores a maior deficiência está na capacidade de inovação, pois há um grau elevado de dependência dos fornecedores. Essa dependência é estimulada pelas relações, mas que em alguns testes se mostraram não tão recíprocas como se esperava. Alguns fornecedores operam fortemente no mercado com pouco favorecimento de preço, por exemplo. Esse é um dos motivos que indicam na avaliação aos preços e condições de vendas, alguns preços pouco competitivos. Contudo essa exposição ao risco se deve também a fraca estrutura de renovação com novas de redes de fornecedores. Também as condições sanitárias possuem uma exposição moderada ao risco. Nesse caso o Problema maior são as condições de armazenamento do local e a falta de alvarás específicos, mesmo que os associados procurem manter a limpeza do local e na manipulação dos alimentos.

Já os riscos que se mostraram mais altos e de maior exposição dizem respeito a formação dos custos (C6), registros contábeis (C8) e fiscais (C9). Desses seguramente o mais preocupante é o primeiro, pois sem o seu conhecimento, toda a prática mercantil se torna um grande risco. Sem conhecer seus custos, e a sua margem de preço é muito difícil ser competitivo. Já os riscos relacionados a contabilidade e aos registros fiscais estão elevados dado a falta de alguns registros obrigatórios e ao excesso de confiança nas informações extra-contábeis típicas de sociedades informais, confirmando a teoria sobre o assunto.

Sendo assim, observou-se que o instrumento de avaliação que empregou os princípios de controle internos para garantir as melhores práticas de controle da entidade e a utilização de MR voltada a dar “maior segurança na trajetória do negócio da empresa” (BARBOSA, 2003) demonstraram-se adequados, desde que adaptados ao modo do fazer do sujeito e que implica diretamente sobre a gestão.

A partir da análise desses dados e da sua discussão junto a entidade pesquisada encaminhou-se o plano de ação (Anexo 6) sugerido para reflexão de conhecimento e viabilidade de soluções pelos associados, constituindo-se a base da última fase do trabalho: como a conscientização dos riscos poderia influenciar as relações de confiança entre os associados e demais atores das redes.

Enfim, pôde-se observar por meio dos resultados que as variáveis que mais expunham a cooperativa a riscos relacionados ao mercado em que atua diziam respeito à informalidade e empirismo nos processos de gestão da cooperativa e, principalmente, aos preços e condições de vendas menos competitivos, além das dificuldades em responder pelas necessá-

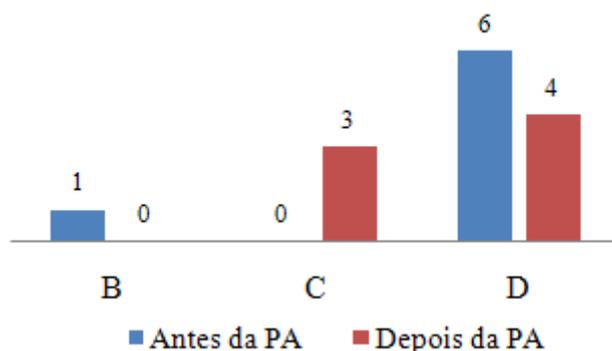
rias condições sanitárias que garantam a segurança alimentar e inovação dos produtos oferecidos.

### **3.5. IMPACTO DOS RISCOS SOCIALIZADOS NAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA DENTRO DA EES.**

Após conscientização a respeito dos riscos a que estava exposta a EES, os sujeitos da pesquisa foram novamente avaliados e com os mesmos tipos de questionamentos realizados antes dessa conscientização. Os resultados a seguir refletem a evolução das concepções dos questionados em relação aos níveis de confiança mantidos dentro da entidade. Nessa etapa, dos oito questionados, apenas um não pode responder o questionário distribuído. Apesar dessa ausência, dada a amostragem e a observação em campo acredita-se que os resultados não seriam afetados ou distorcidos de suas tendências.

#### **3.5.1 Avaliação da relação da cooperativa com as organizações solidárias.**

De acordo com as respostas dadas pelos associados ao questionário (Anexo 7) e comparação com a resposta dada à mesma questão na fase exploratória, observou-se uma diferença importante sobre a forma de aproximação entre entidade e seus fornecedores (questão 1). A grande novidade foi o fato de não haver unanimidade em se afirmar que a cooperativa deva se manter apenas de fornecedores indicados por cooperados e que comunguem do mesmo perfil ideológico. Essa percepção (Escolha resposta “D”) baixou de seis para quatro dos questionados. Nessa etapa, três dos associados já acreditavam que a rede de fornecedores deve-se manter em função da indicação de cooperados (Escolha resposta “B”), como também das características de seus produtos (Escolha resposta “C”). Veja o gráfico comparativo a seguir:

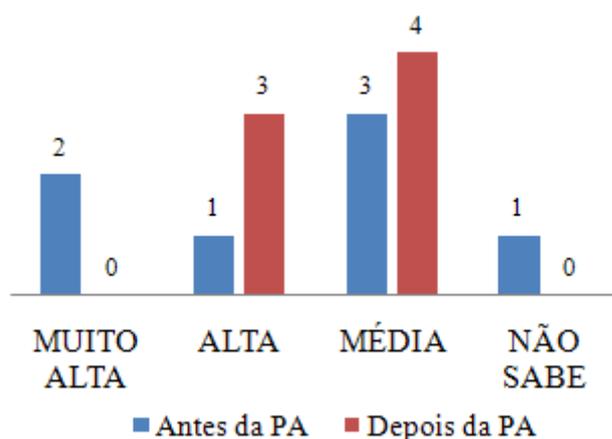


**Gráfico 6 - Escolha de fornecedores antes e depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

As respostas revelaram nas relações com a rede de fornecedores que apesar da questão ideológica continuar preponderando na seleção dos parceiros, se fortaleceu a preocupação com as características dos produtos oferecidos. Nesse caso, a ideologia de consumo sustentável descola-se da alternativa ideológica da base socialista antes indicada por Singer (2008) e Gaiger (1999).

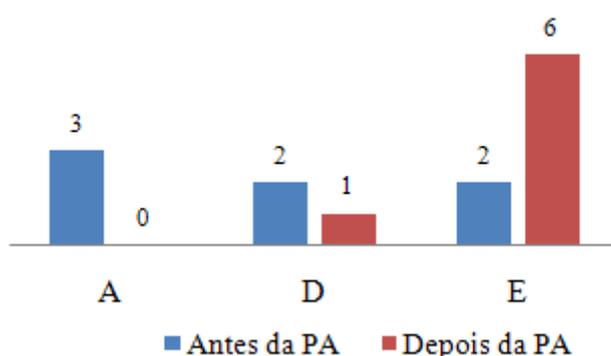
Quanto ao nível de confiança depositado nos fornecedores (Anexo 7), o grau médio aumentou de 50% ou seja passou a ser da opinião de quatro questionados, como também houve significativo aumento do nível alto de confiança de um passou a três dos questionados. Já a avaliação de grau máximo ou não ter conhecimento do assunto deixaram de existir. Essa situação revelou uma relação mais cautelosa e afetada por situações adversas, o que é natural nos negócios cotidianos:



**Gráfico 7 - Confiança nos fornecedores antes e depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

Depois da conscientização dos riscos sobre a entidade, a maioria dos associados (seis) indicou que a cooperativa deveria buscar a autosustentabilidade (escolha resposta “E”) e, discutindo novas relações com as redes de fornecedores e novas alternativas de fornecimento. Apenas um questionado entendia que auto-sustentabilidade deveria passar por discutir e estabelecer novas relações com os fornecedores atuais (escolha resposta “D”). Portanto, desapareceu a visão anterior de que a entidade deveria se sacrificar financeiramente (escolha resposta “A”), quando em determinadas eventualidades, isso o exigisse:



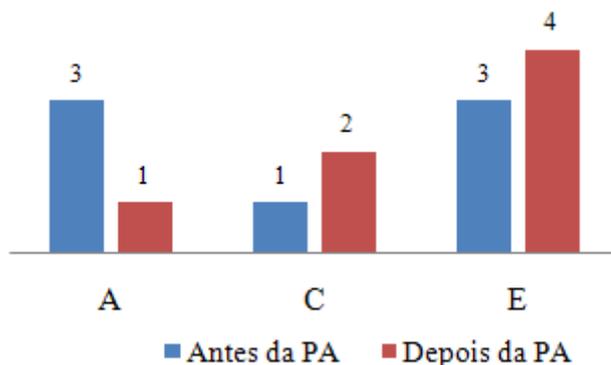
**Gráfico 8 – Manutenção dos resultados da entidade e relações com os fornecedores antes e depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

Mais uma vez houve uma mudança importante de posicionamento nos associados quando confrontados com as relações da cooperativa, seus resultados econômicos/sociais e os seus fornecedores. Passou a preponderar a concepção de que mesmo os fornecedores sendo parceiros, a cooperativa era uma cliente (concepção do mercado tradicional). Desse modo, ela deveria buscar a qualidade necessária para a manutenção de sua sustentabilidade. Contudo prevaleceu a busca de entendimento com os fornecedores de maior reciprocidade, portanto, um princípio da economia solidária.

Na relação da cooperativa com os fornecedores, apenas um associado manteve a posição da cooperativa ter que tratar a todos os fornecedores com equidade, independente das condições de qualidade e preço que o fornecedor tenha (escolha resposta “A”). Nessa nova visão dois associados e não mais apenas um entendem a cooperativa como cliente com a necessidade de priorizar a compra de fornecedores com condições de qualidade melhor e preço mais favoráveis (escolha resposta “C”). Os três questionados restantes se consideraram clientes, mas que deveriam priorizar a compra de fornecedores com maior relação de reciprocidade

junto à cooperativa, desde que atendessem as condições de qualidade mínima e preço máximos (escolha resposta “E”):

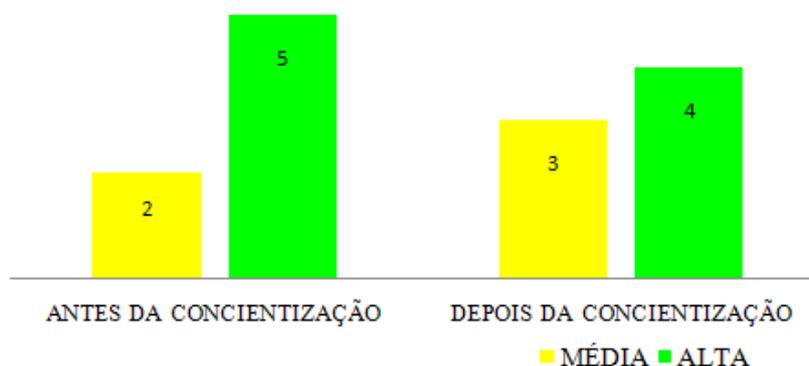


**Gráfico 9 – Tratamento nas relações mercantis dispensado aos fornecedores antes e depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

O posicionamento e as alterações de opinião, nesse caso, reforçaram a mudança de concepção idealista da entidade para uma posição mais próxima à do mercado tradicional. Abandonou-se a idéia de sacrifício pelo outro sem, no entanto, deixar de valorizar as relações de reciprocidade, ou seja, a cooperativa contribui para manter a sustentabilidade da organização solidária, mas essa organização também precisa contribuir com a sustentabilidade da cooperativa. Desse modo, percebeu-se a necessidade da EES precisar estar aberta a novos fornecedores alinhados com sua ideologia.

O grau de confiança geral dos associados em relação aos fornecedores também sofreu alteração. Após a intervenção foram quatro e não mais cinco associados consideraram alta a confiança e três mantiveram média a confiança nos fornecedores. Enfim, reduziram-se os níveis altos em benefício do grau médio de confiança nos fornecedores:



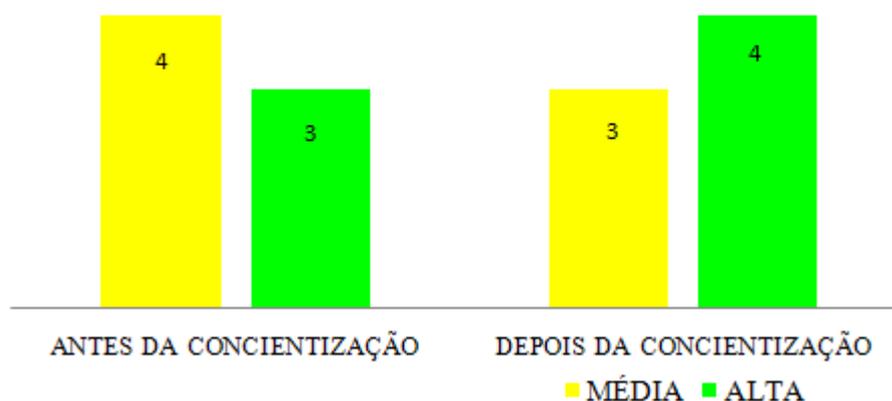
**Gráfico 10 – Grau de confiança em relação aos fornecedores antes e depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

Esse último posicionamento confirma as respostas anteriores e a percepção de que as relações com os fornecedores se mantiveram importantes, mas com um pouco mais de cautela e a própria evolução sobre o grau de confiança geral confirmou esse posicionamento.

### 3.5.2 Seus clientes.

De acordo com as respostas dadas pelos associados ao questionário (anexo 3) em relação a confiança nos clientes o quesito nove (subitem 1), obteve-se a seguinte evolução da avaliação: quatro associados, e não mais três, consideraram alta a confiança (nota 4) e três, que antes eram quatro, consideraram média a confiança (nota 3), ou seja, uma inversão ou efeito espelhamento de grau de confiança.



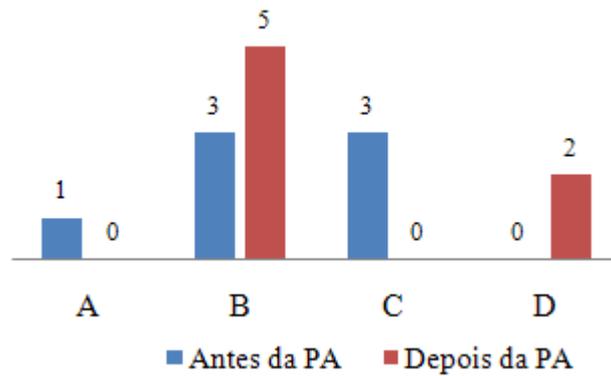
**Gráfico 11 – Grau de confiança em relação aos clientes antes e depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

Houve um pequeno aumento de confiança nos clientes. Esse aumento pode ser motivado pela conscientização de que, apesar das limitações de atendimento ao cliente, não houveram perdas significativa no passado e se mantiveram muitos laços relacionais como constatado nos estudos de campo e na observação documental em função da fidelização de alguns clientes. Também houve mobilização para a entrega ou revenda de encomendas que eventualmente o cliente não buscou.

### 3.5.3 Avaliação sobre a gestão da cooperativa

De acordo com as respostas dadas pelos associados em relação a gestão da entidade, houve alteração da avaliação em relação a como deveriam ser tomadas as decisões da gestão da cooperativa: A posição de que todas as decisões deveriam ser tomadas pela coletividade deixou de existir (escolha resposta “A”). assim como a de que as decisões operacionais deveriam ser tomadas somente pela diretoria e sempre divulgadas (escolha resposta “C”). A percepção hegemônica (cinco associados) passaram a ser aquela em que as deliberações referentes às mudanças da cooperativa deveriam ser realizadas com a participação de todos os cooperados e as decisões operacionais/ cotidianas pela diretoria (escolha resposta “B”). Dois cooperados passaram a acreditar que as decisões gerais devem ser tomadas pela diretoria, já as decisões operacionais devem ser tomadas por associados indicados para tais funções, a fim de garantir maior agilidade, posição antes não considerada (escolha resposta “D”).

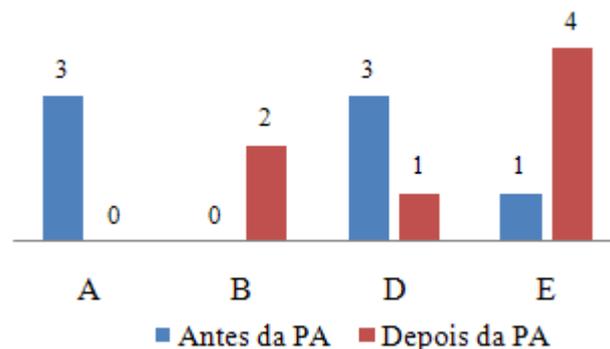


**Gráfico 12 – Participação dos associados na tomada e divulgação de decisões antes e depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

Observe-se pelas respostas que se passou a adotar um posicionamento mais prático da gestão, porém sem perder o conceito democrático da tomada de decisão, Ou seja, as decisões referentes a mudanças devem ser discutidas por todos, já as decisões operacionais atribuídas a direção que se combinada ao novo posicionamento de dois associados deve delegar funções cotidianas para que o indivíduo também possa decidir pela coletividade.

Sobre o tipo de gestão mais indicada, a posição de que não deveria haver a divisão de tarefas, mas que se promovesse o rodízio permanente de funções de forma igualitária aos cooperados deixou de existir (escolha resposta “A”). Já a opinião de divisão de tarefas, com rodízio de funções (três dos sete questionados - escolha resposta “D”) e sem rodízio de funções (quatro dos sete questionados - escolha resposta “E”) durante a gestão passaram a ser hegemônicas com Somente um associado ( escolha resposta “D”) achou que deveria haver a divisão de tarefas com rodízio periódico de funções aos cooperados designados.

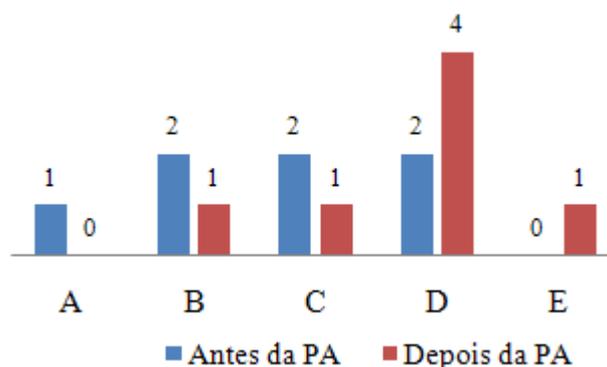


**Gráfico 13- Métodos de Trabalho antes e depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

Percebeu-se aqui uma dificuldade de entendimento de conceitos de rodízio de função ou divisão de tarefas apregoadas pelos princípios de controles internos conforme descrito por BOYTON et ali, ATTIE e demais autores que avaliam as práticas de controles. Pode-se interpretar também que as escolhas são fruto da formação pessoal dos questionados e não de seu conhecimento em gestão de negócios.

No que se refere ao preparo dos associados para a gestão, verificou-se também uma significativa mudança. Considerando-se a resposta “A” a de maior preparo, “B, C, D” as demais escalas intermediárias decrescentes de preparo e a resposta “E” considerar o associado sem preparo, verificou-se que havia uma posição pulverizada nas respostas: para A) um associado, (B) dois associados, (C) dois associados, (D) dois associados e, nenhum indicara a opção (E). Depois da conscientização dos riscos, nenhum deles se posicionou indicando que os cooperados estivessem plenamente preparados para a gestão (escolha resposta “A”). Para quatro, poucos cooperados estariam preparados (escolha resposta “A”). Os demais três se dividiram nas demais opiniões (Gráfico 14).



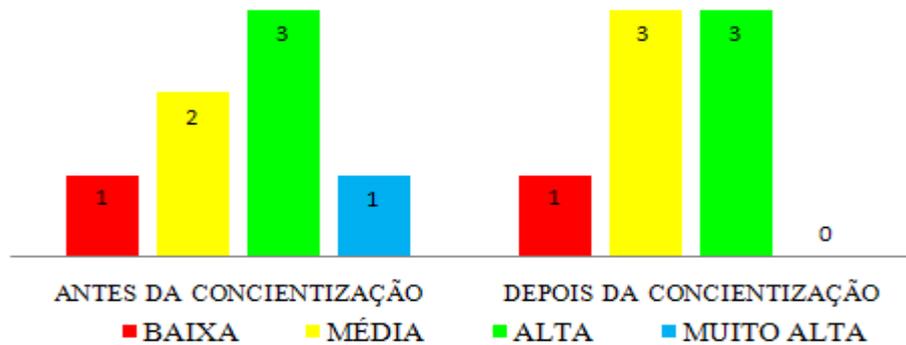
**Gráfico 14 - Preparo dos associados para a gestão antes e depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

No que tange ao tipo de gestão que entendiam ser mais apropriada para a cooperativa, mostrou-se após a conscientização dos riscos, uma posição menos confiante na capacidade dos associados em resolver os problemas operacionais com o conhecimento atual. Houve uma tendência em se pronunciara sobre a necessidade de treinamento ou de melhor preparo dos associados para lidar com os negócios da entidade.

Após a conscientização dos riscos verificou-se a evolução sobre o grau de confiança entre os associados, dos associados em relação a gestão associados e da confiança no futuro da entidade. Para a percepção de confiança nos próprios pares a evolução foi a seguinte: três associados consideraram alta a confiança (nota 4). Essa posição se manteve. Dois

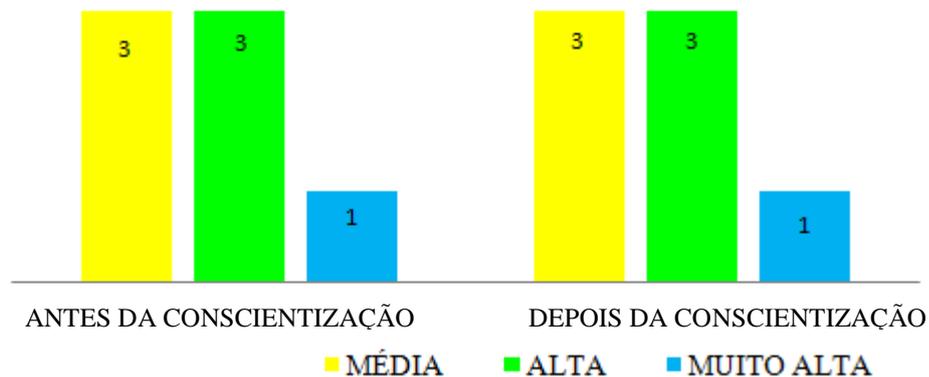
consideraram média a confiança (nota 3). Essa posição aumentou para 3 associados. Apenas um associado considerou muita alta (nota 5) a confiança, contudo essa percepção deixou de existir. Por fim se manteve a baixa confiança para um associado (Gráfico 15).



**Gráfico 15 - Confiança nos pares antes e depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

Já para a percepção de confiança na gestão atual o resultado se manteve idêntico: três dos quatro consideraram alta a confiança, outros três consideraram média a confiança e apenas um associado considerou muita alta, como pode ser observado a seguir:

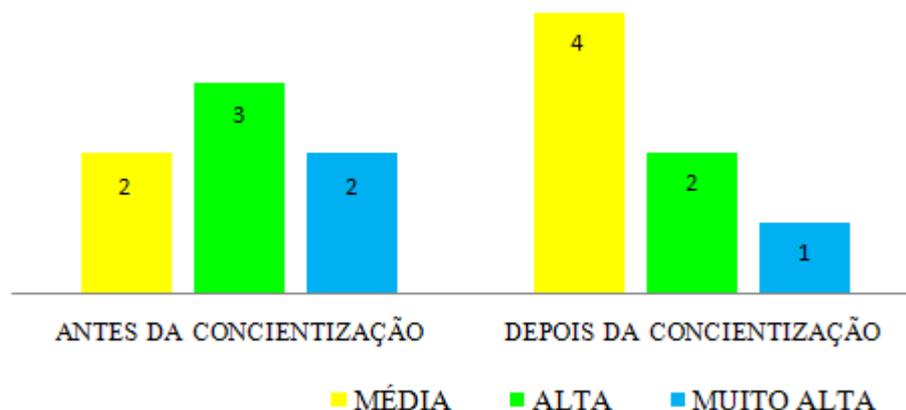


**Gráfico 16 - Confiança na gestão antes e depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

E por fim, ainda relacionado a gestão da entidade, demonstra-se a evolução na percepção de confiança no futuro da entidade. Do total (sete), três consideravam alta a confiança, agora somente dois questionados tem essa percepção. Outros dois consideravam muita

alta, essa posição passou a ser de apenas um associado. Finalizando, dois questionados consideraram média a confiança. Atualmente esse número é de quatro associados, conforme o gráfico a seguir:



**Gráfico 17 - Confiança no futuro da entidade antes e depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

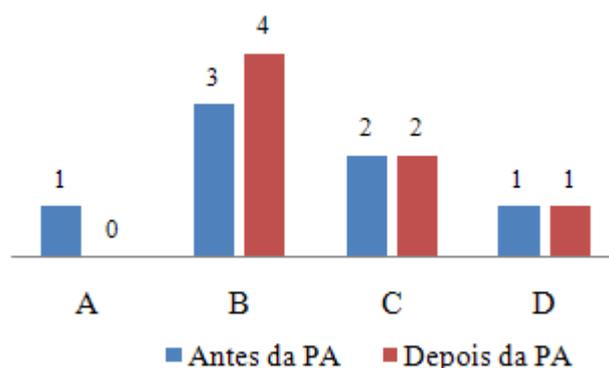
Com relação ao grau de confiança na gestão, verificou-se a evolução sobre o grau de confiança entre os associados e que essa teve uma ligeira queda, possivelmente em função do desgaste natural das relações pessoais diárias. Contudo tomadas em relação a conscientização e nos dados em si pode-se considerar um ótimo grau de confiança mútuo para a atividade mercantil, muito acima do grau de confiança nas empresas tradicionais. Já para a percepção de confiança na gestão atual acredita-se que o resultado se manteve pois apesar dos desgastes e dificuldades, houveram êxitos, inclusive em função da busca de soluções pelos cooperados. Por fim, a evolução na percepção de confiança no futuro demonstrou um maior comedimento, pois diante de diversas ameaças e riscos apontados, essa conscientização deixou menos otimistas os associados, contudo o grau como um todo é considerado positivo pois a despeito das ameaças demonstra que os associados acreditam na superação dos mesmos.

#### **3.5.4 A presença do conscientizador.**

Finalizando essa análise sobre a percepção da confiança dos associados antes e depois da conscientização sobre os sobre riscos e controles, observou-se a evolução das respostas relacionadas a confiança no pesquisador. O quesito obteve resposta sobre a mudança

sobre a percepção dos associados – sujeito, em relação ao pesquisador e o plano de trabalho proposto pelo mesmo para atender a iniciativa da pesquisa demandada pelo sujeito, em dois momentos diferentes, antes da exposição e discussão do plano de trabalho e depois da divulgação de seus resultados por meio dos diagnósticos conscientizadores. Também se verificou pelo quesito 9 (subitem 6), a percepção direta do grau de confiança dos associados com a pessoa do pesquisador.

Em relação ao quesito oito, a evolução das respostas revelou o seguinte resultado: um cooperado (escolha resposta “A”) não havia tomado conhecimento do assunto, mas no plano de ação passou a conhecer o mesmo, três associados (escolha resposta “B”) haviam tomado conhecimento e acreditavam ser exequível em grande parte. No Plano de ação esse número subiu para quatro associados. Os demais números se mantiveram para o plano de trabalho inicial e o plano de ação final: dois tomaram conhecimento (escolha resposta “C”) e acreditavam ser parcialmente exequíveis e um associado tomou conhecimento (escolha resposta “D”) e acreditava ser difícil de executá-lo. Essa multiplicidade de respostas pode ser visualizadas no gráfico:

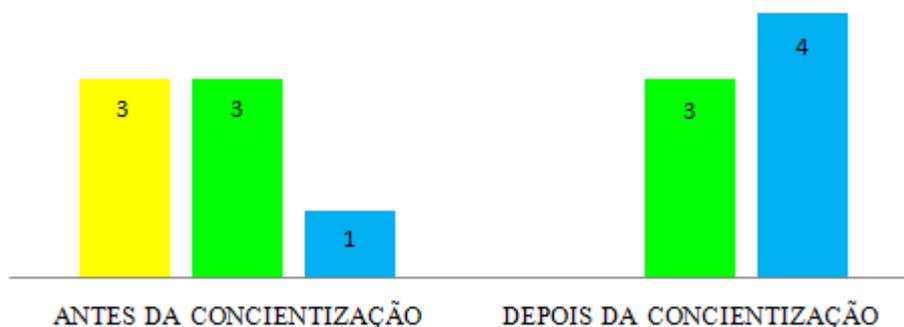


**Gráfico 18 - Exequibilidade do plano de trabalho antes da conscientização e do plano de ação depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

Concluindo a percepção de confiança dos cooperados sobre o pesquisador (quesito 9 subitem 6), a evolução da confiança revelou o seguinte resultado: do total (sete) três consideraram média a confiança no pesquisador (nota 3) no primeiro momento apenas. Essa confiança migrou para nota alta (nota 4). Também houve expressiva evolução na nota que consi-

derou muito alta (nota 5) a confiança, de um para quatro dos associados fizeram essa opção, conforme o gráfico a seguir:



**Gráfico 19 - Confiança no pesquisador antes e depois da conscientização.**

Fonte: do Autor.

Em relação ao grau de confiança sobre o trabalho e a pessoa do pesquisador os dados demonstram uma corroboração expressiva sobre a necessidade de convivência e reciprocidade para a obtenção de maior e melhor grau de confiança. Primeiramente ainda havia no início das pesquisas, associados sem o conhecimento do trabalho do pesquisador. Esse fato foi superado apesar do pouco capital relacional de início, com a indicação por uma liderança que aprofundava uma confiança relativa que foi se robustecendo com a convivência, mesmo que o pesquisador não ter pautado a suas intervenções em assuntos agradáveis, pois ser avaliado é desconfortável nas relações. Com o avanço do processo de trabalho de campo as amplas discussões sobre cada passo e o respeito ao tempo (ritmo de vida) dos pesquisados, independente dos problemas de gestão levantados, manteve pelo menos a confiança inicial com um pequeno aumento.

Contudo observando a percepção de confiança dos cooperados sobre a pessoa do pesquisador houve um aumento expressivo da confiança, maior que todas as avaliações sobre os outros itens relacionais. Interpretou-se que esses resultados foram obtidos, acredita-se em função de diversos fatores: 1º. Como antes mencionado, seria lógico o surgimento e aumento do capital relacional em função da reciprocidade demonstrada entre pesquisador e pesquisado, contudo o modo como foi materializado, por meio do respeito ao ritmo operacional diferente dos pesquisados em relação ao pesquisador, pode ter sido fundamental; 2º. A integração harmônica ao ambiente de pesquisa, nem neutra, como um observador passivo e nem de imposi-

ção, como alguém que diz aos outros como esses devem agir. A atuação foi dialógica, dedicada de ambas as partes e impessoal no sentido estrito; e por fim, e talvez de maior importância, 3°. A transparência na divulgação dos diagnósticos de risco, comprovando que a confiança está atrelada a franqueza das relações pela busca de resultados positivos comuns, ou seja a racionalidade dos atores destacada por Coleman (1994), na qual o indivíduo e a coletividade se beneficiam mutuamente por suas ações, aqui materializada pela percepção dos sujeitos (coletividade) sobre a importância da conscientização de riscos aos seus interesses, oportunizados pelo pesquisador (indivíduo) que também se beneficia com o resultado dessa pesquisa.

### **3.5.5 A concepção sobre a gestão e a sua influência nos níveis de confiança evidenciados**

Ao proceder-se uma avaliação diagnóstica de controle e riscos e confrontá-los por meio da Matriz de Risco - MR, divulgando os seus resultados ao nosso sujeito que tem uma cultura democrática, participativa e pouco afeita a formalidades, de acordo com as relações horizontais de governança, os resultados demonstraram uma mudança de comportamento entre os associados em determinados aspectos nas relações internas ou externas da rede que constitui sua atividade.

A principal ruptura significativa é demarcada pelo ponderamento das relações de confiança, graças a experiência vivida na gestão cotidiana, as dificuldades de sustentabilidade comuns a qualquer empreendimento e a percepção de ameaças que antes passavam despercebidas pelos associados da entidade. Portanto a conscientização de riscos internos e exógenos contribuiu efetivamente no processo de emponderamento endógeno que é uma das bases do desenvolvimento local, antes já preconizadas por ÁVILA (2005).

De um modo global, as respostas apontaram que o comportamento dos indivíduos é um sistema social abstrato, cuja racionalidade está amparada no resultado que beneficia o sujeito pesquisado principalmente quando ao “elemento fundamental do controle sobre os recursos”, conforme Coleman (1994). E ainda, que foi mantido, mesmo que adaptando-se a novas percepções sobre riscos, o grau de partilha de normas e valores e da capacidade desses atores - associados, fornecedores, clientes e do próprio pesquisador, para “subordinarem os

interesses individuais aos interesses mais latos dos grupos” (FUKUYAMA, 1996, p. 22) e que é, a questão de fundo: a própria manutenção da sustentabilidade da rede.

Esses percepções também convergiram com o pensamento de Tauile (2008) quando a entidade pesquisada, por exemplo, ao perceber oportunidades em gerar economias de rede desde que conscientizaram-se da necessidade de maior escala, eficiência e melhor a complementaridades de atividades.

Outro aspecto importante interpretado nas respostas é de que os atores questionados conscientizaram-se, em sua maioria, que a sua identidade não é mantida pelo seu isolamento absoluto, mas pela horizontalidade das relações. Nesse sentido também revelaram a importância de uma “competitividade sistêmica no fortalecimento dos negócios” (MEYER-STAMER 2001) num território definido em que o sujeito considera uma forma de desenvolvimento local baseada também na solidariedade do apoio interinstitucional da rede em que se reconhecem e, cujos indivíduos, que fazem parte dessas relações, trazem consigo uma cultura dotada de códigos, símbolos e valores próprios, (RAFFESTIN, 1993).

Também interpretou-se que a utilização de instrumentos de mensuração de economias tradicionais como a matriz de risco e a apresentação dos seus resultados não significam em si um aumento ou diminuição dos níveis de confiança. O que mudou foi a percepção dos atores, e essa percepção, pode elevar ou diminuir a confiança, dependendo do que ocorre a partir dela.

Se considerado que o maior capital relacional se dá na maior interação entre as partes, ao conscientizarem-se sobre ameaças e oportunidades, essas entidades podem fortalecer-se enquanto indivíduos e a própria rede, desde que realizem mudanças de atitude frente aos problemas para a manutenção da sustentabilidade. Como consequência, a superação de problemas tende a aumentar a confiança mútua da rede, nas instituições e nos indivíduos. Por outro lado, ao não reagir ou demonstrar passividade diante de ameaças e oportunidades, o grau de confiança poderá enfraquecer o indivíduo que não se adaptar as regras e serem penalizados com a exclusão do sistema (PUTNAM, 1994), cujos laços culturais, num dado território, vão além da simples relação de mercado. Dependendo de como esse indivíduo ou instituição está posicionado da rede estratégica, pode também levar a rede ao colapso.

Os fundamentos e os traços da economia solidária, a exemplo do que ocorreu com a EES analisada, têm sido alvo de atração de intelectuais e militantes da esquerda que reconhecem neles a revelação dos ideais históricos das lutas operárias e dos movimentos populares e se utilizam-se de seus princípios como estratégia de luta para conter a pobreza (GAI-GER, 2003). A Economia Solidária se inspira em muitos dos princípios e regras da Economia Social, conceito que emergiu no início do século XIX como proposta de uma sociedade igualitária, para se opor à sociedade desigual do capitalismo. E, nesse sentido, tem trazido algumas confusões aos seus adeptos, pois para LECHAT (2002), a distinção entre Economia Social e Economia Solidária estaria exatamente no fato de seus princípios e regras serem aplicados em sociedade capitalista de sujeitos desiguais. As iniciativas da Economia Solidária, nesse caso, não se voltam exatamente para se criar uma sociedade igualitária e sim para dotar seus adeptos de uma forma de protagonismo pautado em relações solidárias que os ajudem a sair de situações de dificuldade vividas no cotidiano. França (2002) chegou a olhar para a Economia Solidária como uma situação intermediária entre as esferas do Estado e do mercado, capaz de proporcionar melhor produção e distribuição de riquezas.

Entretanto, já existem outros aprofundamentos nessas reflexões, como as de La Ville (1994), segundo o qual a lógica dessa economia distingue-se tanto da lógica do mercado capitalista como daquela produzida pelo socialismo, na medida em que ela enaltece o fortalecimento de coletividades locais que se relacionam por meio de reciprocidade, substituindo formas verticalizadas por formas mais horizontalizadas. Para Gaiger (2003), existem empreendimentos solidários que são frutos da combinação entre o espírito empresarial e o espírito solidário. Esse autor também vê a Economia Solidária como manifestação de uma forma social de produção específica, que se contrapõe aos princípios do capitalismo, mas tenta com ele conviver.

A inferência que se pôde fazer diante dos impactos ocorridos na percepção dos gestores da cooperativa regida por princípios de Economia Solidária em Porto Alegre aproxima-se das idéias desses autores. O fortalecimento dos produtores de organizações solidárias foi pensado por meio de apoio baseado em reciprocidade e capacidade de se auto-sustentar numa economia de princípios capitalistas gerador de desigualdades. O protagonismo dos atores, seja da cooperativa ou dos produtores, para se auto-sustentar com base em relações de reciprocidade são interdependentes, pois um sustenta o outro. Acredita-se que tenha sido exa-

tamente esse tipo de conscientização nos sujeitos pesquisados, que os levaram a alterar, a reformular ou adequar suas posições anteriores.

Em realidade, não ocorreu diminuição de grau de confiança nas pessoas e instituições criadas, e sim na natureza de relações estabelecidas e na coerência delas frente à manutenção da entidade na realidade vivida. Os sujeitos da pesquisa não deixaram de acreditar nos princípios da Economia Solidária e na democratização de suas ações, mas se certificaram da necessidade de ajustes no sentido de melhor garantir a sustentabilidade da cooperativa para continuar exercendo adequadamente seu papel social numa sociedade capitalista. A Economia Solidária pensada no âmbito em termos de laços de reciprocidade entre atores, num ato cooperativo em que por meio da integração cada um e o conjunto se fortalecem.

Portanto, esse fortalecimento das entidades, aqui especificamente identificadas com a economia solidária, por meio da reflexão sobre sua gestão a partir da conscientização dos riscos em que estão inseridas e o repensar de suas relações institucionais, se constitui um importante fator para o fortalecimento do Desenvolvimento local.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Situa-se a presente pesquisa, de acordo com o exposto no título do capítulo 1, *Gestão de Risco em Entidade de Economia Solidária e Suas Implicações Com o Desenvolvimento Local*, no atual contexto histórico, o de entidades formais organizadas por meio da governança corporativa como estratégia de desenvolvimento, no qual o controle e a confiança são elementos fundamentais para a manutenção da sua sustentabilidade. Nesse sentido as entidades passaram a utilizar-se da gestão de risco como instrumento de revisão de controles em confronto com riscos potenciais.

Também foram tratadas as relações de confiança dentro das organizações formais e informais, como fator de competitividade sistêmica e individual, e que, combinada as percepções de riscos poderiam estabelecer a renovação dessas relações, em que nosso sujeito se confessa envolvido, corroborando a importância de pesquisas nesse contexto. Tal materialização foi descrita por meio da territorialidade da entidade economia solidária e a sua forma corpórea como importante vetor para o desenvolvimento local, junto com as demais entidades constituídas do lugar.

Foi proposta a construção de uma metodologia de pesquisa em desenvolvimento local que atendesse as características da pesquisa, aqui delimitada a pesquisa-ação conscientizadora. Para tanto a pesquisa partiu da fase exploratória, na qual critérios a serem observados em determinados cenários foram definidos para delimitação do campo observacional. Nessa fase com a delimitação do tema, colocação do problema, reconhecimento de um campo de observação, reflexão sobre a teoria, construção das hipóteses, teste e adequação das entrevistas e questionários, pertinentes a etapa sucedeu-se uma revisão de diagnóstica e a avaliação de riscos frente aos controles ou ausência dos mesmos identificados no sujeito pesquisado.

De posse dos dados levantados, realizou-se a análise e a apresentação dos resultados com o fito de promover a ação conscientizadora, por meio da apresentação de plano de ação, participação de discussões e de reflexões sobre o diagnóstico da gestão e os riscos envolvidos e junto aos atores envolvidos, para a seguir, observar, a avaliação dos reflexos das ações sobre a confiança dos atores.

E assim ensejou a pesquisa observando os impactos da percepção de riscos no âmbito da entidade de economia solidária. Primeiramente identificando no sujeito a entidade de economia solidária e sua natureza de organização, identificação dos atores e a sua estrutura de funcionamento. Nesse sentido descreveu-se a sua forma organizacional, os atores mediadores responsáveis pelas ações de coordenação da entidade, seus parceiros fornecedores, clientes e a presença do pesquisador como conscientizador.

Foram analisados os diferentes controles formais e informais utilizados para a gestão da entidade. Foram descritos, analisados e interpretados os riscos e seus níveis de criticidade e exposição segundo a matriz de risco. Tal análise e interpretação sobre as implicações dos riscos foram socializados a entidade com o fito de se observar e a sua influência sobre as relações de confiança entre os atores da rede de cooperação, seus clientes, seus fornecedores, a própria gestão da entidade e a presença do pesquisador.

O trabalho permitiu verificar que o capital relacional e a confiança se dão na maior inteiração entre as partes e que uma forma de inteiração é a própria conscientização sobre ameaças e oportunidades que essas entidades estão afeitas. Logo, a percepção de riscos pode fortalecer os laços entre os indivíduos e a própria rede como precaução ou monitoramento *ex post*, servindo como propulsor de sinergia coletiva, inclusive quanto à mitigação ao risco do oportunismo. Enfim, a gestão dos riscos e o preparo para tal fazem parte da eficiência sistêmica.

Não obstante a essas afirmações, espera-se que esse trabalho tenha contribuído para o atual momento do Desenvolvimento Local quando aponta caminhos de fortalecimento da gestão de pequenos empreendimentos, sistemas produtivos ou entidades de economia solidária locais, e que devem ser aprofundados em novas pesquisas, para um uso da avaliação de risco com fins de melhor compreender as relações de confiança em redes de cooperação com gestão informal, tanto na economia solidária como em qualquer outra entidade.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, David R. The function of industrial controllership. **Accounting Review**. Jan 2004, Vol. 19, Issue 1, p.55-65.
- AQUINO, Jakson A. **As Teorias da Ação Social de Coleman de Bourdieu**. Artigo Revista Humanidades e Ciências Sociais. Fortaleza, v, 2 n. 2, p.17-29, 2000.
- ALBAGLI, Sarita. MACIEL, Maria Lucia. **Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local**. Artigo Revista CI. Inf., Brasília, v. 33, n. 3, p.9-16, set./dez. 2004.
- ATTIE, W. Auditoria: **Conceitos e Aplicações**. 3.<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ÁVILA, Vicente Fidéles de. **Cultura de sub/desenvolvimento e desenvolvimento local**. Sobral: UVA, 2005.
- BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de Riscos: a gestão da oportunidade, a criação de controles internos e a avaliação de riscos nas decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BARBIER, René. **A pesquisa-ação**. Brasília: Plano Editora, 2002.
- BARBOSA, G. T. **Cuidando de Uma Trajetória Segura**. In: DUARTE Jr. A. M.; VARGA, G. (org.). Gestão de Riscos no Brasil. Financial Consultoria, 2003.
- BOURDIEU, Pierre. Esboço de uma Teoria da Prática. In: BOURDIEU, Pierre. Sociologia. São Paulo: Ática, 1994, p. 46-81.
- . O Capital Social – Notas Provisórias. In: NOGUEIRA, Maria Alice e CATANI, Afrânio (orgs.). Escritos de educação. Petrópolis: Vozes, 1998, pp. 67-69.
- BOYNTON, W. C. JOHNSON, R. N. KELL, W.G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BUARQUE, Sergio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e Municipal sustentável**. Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA, Brasília Junho de 1999
- COLEMAN, James Samuel. **Foundations of social theory**. Harvard University Press, 1994.
- CREPALDI, Silvio A. **Auditoria Contábil** São Paulo: Atlas, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Notas de aula**. Rondonópolis MT especialização em Auditoria e Perícia, UNIR junho de 2006
- CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. **Gerenciamento de risco: abordagem conceitual e prática. uma visão integrada dos riscos de crédito, operacional e de mercado**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2004.
- D'ÁVILA, Marcos Z, Oliveura, Marcelo A.M. **Conceitos e técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.
- EL ANDALOUSSI, Khalid. **Pesquisas-ações: Ciência. Desenvolvimento. Democracia**. São Paulo, Edufscar, 2004.
- FRANCA FILHO, G. C. **A perspectiva da Economia Solidária** In: FISCHER, T. (Org.) Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador, BA: CASA DA QUALIDADE, 2002.
- FUKUYAMA, F. **Confiança: valores sociais e criação de prosperidade**. Lisboa: Gradiva, 1996.

GAIGER, Luiz I. **Formadores para Gestão em Desenvolvimento Sustentável e Solidário - Significados e tendências da economia solidária**. Curso de Formação de Escolanet. São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista**. In CADERNO CRH, Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez. 2003.

GAUTHIER, B. **De la problématique à la collecte des données**. In: UNESCO. Recherche sociale. 2 ed. Montréal: Presses de l'Université du Québec, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOEDERT, Adriano Rogério. **Governança em rede de desenvolvimento e a experiência em Santa Catarina**. 2005. 446 f Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/Brasil, 2005.

GONÇALVES, Irio Á. VILPOUX, Olivier F. **Auditoria Solidária e a Importância de sua utilização em Economia Solidária** V Encontro Internacional de economia Solidária. São Paulo, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2007. Disponível em <http://www.ibgc.org.br>, acessado em 15 de fevereiro de 2010.

\_\_\_\_\_. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo: IBGC, 2008. Disponível em <http://www.ibgc.org.br>, Acessado em 15 de fevereiro de 2010.

JORION, Philippe. **Value at Risk: A Nova Fonte de Referência para o Controle do Risco de Mercado**. 2ª ed. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 2003.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LE BOURLEGAT, Cleonice A. CASTILHO, Maria A. VIEIRA, João F. L **Voucher único - um modelo de gestão da atividade turística no município de Bonito/MS** I Seminário Internacional O desenvolvimento Local nas Integrações: estratégias, instituições e políticas. Rio Claro, 2004

LE BOURLEGAT, Cleonice A. BARBOSA, Marcelo. **Meio Local e Lógica Territorial no Processo Sistêmico de Inovação** I Seminário Internacional O desenvolvimento Local nas Integrações: estratégias, instituições e políticas. Rio Claro, 2004

LA VILLE, Jean-Louis. **L'économie solidaire**. Paris: Desclée de Brouwer, 1994

LECHAT, Noëlle M. P. **Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata?** In Revista de Ciências Sociais Ano 2 (01), junho de 2002. p. 123-140.

LEMOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento**. Artigo Revista Informação e Globalização na era do Conhecimento, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p.122-144, jun. 2006.

MAIA, Denise M. **Desenvolvimento humano para a validação dos princípios e valores cooperativistas**. In. VI Encuentro Internacional de la Red Universitaria de las Américas em estúdios cooperativos y asociativismo, 2002. Santiago Anais do VI Encuentro Internacional de la Red Universitaria de las Américas em estúdios cooperativos y asociativismo, 2002. Santiago, Universitaria 2002. v1 p 1-20

MARTINELLI, Maria L. **Pesquisa Qualitativa: Um Instigante Desafio**. São Paulo: Veras 1999

MEYER-STAMER, Jörg. **Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional: Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica**. São Paulo: Ildes, Fchebert Stiftung, 2001.

MORIN, Edgar e LE MOIGNE, Jean-Louis, **A inteligência da complexidade**. Trad.: Nurimar Maria Falci. São Paulo. Petrópolis, 2000.

NEAMTAN, Nancy. **Intervention de Nancy Neamtan Conférence d'ouverture au Congrès canadien sur le DÉC et l'économie sociale** 20 mai 2004 La construction de politiques publiques en faveur du développement ...(disponível em: [www.ccednetrcdec.ca/en/docs/conference/presentations/Nancy\\_Neamtan\\_Discours.pdf](http://www.ccednetrcdec.ca/en/docs/conference/presentations/Nancy_Neamtan_Discours.pdf).) Acessado em 06 Mai 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PECQUEUR, Bernard. **O desenvolvimento territorial: uma nova abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do sul**. Raízes, Campina Grande, Vol. 24, n°s 01 e 02, p. 10–22, jan./dez. 2005.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.

TAUILE, José R. **Do Socialismo de Mercado à Economia Solidária**. IE, UFRJ, 2008.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo, Cortez Editora, 2005.

RAFFESTIN, Claude. **Por uma Geografia do Poder**. São Paulo: Ática, 1993.

RIO GRANDE DO SUL - DAER **Mapa Rodoviário do Rio Grande do Sul** (Disponível em [http://www.daer.rs.gov.br/site/sistema\\_rodoviario\\_mapas.php](http://www.daer.rs.gov.br/site/sistema_rodoviario_mapas.php).) Acessado em 06 Mai 2007.

SANTOS, Milton. **O Retorno do Território**. São Paulo: BCGH, 1998.

\_\_\_\_\_. **Da Totalidade ao Lugar**. São Paulo: Edusp, 2008.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SINGER, P. **Economia solidária: possibilidades e desafios**. RevistaProposta, ano 30, p. 4, Rio de Janeiro: Fase. 2001

WILLIAMSON, Oliver. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **A comparison of alternative approaches to economic organization**. Journal of Institutional and Theoretical Economics, Berlin, v. 146, p. 61- 71, 1990. [Reimpresso em FURUBOTN, Eirik G., RICHTER, Rudolf (Ed.). The new institutional economics: a collection of articles from the journal of institutional and theoretical economics. College Station, Texas: A & M University Press, 1991].

VERMA, Sanjay K. **Cooperative Union of India New Sector Magazine**, Issue No 61, April/May 2004. Printer friendly versions - 28Kb doc , 11Kb pdf (disponível em: [www.caledonia.org.uk/verma.htm](http://www.caledonia.org.uk/verma.htm). Acessado em 06 Mar 2007.

**ANEXO 1****PERFIL PESSOAL DOS ATORES PESQUISADOS**

**1) N° de Associados/Gestores:** 08 (Tocadores) Alguns fazem parte da diretoria formal (legal) outros não. No entanto todos fazem parte diretoria de fato, ou seja são os atores que se envolvem com as decisões e operações da cooperativa

**2) Gênero:** 5 Mulheres e 3 Homens

**3) Idade Media dos Associados:** 47 anos

**4) Grau de Instrução:** 6 Superior Completo e 2 Ensino Médio Completo

**5) Trabalham em outra atividade?** ( 8 ) SIM ( 0 ) NÃO

5b) Se “SIM” para anterior: ( 5 ) Atividade Pública ( 3 ) Por conta própria

**6) O que o trouxe para a entidade:** ( 6 ) Rede de relações com os demais

( 2 ) Indicação de um associado

## ANEXO 2

<p><b>QUESTIONÁRIO TABULADO – PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO E RELAÇÕES DE CONFIANÇA ANTES DA MR</b></p>
--

(Entre Abril e Maio de 2008)

CONSIDERANDO A SUA OPINIÃO ATUAL INDIQUE COM UM “X” A RESPOSTA QUE MAIS SE APROXIMA A SUA CONCEPÇÃO DO ASSUNTO TRATADO.

1) Em relação à cooperativa e a seus fornecedores:

- ( 0 ) C A rede de fornecedores se formou em função da indicação de cooperados e das características de seus produtos.
- ( 0 ) A Não posso avaliar
- ( 6 ) D A rede de fornecedores se formou em função da indicação de cooperados e do perfil ideológico dos fornecedores.
- ( 0 ) E A rede de fornecedores se formou em função de fatores diversos, alguns alheios as prioridades da cooperativa.
- ( 1 ) B A rede de fornecedores se formou em função da indicação de cooperados.

2) Ainda em relação à cooperativa e a seus fornecedores:

- ( 4 ) C O fornecedores são confiáveis apesar de alguns recorrentemente não observarem os combinados e condições comerciais (preço, prazo e entrega).
- ( 2 ) A O fornecedores são sempre confiáveis pois sempre respeitam os combinados e condições comerciais (preço, prazo e entrega).
- ( 0 ) D O fornecedores não são confiáveis pois recorrentemente não observam os combinados e condições comerciais (preço, prazo e entrega).
- ( 1 ) E Não posso avaliar
- ( 1 ) B O fornecedores são confiáveis pois respeitam na maioria das vezes os combinados e condições comerciais (preço, prazo e entrega).

3) Em relação à cooperativa, seus resultados econômico-sociais e seus fornecedores:

- ( 0 ) C Deve buscar auto-sustentabilidade mesmo que tenha de buscar novos fornecedores.
- ( 3 ) A Deve se sacrificar-se financeiramente eventualmente para continuar atendendo as redes de fornecedores
- ( 2 ) D Deve buscar a auto-sustentabilidade discutindo e demonstrando novas relações as redes de fornecedores
- ( 2 ) E Deve buscar a auto-sustentabilidade discutindo novas relações às redes de fornecedores e buscando novas alternativas de fornecimento
- ( 0 ) B Deve buscar auto-sustentabilidade mesmo que imponha novas relações às redes de fornecedores.

4) Ainda em relação à cooperativa, seus resultados econômico-sociais e seus fornecedores:

- ( 1 ) C Como cliente, a cooperativa deve priorizar a compra de fornecedores com condições de qualidade melhor e preço mais favoráveis a cooperativa.
- ( 3 ) A Deve tratar a todos os fornecedores com equidade, independente das condições de qualidade e preço que o fornecedor tenha.
- ( 0 ) D Como cliente, a cooperativa deve priorizar a compra de fornecedores com maior relação de reciprocidade junto à cooperativa.
- ( 3 ) E Como cliente, a cooperativa deve priorizar a compra de fornecedores com maior relação de reciprocidade junto à cooperativa e desde que o mesmo atenda a condições de qualidade mínima e preço máximos.
- ( 0 ) B Deve tratar os fornecedores com equidade, desde que o mesmo atenda a condições de qualidade mínima e preço máximos.

- 5) Como você entende que são tomadas as decisões da gestão da cooperativa:
- ( 3 ) C As decisões operacionais ou não devem ser tomadas pela diretoria e sempre divulgadas aos cooperados.
  - ( 1 ) A Todas as deliberações operacionais ou gerais devem ser realizadas por meio da participação de todos os cooperados da forma mais democrática possível.
  - ( 0 ) D As decisões gerais devem ser tomadas pela diretoria, já as decisões operacionais devem ser tomadas por cooperados indicados para tais funções, a fim de garantir maior agilidade.
  - ( 0 ) E As decisões rotineiras devem ser tomadas por pessoas indicadas às funções operacionais e divulgadas a diretoria em reuniões periódicas.
  - ( 3 ) B As deliberações referentes às mudanças da cooperativa devem ser realizadas com a participação de todos os cooperados. Já as decisões operacionais/cotidianas pela diretoria.
- 6) Dadas às características da entidade e que a mesma se envolve com todos os processos pertinentes a compras e vendas, qual o tipo de gestão lhe parece mais indicado:
- ( 0 ) C Com divisão de tarefas e com rodízio periódico (mensal) de funções aos cooperados designados
  - ( 3 ) A Sem divisão de tarefas e com rodízio permanente de funções de forma igualitária aos cooperados.
  - ( 3 ) D Com divisão de tarefas e com rodízio semestral/anual de funções aos cooperados designados.
  - ( 1 ) E Com divisão de tarefas e sem rodízio de funções durante a gestão eleita, aos cooperados designados
  - ( 0 ) B Com divisão de tarefas e com rodízio permanente de funções de forma igualitária aos cooperados.
- 7) Dadas às características pessoais dos associados e a gestão ideal a entidade você diria que:
- ( 2 ) C Parte dos cooperados estão preparados para assumir as tarefas e funções necessárias a sustentabilidade da cooperativa mas há necessidade de aprender a gerir melhor.
  - ( 1 ) A Os cooperados estão preparados para assumir todas as tarefas e funções necessárias a sustentabilidade da cooperativa
  - ( 2 ) D Poucos cooperados estão preparados para assumir as tarefas e funções necessárias a sustentabilidade da cooperativa. Há necessidade de aprendizagem na gestão.
  - ( 0 ) E Os cooperados não estão preparados para assumir as tarefas e funções necessárias a sustentabilidade da cooperativa. Há necessidade de aprendizagem na gestão.
  - ( 2 ) B Os cooperados estão preparados para assumir grande parte das tarefas e funções necessárias a sustentabilidade da cooperativa.
- 8) Qual a sua percepção sobre o plano de trabalho entregue pelo pesquisador?
- ( 2 ) C Tomei conhecimento e acredito que seja parcialmente exequível.
  - ( 1 ) A Não tomei conhecimento do assunto.
  - ( 1 ) D Tomei conhecimento e acredito que seja difícil executá-lo.
  - ( 0 ) E Tomei conhecimento mas não sei avaliar se é exequível.
  - ( 3 ) B Tomei conhecimento e acredito que seja exequível em grande parte
- 9) Em relação aos riscos e as operações diárias da entidade qual o grau da sua confiança que você tem sobre:

Quem ou O que	Percepção da Confiança - Grau				
	Mínimo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
1. Clientes/Simpatizantes			( 4 )	( 3 )	
2. Fornecedores			( 2 )	( 5 )	
3. Associados		( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 1 )
4. Na gestão			( 3 )	( 3 )	( 1 )
5. No futuro da Entidade			( 2 )	( 3 )	( 2 )
6. O pesquisador			( 3 )	( 3 )	( 1 )

## ANEXO 3

<b>PLANO EXPLORATÓRIO – Relatório de Campo</b>		
<b>META:</b> Observar e Levantar as fragilidades da gestão necessárias ao negócio em diferentes cenários.		
<b>Data dos Levantamentos:</b> Agosto a Setembro de 2008		
<b>Data da divulgação ao sujeito da pesquisa:</b> Novembro de 2008		
<b>CRITÉRIOS A SEREM OBSERVADOS</b>		
A) Avaliação da organização interna;		
B) Potenciais riscos internos e externos;		
C) Estratégias de mercado e capacidade de inovação;		
D) Critérios de governança e capacidade de cooperação; e		
E) Publicidade e Transparência das Informações.		
<b>1º. CENÁRIO: Produtos e Serviços Oferecidos aos Clientes</b>		
Nº. de Observadores:                      Horas totais de observação/encontros:                      Horas totais de discussão/encontros:		
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		
<b>2º. CENÁRIO: Relações com Fornecedores</b>		
Nº. de Observadores:                      Horas totais de observação/encontros:                      Horas totais de discussão/encontros:		
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		
<b>3º. CENÁRIO: Gestão de Estoques</b>		
Nº. de Observadores:                      Horas totais de observação/encontros:                      Horas totais de discussão/encontros:		
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		
<b>4º. CENÁRIO: Preços e Condições de Compras</b>		
Nº. de Observadores:                      Horas totais de observação/encontros:                      Horas totais de discussão/encontros:		
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		
<b>5º. CENÁRIO: Preços e Condições de Vendas</b>		
Nº. de Observadores:                      Horas totais de observação/encontros:                      Horas totais de discussão/encontros:		
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		
<b>6º. CENÁRIO: Custos, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio Financeiro.</b>		
Nº. de Observadores:                      Horas totais de observação/encontros:                      Horas totais de discussão/encontros:		
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		

<b>4º. CENÁRIO: Preços e Condições de Compras</b>		
Nº. de Observadores:	Horas totais de observação/encontros:	Horas totais de discussão/encontros:
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		

<b>5º. CENÁRIO: Preços e Condições de Vendas</b>		
Nº. de Observadores:	Horas totais de observação/encontros:	Horas totais de discussão/encontros:
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		

<b>6º. CENÁRIO: Custos, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio Financeiro.</b>		
Nº. de Observadores:	Horas totais de observação/encontros:	Horas totais de discussão/encontros:
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		

<b>7º. CENÁRIO: Condições Sanitárias</b>		
Nº. de Observadores:	Horas totais de observação/encontros:	Horas totais de discussão/encontros:
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		

<b>8º. CENÁRIO: Registros Contábeis</b>		
Nº. de Observadores:	Horas totais de observação/encontros:	Horas totais de discussão/encontros:
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		

<b>9º. CENÁRIO: Registros Fiscais/ Tributárias</b>		
Nº. de Observadores:	Horas totais de observação/encontros:	Horas totais de discussão/encontros:
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		

<b>10º. CENÁRIO: Registros Societários</b>		
Nº. de Observadores:	Horas totais de observação/encontros:	Horas totais de discussão/encontros:
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		

<b>11º. CENÁRIO: Relações de Trabalho</b>		
Nº. de Observadores:	Horas totais de observação/encontros:	Horas totais de discussão/encontros:
CRITÉRIO OBSERVADO	CRÍTICA	AVALIAÇ. PRÉVIA
A		
B		
C		
D		
E		

## ANEXO 4

<b>TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS AO PLANO EXPLORATÓRIO DOS CONTROLES</b>		
<b>SUJEITO:</b> Entidade de economia solidária na forma de comércio de alimentos.		
<b>META:</b> Observar, Levantar e descrever as fragilidades da gestão necessárias ao negócio em diferentes cenários.		
<b>Data das respostas:</b> Agosto a Setembro de 2008 <b>Data da divulgação ao sujeito da pesquisa:</b> Novembro de 2008		
<b>CRITÉRIOS A SEREM OBSERVADOS</b>		
A) <b>Avaliação da organização interna;</b>		
B) <b>Potenciais riscos internos e externos;</b>		
C) <b>Estratégias de mercado e capacidade de inovação;</b>		
D) <b>Crítérios de governança e capacidade de cooperação; e</b>		
E) <b>Publicidade e Transparência das Informações.</b>		
AVALIAÇÃO DOS CONTROLES IDENTIFICADOS (FORMAIS E INFORMAIS) – quanto maior, melhor.		
1) <b>Mínimo</b>		
2) <b>Baixo</b>		
3) <b>Médio</b>		
4) <b>Alto</b>		
5) <b>Muito Alto</b>		
<b>1.º CENÁRIO: Produtos e Serviços Oferecidos aos Clientes</b>		
<b>N.º de Observadores: 3      Horas totais de observação/encontros: 20/3      Horas totais de discussão/encontros: 5</b>		
<b>CRITÉRIO OBSERVADO</b>		<b>AVALIAÇÃO PRÉ-VIA</b>
A	Avaliação da organização interna;	3
B	Potenciais riscos internos e externos;	2
C	Estratégias de mercado e capacidade de inovação;	3
D	Crítérios de governança e capacidade de cooperação; e	5
E	Publicidade e Transparência das Informações.	5
<b>2.º CENÁRIO: Relações com Fornecedores</b>		
<b>N.º de Observadores: 3      Horas totais de observação/encontros: 20/4      Horas totais de discussão/encontros: 5</b>		
<b>CRITÉRIO OBSERVADO</b>		<b>AVALIAÇ. PRÉVIA</b>
A	Avaliação da organização interna;	3
B	Potenciais riscos internos e externos;	1
C	Estratégias de mercado e capacidade de inovação;	1
D	Crítérios de governança e capacidade de cooperação; e	3
E	Publicidade e Transparência das Informações.	4
<b>3.º CENÁRIO: Gestão de Estoques</b>		
<b>N.º de Observadores: 4      Horas totais de observação/encontros: 30/5      Horas totais de discussão/encontros: 5</b>		
<b>CRITÉRIO OBSERVADO</b>		<b>AVALIAÇ. PRÉVIA</b>
A	Avaliação da organização interna;	2
B	Potenciais riscos internos e externos;	1
C	Estratégias de mercado e capacidade de inovação;	2
D	Crítérios de governança e capacidade de cooperação; e	4
E	Publicidade e Transparência das Informações.	4
<b>4.º CENÁRIO: Preços e Condições de Compras</b>		
<b>N.º de Observadores: 2      Horas totais de observação/encontros: 15/2      Horas totais de discussão/encontros: 5</b>		
<b>CRITÉRIO OBSERVADO</b>		<b>AVALIAÇ. PRÉVIA</b>
A	Avaliação da organização interna;	2
B	Potenciais riscos internos e externos;	1
C	Estratégias de mercado e capacidade de inovação;	1
D	Crítérios de governança e capacidade de cooperação; e	3
E	Publicidade e Transparência das Informações.	3
<b>5.º CENÁRIO: Preços e Condições de Vendas</b>		
<b>N.º de Observadores: 2      Horas totais de observação/encontros: 10/2      Horas totais de discussão/encontros: 5</b>		
<b>CRITÉRIO OBSERVADO</b>		<b>AVALIAÇ. PRÉVIA</b>
A	Avaliação da organização interna;	2
B	Potenciais riscos internos e externos;	2
C	Estratégias de mercado e capacidade de inovação;	1
D	Crítérios de governança e capacidade de cooperação; e	3
E	Publicidade e Transparência das Informações.	3

<b>6.º. CENÁRIO: Custos, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio Financeiro.</b>		
<b>N.º. de Observadores:</b>	<b>Horas totais de observação/encontros:</b>	<b>Horas totais de discussão/encontros:</b>
<b>CRITÉRIO OBSERVADO</b>		<b>AVALIAÇ. PRÉVIA</b>
A	Avaliação da organização interna;	1
B	Potenciais riscos internos e externos;	1
C	Estratégias de mercado e capacidade de inovação;	1
D	Critérios de governança e capacidade de cooperação; e	2
E	Publicidade e Transparência das Informações.	2
<b>7.º. CENÁRIO: Condições Sanitárias</b>		
<b>N.º. de Observadores:</b>	<b>Horas totais de observação/encontros:</b>	<b>Horas totais de discussão/encontros:</b>
3	20/3	5
<b>CRITÉRIO OBSERVADO</b>		<b>AVALIAÇ. PRÉVIA</b>
A	Avaliação da organização interna;	3
B	Potenciais riscos internos e externos;	2
C	Estratégias de mercado e capacidade de inovação;	1
D	Critérios de governança e capacidade de cooperação; e	2
E	Publicidade e Transparência das Informações.	2
<b>8.º. CENÁRIO: Registros Contábeis</b>		
<b>N.º. de Observadores:</b>	<b>Horas totais de observação/encontros:</b>	<b>Horas totais de discussão/encontros:</b>
<b>CRITÉRIO OBSERVADO</b>		<b>AVALIAÇ. PRÉVIA</b>
A	Avaliação da organização interna;	1
B	Potenciais riscos internos e externos;	1
C	Estratégias de mercado e capacidade de inovação;	1
D	Critérios de governança e capacidade de cooperação; e	2
E	Publicidade e Transparência das Informações.	1
<b>9.º. CENÁRIO: Registros Fiscais/ Tributárias</b>		
<b>N.º. de Observadores:</b>	<b>Horas totais de observação/encontros:</b>	<b>Horas totais de discussão/encontros:</b>
<b>CRITÉRIO OBSERVADO</b>		<b>AVALIAÇ. PRÉVIA</b>
A	Avaliação da organização interna;	2
B	Potenciais riscos internos e externos;	1
C	Estratégias de mercado e capacidade de inovação;	3
D	Critérios de governança e capacidade de cooperação; e	2
E	Publicidade e Transparência das Informações.	1
<b>10.º. CENÁRIO: Registros Societários</b>		
<b>N.º. de Observadores:</b>	<b>Horas totais de observação/encontros:</b>	<b>Horas totais de discussão/encontros:</b>
<b>CRITÉRIO OBSERVADO</b>		<b>AVALIAÇ. PRÉVIA</b>
A	Avaliação da organização interna;	2
B	Potenciais riscos internos e externos;	1
C	Estratégias de mercado e capacidade de inovação;	4
D	Critérios de governança e capacidade de cooperação; e	3
E	Publicidade e Transparência das Informações.	3
<b>11.º. CENÁRIO: Relações de Trabalho</b>		
<b>N.º. de Observadores:</b>	<b>Horas totais de observação/encontros:</b>	<b>Horas totais de discussão/encontros:</b>
<b>CRITÉRIO OBSERVADO</b>		<b>AVALIAÇ. PRÉVIA</b>
A	Avaliação da organização interna;	3
B	Potenciais riscos internos e externos;	3
C	Estratégias de mercado e capacidade de inovação;	2
D	Critérios de governança e capacidade de cooperação; e	5
E	Publicidade e Transparência das Informações.	3

## ANEXO 5

<b>MATRIZ DE RISCO – Resultados da Avaliação de Campo</b>				
<b>META:</b> Calcular a probabilidade e o Impacto de Riscos reconhecidos				
<b>METODO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS:</b> Matriz de Riscos (3 X 3)				
<b>NÍVEL DE CRITICIDADE DO RISCO</b>				
P R O B A B I L I D A D E  A L T O  M É D I O  B A I X O	ALTO	RISCO	RISCO	RISCO
	MÉDIO	MÉDIO	ALTO	CRÍTICO
	BAIXO	RISCO	RISCO	RISCO
	MÍNIMO	BAIXO	MÉDIO	ALTO
	BAIXO	RISCO	RISCO	RISCO
	MÍNIMO	MÍNIMO	BAIXO	MÉDIO
<b>IMPACTO</b>				
<b>Data dos Levantamentos:</b> Abril e Maio 2009				
<b>Data da Divulgação:</b> Julho de 2009				
<b>1º. PROCESSO: COMPRAS</b>				
<b>1.1. SUBPROCESSO: Fornecedores</b>				
n.º	RISCO IDENTIFICADO	PROBABI- LIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE CRITICIDADE
1	Falta de critérios adequados na conferência dos produtos recebidos e divulgação dos critérios geram prejuízos nas vendas e perda de clientes.	MÉDIA	ALTO	ALTO
2	Aceite de mercadorias em desacordo com o pedido geram prejuízos nas vendas e perda de clientes.	MÉDIA	ALTO	ALTO
3	Dependência de fornecedor.	MÉDIA	ALTO	ALTO
4	Perda de clientes pelo atraso nas entregas dos fornecedores.	MÉDIA	ALTO	ALTO
<b>1.2. SUBPROCESSO: Produtos</b>				
1	Não ter inovações de produtos pela falta de captação de novos fornecedores	ALTO	ALTO	CRÍTICO
3	Perda de qualidade pela deficiência no monitoramento do controle de qualidade dos produtos por parte dos fornecedores	MÉDIA	ALTO	ALTO
4	Funcionamento quinzenal - produtos sem conservantes possuem prazo de validade curto	MÉDIA	ALTO	ALTO
5	Erro na venda por falta de informação quanto à entrega de produtos sazonais.	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO
6	Perda de produtos com prazo de validade vencido em função da falta de etiqueta com a informação e a data de fabricação dos produtos à venda	BAIXA	MÉDIO	BAIXA

<b>1.2. SUBPROCESSO: Produtos</b>				
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>PROBABI- LIDADE</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>NIVEL DE CRITICIDADE</b>
7	Desconhecimento da aceitação dos novos produtos pelo cliente	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO
8	Perda de cliente e de vendas por não ter discriminado os períodos de safra de produtos sazonais no site	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO
<b>1.3. SUBPROCESSO: Estoques</b>				
1	Perda ou falta de mercadorias por recebê-las sem a devida conferência das compras.	BAIXA	ALTO	MÉDIO
2	Falta de mercadoria para a entrega da encomenda, devido ao atraso do fornecedor. Perda de clientes.	ALTA	ALTO	CRÍTICO
3	Perda de mercadorias por não estarem armazenadas devidamente.	ALTA	MÉDIO	ALTO
4	Extravio de mercadorias por não haver um único responsável pelo controle da distribuição/entrega dos produtos.	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO
5	Perda de estoque por falta de retirada do produto pelo cliente	ALTA	BAIXO	MÉDIO
5	Perda de estoque por falta de conferência adequada de pedido e venda entregue	MÉDIA	BAIXO	BAIXO
6	Perda de estoque devido ao fato de não haver um espaço reservado destinado somente ao armazenamento das mercadorias	MÉDIA	ALTO	ALTO
<b>1.4. SUBPROCESSO: Sanitários</b>				
1	Contaminação dos alimentos por falta de higienização	BAIXA	ALTO	MÉDIA
3	Perdas de produtos por não estarem armazenados de acordo com a legislação sanitária	MÉDIA	ALTO	ALTO
4	Aquisição de produtos próximos ao seu vencimento ou já vencidos.	BAIXO	BAIXO	BAIXO
5	Multas ou fechamento da empresa por parte dos órgãos de fiscalização	BAIXA	ALTO	MÉDIO
<b>1.5. SUBPROCESSO: Custos e Margem de Contribuição</b>				
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>PROBABI- LIDADE</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>NIVEL DE CRITICIDADE</b>
1	Redução do lucro por desconhecer a margem de contribuição de cada produto.	ALTA	MÉDIO	ALTO
2	Vender produtos abaixo do custo, ou seja, trabalhar com %MC negativa.	ALTA	ALTO	CRÍTICO
3	A margem de contribuição não suportar os Custos Fixos, ou seja, ter prejuízo operacional.	ALTA	MÉDIO	ALTO
4	Encerrar as atividades, falir devido às constantes prejuízos.	ALTA	MÉDIO	ALTO

<b>1.6. SUBPROCESSO: Pagamentos</b>				
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>PROBABI- LIDADE</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>NÍVEL DE CRITICIDADE</b>
1	Desencaixe financeiro devido não existência de controle dos pagamentos realizados versus recebimentos, podendo resultar na falta de dinheiro para pagar os fornecedores	ALTA	MÉDIO	ALTO
2	Perda do controle financeiro da cooperativa, por falta dos controles essenciais	ALTA	ALTO	CRÍTICO
3	Pagamentos indevidos, em função da falta de segregação de funções	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
4	Pagamento de juros e multas, devido desencaixe financeiro	ALTA	MÉDIO	ALTO
5	Efetuar pagamentos a maior, devido à falta de controle entre o que está sendo pago e o que foi efetivamente recebido.	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO
6	Efetuar pagamentos em duplicidade, em função de diversas formas de pagamento ao fornecedor	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO
7	Execução de protestos	BAIXA	MÉDIO	BAIXO

<b>2.º. PROCESSO: VENDAS</b>				
<b>2.1. SUBPROCESSO: Estratégias de Vendas</b>				
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>PROBABI- LIDADE</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>NIVEL DE CRITICIDADE</b>
1	Perda de cliente pela implementação de política de marketing mais ampla.	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO
2	Perda da fidelização do cliente por erro na entrega de produtos.	MÉDIA	BAIXO	BAIXO
3	Perda de cliente pelo erro na entrega por parte do fornecedor (maior/menor quantidade)	MÉDIA	ALTO	ALTO
4	Perda de clientes por descumprimento na entrega em relação ao produto.	BAIXA	MÉDIO	BAIXO
5	Propagação da imagem negativa por clientes insatisfeitos.	BAIXA	MÉDIO	BAIXO
6	Inviabilização do negócio pela falta de estratégia de divulgação de novos produtos.	ALTA	BAIXO	MÉDIO
7	Perda de clientes e de venda por não possuir pronta entrega dos produtos.	ALTA	BAIXO	MÉDIO
8	Perda de clientes pela falta de aviso dos dias de funcionamento.	BAIXA	BAIXO	BAIXO
9	Perda de clientes por comercialização de produtos contaminados/estragados.	BAIXA	ALTO	MÉDIA
10	Risco de não efetuar a venda por falta do produto e o site estar desatualizados	MÉDIA	ALTO	ALTO
11	Falta de controle sobre a satisfação do cliente	MÉDIA	ALTO	ALTO
12	Perda de contato com os clientes, pelo não conhecimento dos mesmos ou por não manter o cadastro de clientes atualizado.	ALTA	BAIXO	MÉDIO
13	Perda de oportunidades por não possui inscrição na OCERGS.	BAIXA	BAIXO	MÉDIO
<b>2.2. SUBPROCESSO: Preços e Condições de Vendas</b>				
1	Perda de cliente por não ter formas de recebimento diferenciadas, tais como cartão de crédito.	ALTA	ALTO	CRÍTICA
2	Redução do lucro por falta de um critério adequado na formação dos preços de venda.	ALTA	ALTO	CRÍTICA
3	Não apresentam o serviço de tele-entrega. Na falta dessa condição pode ocorrer desistência da compra e perda de clientes.	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO
4	Perda de clientes por falta de competitividade, devido ao desconhecimento da concorrência e seus preços.	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO
5	Perda de clientes e redução do consumo por não ter entre suas condições de pagamento o desconto para pagamentos à vista.	ALTA	MÉDIO	ALTO
<b>2.3. SUBPROCESSO: Recebimentos</b>				
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>PROBABI- LIDADE</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>NIVEL DE CRITICIDADE</b>
1	Deficiência na concretização do recebimento de vendas por falta de atualização cadastral.	ALTA	ALTO	CRÍTICO

<b>2.3. SUBPROCESSO: Recebimentos</b>				
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>PROBABI- LIDADE</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>NIVEL DE CRITICIDADE</b>
2	Perda de recebimento por cheque sem fundos	BAIXA	BAIXA	MÍNIMA
3	Risco de inadimplência na venda de produtos por recebimento com cheques de terceiros.	MÉDIA	BAIXA	BAIXO
4	Perda de caixa por assalto ou perda do valor arrecadado.	MÉDIA	ALTO	ALTO

<b>3º. PROCESSO: LEGAL</b>				
<b>3.1. SUBPROCESSO: Contabilidade</b>				
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>PROBABI- LIDADE</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>NIVEL DE CRITICIDADE</b>
1	Inviabilidade da continuidade do negócio pela falta de controle das receitas e gastos efetivos.	BAIXA	MÉDIO	BAIXO
2	Inversão de prioridades financeiras ou pagamentos em duplicidade, pela falta de política de alçada e registros de pagamentos.	BAIXA	MÉDIO	BAIXO
3	O negócio poderá ser inviabilizado pela não conciliação de contas e saldos.	ALTA	ALTO	CRÍTICO
4	A cooperativa está sujeita a fiscalização do CRC e sofrer multas por não possuir contabilidade formal.	ALTA	ALTO	CRÍTICO
5	Dificuldade na toma de decisão e adequação dos gastos por não existir um plano de contas formal para cooperativa.	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO
<b>3.2. SUBPROCESSO: Fiscal/Tributário</b>				
1	Fiscalização e multas pela emissão de documentos não válidos para fiscalização da receita federal e sec. da fazenda.	ALTA	ALTO	CRÍTICO
2	Inviabilização e multas pela não escrituração de livros fiscais obrigatórios	ALTA	ALTO	CRÍTICO
3	Não enviar declarações necessárias a receita federal, PIS, CO-FINS e Imposto de Renda e ICMS causando a suspensão do CNPJ e/ou a baixa de ofício.	ALTA	ALTO	CRÍTICO
4	A cooperativa esta sujeita a multas e juros pelo não recolhimento dos impostos.	MÉDIA	ALTO	ALTO
5	Ser autuado pela fiscalização do ICMS pelo ingresso produtos sem nota fiscal.	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO
6	Ser autuado pela fiscalização do ICMS pelo venda e de produtos sem nota fiscal.	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO
<b>3.3. SUBPROCESSO: Trabalhista/Funcional</b>				
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>			
1	Processo trabalhista - o individuo tanto cooperado quanto prestador de serviço que exerce alguma atividade na cooperativa entrar com uma causa trabalhista.	BAIXA	ALTO	MÉDIO
2	Sofrer ações trabalhistas, pela não identificação dos associados em ata.	BAIXA	ALTO	MÉDIO
3	Risco de erro ou duplicidade por falta de tomada de decisão em detrimento de não haver definição de funções e cargos.	ALTA	ALTO	CRÍTICO
4	Desmotivação do cooperado - pelo fato que em diversos momentos o cooperativado precisa arcar com despesas da cooperativa.	ALTA	MÉDIO	ALTO
5	Acidente - o risco de algum acidente de trabalho sem cobertura legal.	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIO

<b>3.4. SUBPROCESSO: Societário</b>				
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>			
1	Pagar tributação maior que a devida, por não possuir registro das operações feitas com cooperados (ato cooperativo)	ALTA	ALTO	CRÍTICO
2	Sofrer fiscalização, multa ou fechamento do estabelecimento por não possuir prestação de contas.	MÉDIA	ALTO	ALTO
3	Sofrer ação judicial de cooperado ou terceiros por perdas e danos	BAIXA	MÉDIA	BAIXA
4	Sofrer descaracterização de cooperativa por não possuir o número mínimo de cooperados exigidos por lei	MÉDIA	ALTO	ALTO
5	Suspensão de atividade comercial por identificação de irregularidades referente ao n.º de cooperados ou desconformidade das informações refere ao cadastramento de cooperativados, nem mesmo um número exato de cooperativados ativos.	ALTA	ALTO	CRÍTICO
6	Sofrer fiscalização, multa ou fechamento do estabelecimento por não possuir autorização da Secretaria Municipal de Indústria e Comércio - SMIC para comercialização de hortifrutigranjeiros.	BAIXA	ALTO	MÉDIO
7	Fiscalização, multa ou fechamento do estabelecimento por não possuir atas de eleição e renovação dos Gestores e dos Conselhos de Administração e Fiscal	BAIXA	ALTO	MÉDIO
8	Fiscalização, multa ou fechamento do estabelecimento por não possuir atas de assembléia geral ordinária e/ou extraordinária (AGO /AGE), que devem ser elaboradas em qualquer decisão que a cooperativa tenha.	BAIXA	ALTO	MÉDIO
9	Não atingir o quórum mínimo necessários de cooperativados como exige a lei - escassez de incentivos para os cooperativados, não sendo atrativo o vínculo junto à cooperativa.	ALTA	BAIXO	MÉDIO

## ANEXO 6

<b>PLANO DE AÇÃO SUGERIDO</b>			
<b>META: Implementar soluções para as fragilidades de controles identificados e observar reação</b>			
<b>METODO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES: Matriz de Riscos</b>			
<b>PRIORIDADE SUGERIDA: A – IMEDIATA; B – PRÓXIMA; C – REMOTA.</b>			
<b>Data dos Levantamentos: Abril e Maio 2009</b>		<b>Data da Divulgação: Julho de 2009</b>	
<b>1º. PROCESSO: COMPRAS</b>			
<b>1.1. SUBPROCESSO: Fornecedores</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
1	Prejuízo nas vendas e perda de clientes por falta de critérios adequados na conferência dos produtos recebidos e divulgação dos critérios.	Definir uma norma de conferência entre físico, financeiro e o pedido. Checar os produtos que estão sendo entregues, junto com a nota e depois conferir fisicamente.	A
2	Prejuízo nas vendas e perda de clientes por aceite de mercadorias em desacordo com o pedido.	Estabelecer mecanismo de compensação com venda por consignação ou devolução.	A
3	Perda de clientes pela venda de produtos sazonais disponível no site. Dependência de fornecedor.	Atualização periódica do site e busca de novos fornecedores.	A
4	Perda de clientes pelo atraso nas entregas	Cobrar dos fornecedores pontualidade nas entregas. Criar um mecanismo de compensação pelo descumprimento, assim como não aceitar a mercadoria sem a confirmação do pedido ou só receber o produto se o cliente ainda não foi retirar o produto.	B
<b>1.2. SUBPROCESSO: Produtos</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
1	Não ter inovações de produtos pela falta de captação de novos fornecedores	Ampliar a rede de relações com o cadastramento de novos fornecedores para captação e divulgação de novos produtos.	A
2	Perda de cliente pelo erro na entrega por parte do fornecedor (maior/menor quantidade)	Elaborar um processo de conferência entre o pedido e a nota de entrega	B
3	Perda de qualidade pela deficiência no monitoramento do controle de qualidade dos fornecedores antigos	Manter um nível de relacionamento e exigência independente do tempo de relacionamento comercial	B
4	Funcionamento quinzenal - produtos sem conservantes possuem prazo de validade curto	Intensificar as atividades, propondo abertura da loja semanalmente para intensificar as vendas	B
5	Perda de venda pela falta de manutenção no site dos produtos à venda	Determinar um dos cooperados, responsabilizando-o pela manutenção do site com períodos pré-estabelecidos	B
6	Perda de clientes e de venda por não possuir pronta entrega dos produtos	Possuir uma política de estoque mínimo	B
7	Consumo de produtos com prazo de validade vencido em função da falta de etiqueta com a informação e a data de fabricação dos produtos à venda	Vistoriar os produtos na chegada. Sugere-se: Solicitar aos fornecedores a colocação de etiquetas com data de fabricação e validade dos produtos.	C

<b>1.2. SUBPROCESSO: Produtos</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
8	Perda de clientes pela falta de aviso dos dias de funcionamento	Divulgar de forma clara os dias de funcionamento (abertura) da cooperativa.	C
9	Desconhecimento da aceitação dos novos produtos pelo cliente	Conhecer um pouco a respeito da opinião de seus clientes em relação aos produtos. Sugere-se: Abrir canais de sugestões e reclamações - Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC	C
10	Falta de retirada do produto pelo cliente	Acompanhamento através de um cadastro de clientes para evitar reincidência de pedidos não retirados	C
11	Perda de cliente e de vendas por não ter discriminado os períodos de safra de produtos sazonais	Evidenciar os períodos em que certos produtos estarão disponíveis, devido à sua sazonalidade	C
<b>1.3. SUBPROCESSO: Estoques</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
1	Perda ou falta de mercadorias por recebê-las sem a devida conferência do pedido.	Utilizar a planilha já existente e aceitar somente a quantidade solicitada	A
2	Perda de clientes por falta de mercadoria para a entrega da encomenda, devido ao atraso do fornecedor.	Estipular data e horários para recebimento. Ao exceder esse prazo não receber as mercadorias.	A
3	Perda de mercadorias por não estarem armazenadas devidamente.	Implantar um sistema de separação por ordem alfabética e por tipo.	B
4	Extravio de mercadorias por não haver um único responsável pelo controle da distribuição/entrega dos produtos.	Criar um sistema de segregação de funções, no qual o responsável do setor receba e organize as mercadorias.	B
5	Risco de perda de estoque devido ao fato de não haver um espaço reservado destinado somente ao armazenamento das mercadorias	Destinar um espaço exclusivo ao estoque	C
<b>1.4. SUBPROCESSO: Sanitários</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
1	Contaminação dos alimentos por falta de higienização	Limpeza constante do ambiente e proteger os alimentos de contaminação com embalagens higiênicas	A
2	Perda de clientes por comercialização de produtos contaminados/estragados.	Manter vigilância constante para o tratamento no processo produtivo dos fornecedores e verificar a validade ao receber o produto	A
3	Perdas de produtos por não estarem armazenados adequadamente.	Ter atenção redobrada em relação aos produtos perecíveis, armazenando-os de maneira correta de acordo com o tipo de produto.	A
4	Contaminação dos alimentos por falta de higienização	Estabelecer uma pessoa para cuidar unicamente do caixa e uma pessoa para ter contato com os alimentos. Os atendentes devem usar luvas higiênicas.	A

<b>1.4. SUBPROCESSO: Sanitários</b>			
5	Prejuízo na aquisição de produtos próximos ao seu vencimento ou já vencido.	Verificar na entrega dos produtos a data de validade dos mesmos e estabelecer um procedimento padrão, quando os produtos estiverem próximos ao vencimento.	B
6	Multas ou fechamento da empresa por parte dos órgãos de fiscalização	Manter o ambiente como exige a vigilância sanitária e fazer a solicitação do alvará na secretaria da saúde do município de porto alegre e manter em dia e exposto no local, assim como o alvará de funcionamento.	C
<b>1.5. SUBPROCESSO: Custos e Margem de Contribuição</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
1	Redução do lucro por desconhecer a margem de contribuição de cada produto.	Implantar um controle de margem de contribuição em planilha eletrônica, na qual deve constar em colunas separadas, descrição do produto, a quantidade, preço de venda, imposto sobre a venda, o custo do produto, Lucro Bruto, e na última o cálculo da margem de contribuição.	A
2	Vender produtos abaixo do custo, ou seja, trabalhar com %MC negativa.	Comparar o preço de venda x custo do produto da planilha de controle, ou seja, analisar os % MC de cada produto. Assim como sempre atualizar a planilha de controle quando houver alteração de custo dos produtos por parte dos produtores.	A
3	A margem de contribuição não suportar os Custos Fixos, ou seja, ter prejuízo operacional.	Estabelecer as metas de venda do mês e do ano, em função do ponto de equilíbrio, assim como divulgar a todos os cooperados as metas a serem atingidas. Por exemplo, se as despesas fixas do mês são de três mil reais e a margem de contribuição é de trinta por cento, deve-se vender no mínimo dez mil reais no mesmo período para cobrir as despesas fixas.	B
4	Encerrar as atividades, falir devido às constantes prejuízos.	Dar continuidade os procedimentos implantados enquanto existir a Cooperativa, ou seja, sempre atualizar o controle de margem de contribuição, analisar os percentuais, e estabelecer as metas de venda.	C
<b>1.6. SUBPROCESSO: Pagamentos</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
1	Desencaixe financeiro devido não existência de controle dos pagamentos realizados versus recebimentos, podendo resultar na falta de dinheiro para pagar os fornecedores	Implantar um fluxo de caixa	A
2	Perda do controle financeiro da cooperativa, por falta dos controles essenciais	Implantar práticas de gestão financeira, por exemplo, conciliação bancária e conciliação de contas. Verificar a possibilidade de adquirir um software de gerenciamento e criar procedimentos escritos. Seguir um cronograma de reuniões para prestações de conta, estas sempre suportadas por documentação, por exemplo, notas fiscais, extratos bancários, etc. Outra opção seria contratar um escritório contábil que receba os extratos bancários diretamente e realize conciliações bancárias	A

<b>1.6. SUBPROCESSO: Pagamentos</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
3	Pagamentos indevidos, em função da falta de segregação de funções	Criar um sistema de segregação de funções, no qual uma segunda pessoa autorize os pagamentos ou receba cópia diária dos pagamentos efetuados. Sendo que estas autorizações devem estar suportadas por documentação, cópia de NF, etc.	A
4	Pagamento de juros e multas, devido desencaixe financeiro	Padronizar com os fornecedores prazos e condições de pagamento	B
5	Efetuar pagamentos a maior, devido à falta de controle entre o que está sendo pago e o que foi efetivamente recebido.	Criar um fluxo no qual todo o processo fique registrado e as áreas se comuniquem. Sendo assim, o fornecedor deve entregar a nota fiscal juntamente com as mercadorias semanalmente. A pessoa responsável confere as mercadorias confrontando com a nota fiscal, carimba no verso do documento e vista. O financeiro ao receber a nota fiscal analisar o valor versus o pagamento a ser efetuado	B
6	Efetuar pagamentos em duplicidade, em função de diversas formas de pagamento ao fornecedor	Negociar com fornecedores pagamentos via cheques nominais. O financeiro deve ter cópia desses cheques para prestar contas quando necessário. Para pagamento dos fornecedores informais, obter recibo fazendo referência à compra realizada para ser utilizado na prestação de contas	B
7	Execução de protestos	Manter uma planilha de controle das datas de compras e vencimento de acordo com as condições de pagamento negociadas com os fornecedores	C

<b>2º. PROCESSO: VENDAS</b>			
<b>2.1. SUBPROCESSO: Estratégias de Vendas</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
1	Perda de cliente pela falta de política de marketing	Desenvolver um plano de marketing e divulgação para que o trabalho seja mais divulgado e reconhecido, ampliando a carteira de clientes. Sugere-se criar folder para divulgação	A
2	Perda da fidelização do cliente por erro na entrega de produtos.	Entrega de produtos através de identificação da pessoa que solicitou.	A
3	Perda de confiabilidade na conferência de pedido e venda efetiva	Padronização por unidade juntamente com o fornecedor.	A
4	Perda de clientes por descumprimento na entrega em relação ao produto.	Disposição e encomenda realizada somente quando da certeza que o produto já se encontra na empresa.	B
5	Propagação da imagem negativa por clientes insatisfeitos.	Estar atento nas necessidades dos clientes.	B
6	Inviabilização do negócio pela falta de estratégia de divulgação de novos produtos.	Pequena demonstração de produtos para degustação dos clientes e avaliação desses por escrito sobre o produto.	B
7	Perda de clientes potenciais por não possuírem uma estratégia para mantê-los com inovação de gestão.	Investir em publicidade com baixo custo, como por exemplo, os clientes cadastrados receberem aviso por correio eletrônico quando há alguma novidade ou produto desejado na cooperativa.	C
8	Risco de inadimplência na venda de produtos por recebimento de cheques de terceiros.	Não receber como pagamento cheques de terceiros, e verificar o cadastro para atualização.	C
9	Perda de contato com os clientes, pelo não conhecimento dos mesmos e por não manterem o cadastro de clientes atualizado.	Atualização constante do cadastro de clientes, contendo o nome completo, telefone de contato e endereço.	A
<b>2.2. SUBPROCESSO: Preços e Condições de Vendas</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
1	Perda de cliente potencial (novos clientes) por não ter formas de recebimento diferenciadas, tais como cartão de crédito.	Realizar pesquisa no site das preferências e sugestões dos visitantes do site.	A
2	Redução do lucro por falta de um critério adequado na formação dos preços de venda.	Os preços devem ser formados e identificados antecipadamente pela cooperativa a partir dos custos, despesas, a margem de lucro esperada.	A
3	Não apresentam o serviço de tele-entrega. Na falta dessa condição pode ocorrer desistência da compra e perda de clientes.	Fazer parceria com cooperativa de motoboy.	B
4	Perda de clientes devido ao fato de a cooperativa não possuir formas de recebimento diferenciadas, só recebem por dinheiro e cheque (para pessoas conhecidas), o que pode gerar desistência da compra.	Realizar um orçamento dos valores das máquinas de cartão de crédito e vales refeições e incluir na programação das despesas. Essas modalidades são muito utilizadas no mercado	B
5	Perda de clientes por falta de competitividade, devido ao desconhecimento da concorrência e seus preços.	Acompanhamento dos preços em relação a outras empresas, para evitar perda de clientes.	C

<b>no.</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
6	Perda de clientes e redução do consumo por não ter entre suas condições de pagamento o desconto para pagamentos à vista.	Promover promoções que concedam desconto ao cliente, como formar kits promocionais, além de conceder descontos nas compras à vista. Podem-se conceder descontos maiores nas compras acima de um determinado valor.	C
<b>2.3. SUBPROCESSO: Recebimentos</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
1	Deficiência na concretização das vendas por falta de comunicação em função do cadastro desatualizado	Manter atualizado o cadastro do cliente. Criar rotinas, solicitando aos clientes os dados cadastrais atuais via-email, site ou entregar uma ficha de atualização cadastro quando o cliente buscar o produto na loja	A
2	Falta de controle na satisfação do cliente	Realizar questionário para verificar a satisfação do cliente nos produtos e no atendimento da cooperativa	A
3	Risco de não efetuar a venda por falta do produto	Prazo máximo de entrega do produto anterior a abertura da loja aos clientes	A
4	Risco de não efetuar a venda por falta do produto. Site com produtos desatualizados	Atualizar o site semanalmente	A
5	Risco de ocorrer assalto ou perda do valor arrecadado no sábado	Após sair da loja, passar no banco e depositar no caixa rápido, pois na segunda-feira será creditado normalmente	A
6	Risco de não efetuar a venda por falta do produto	Criar mecanismo de compensação, cobrando do produtor que seja realizado uma checagem dos produtos solicitados pela entidade, antes de sair para entregar	B
7	Risco de não efetuar a venda por falta de comprometimento do produtor	Criar mecanismo de compensação, solicitando ao produtor que a cooperativa seja avisada na falta do produto, em tempo hábil para informar ao cliente	B
8	Risco de não efetuar a venda por falta do produto	Colocar no site separação por grupos, informando a falta do produto e inserir no site um aviso "lembre-me" para avisar ao cliente que a entidade já possui esse produto em estoque	B
9	Risco de não efetuar a venda por falta do produto	Criar mecanismo de compensação no pedido do produto. O responsável pelas compras deve verificar a disponibilidade no estoque do fornecedor ao realizar o pedido.	B
10	Risco do cliente não buscar o produto. Há clientes que solicitam o produto via site e não buscam.	Criar um controle paralelo e trabalhar com esse tipo de cliente	B
11	Falta de critério na vendas	Estabelecer critério mais amplo de vendas, oferecendo desconto para quem comprar acima de um determinado valor	C
12	Falta de estratégia de venda	Realizar estratégia de vendas/promoções para conquistar mais clientes	C
13	Restrição no recebimento	Aceitar depósito identificado realizado no Banri-sul e realizar orçamento para colocar máquinas de débito e crédito	C

<b>3º. PROCESSO: LEGAL</b>			
<b>2.3. SUBPROCESSO: Recebimentos</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
<b>3.1. SUBPROCESSO: Contabilidade</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
1	Inviabilidade da continuidade do negócio pela falta de controle das receitas e gastos efetivos	Criar rotinas de registro de caixa, depósitos, pagamentos, vendas e recebimentos	A
2	Inversão de prioridades financeiras ou pagamentos em duplicidade, pela falta de política de alçada e registros de pagamentos.	Criar rotinas de pagamentos com dupla assinatura do tesoureiro e gestor designado em datas previamente estabelecidas	A
3	O negócio poderá ser inviabilizado pela não conciliação de contas e saldos	Elaborar conciliações diárias de caixa, fornecedores, bancos e clientes	A
<b>2.3. SUBPROCESSO: Recebimentos</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
4	A cooperativa está sujeita a fiscalização do CRC e sofrer multas por não possuir contabilidade formal	Programar rotinas para separação dos documentos a serem enviados ao contador	C
5	Dificuldade na toma de decisão e adequação dos gastos por não existir um plano de contas formal para cooperativa	Observar o plano de conta (modelo) distribuído pela central das cooperativas do Rio Grande do Sul - OCERGS	C
<b>3.3. SUBPROCESSO: Fiscal/Tributário</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
1	Fiscalização e multas pela emissão de documentos não válidos para fiscalização da receita federal e sec. Da fazenda.	Substituir paulatinamente os recibos por documentos válidos	A
2	Inviabilização e multas pela não escrituração de livros fiscais obrigatórios	Implementação e registro de livros fiscais obrigatórios	A
3	Não enviar declarações necessárias a receita federal, PIS, COFINS e Imposto de Renda e ICMS causando a suspensão do CNPJ e/ou a baixa de ofício.	Fazer levantamento das receitas e emitir as declarações de acordo com a legislação.	A
4	A cooperativa está sujeita a multas e juros pelo não recolhimento dos impostos	Efetuar levantamento dos impostos devidos	B
5	Ser autuado pela fiscalização do ICMS pelo ingresso produtos sem nota fiscal.	Manter a política de educação com os fornecedores para implantar a rotina de emissão de notas fiscais.	C
6	Ser autuado pela fiscalização do ICMS pelo venda e de produtos sem nota fiscal.	Criar políticas de controle e vendas de forma efetiva com notas fiscais ou recibos	C
<b>3.4. SUBPROCESSO: Trabalhista</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
1	Processo trabalhista - o indivíduo tanto cooperado quanto prestador de serviço que exerce alguma atividade na cooperativa entrar com uma causa trabalhista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criação de um estatuto interno no qual definirá padrões e conduta dos possíveis associados;</li> <li>• implantar como medida de segurança assinatura de um termo de trabalho comunitário para todos os indivíduos que prestarem serviço para a cooperativa e também para os cooperados;</li> <li>• padronização dos procedimentos de cadastro.</li> </ul>	B

<b>3.4. SUBPROCESSO: Trabalhista</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
2	Suspensão de atividade comercial por identificação de irregularidades referente ao n.º de cooperados ou desconformidade das informações referente ao cadastramento de cooperativados, nem mesmo um número exato de cooperativados ativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• implantar normativas de procedimentos para os processos de cadastramento e atualização contínua dos cooperados;</li> <li>• eleger uma pessoa responsável pela atualização constante do cadastramento e cobrança das mensalidades;</li> </ul>	B
3	Risco de falta de ação por não haver definição de funções e cargos - dificultando assim a comunicação interna e também a própria atividade. Com isso pode ocorrer um acúmulo de função e dificuldade de identificação do responsável pela tarefa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• padronização de procedimentos internos;</li> <li>• manual de atividades de cada área;</li> <li>• criar um meio de comunicação fluente e eficaz entre todas as áreas e membros cooperativados;</li> <li>• dado que a estrutura da cooperativa é pequena e que uma pessoa exerce diversas funções, essas medidas listadas acima servirão para auxiliar a execução da atividade.</li> </ul>	B
4	Desmotivação do cooperado - pelo fato que em diversos momentos o cooperativado precisa arcar com despesas da cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ter formalizado os parâmetros para a formação de preço;</li> <li>• criar um controle para as despesas fixas;</li> <li>• criar um fluxo de aprovação para as despesas eventuais.</li> </ul>	B
5	Não atingir o quórum mínimo necessários de cooperativados como exige a lei - escassez de incentivos para os cooperativados, não sendo atrativo o vínculo junto à cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criar incentivos para novos cooperativados, como também à permanência dos já cadastrados. Exemplos de iniciativa: a cada compra ganha um cupom de pontos, onde acumulando um número x de pontos para retirada de produtos na cooperativa. Ou também cupons para participar de um sorteio de uma cesta com produtos todos os meses ou também pode ser criado incentivos baseados no resultado da cooperativa;</li> </ul>	C
6	Acidente - o risco de algum acidente acontecer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eleger uma pessoa responsável e implantação de procedimentos a serem adotados caso isso ocorra;</li> <li>• disponibilizar uma caixa de primeiros socorros para momento de urgência.</li> </ul>	C
<b>3.5. SUBPROCESSO: Societário</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
1	Ter Tributação maior, por não possuir registro das operações feitas com cooperados	Ter registro em livro das operações feitas entre associados, pois são considerados atos cooperativados e não são tributados	A
2	Sofrer fiscalização, multa ou fechamento do estabelecimento por não possuir prestação de contas.	Em assembléia geral elaborar a ata prestação de contas anualmente.	A
3	Sofrer ação judicial de cooperado que optou por sair	Manter em livro próprio o registro das devoluções de quota de capital social do sócio cooperado que saiu do quadro da cooperativa	A
4	Sofrer descaracterização de cooperativa por não possuir o número mínimo de cooperados exigidos por lei	Registrar em ata as entradas e saídas de cooperados, para ter um controle do número mínimo de cooperados exigidos em lei.	A
5	Sofrer ações trabalhistas, pela não identificação dos associados em ata.	Por assembléia geral, promover a atualização dos membros que constam na ata. Logo após, registrá-la na Junta Comercial do Estado. Elaborar e manter o livro de atas que informe as atualizações dos associados	A

<b>3.5. SUBPROCESSO: Societário</b>			
<b>n.º</b>	<b>RISCO IDENTIFICADO</b>	<b>CONTROLES SUGERIDOS</b>	<b>PRIORIDADE</b>
6	Fiscalização, multa ou fechamento do estabelecimento por não possuir atas de assembleia geral ordinária e/ou extraordinária (AGO /AGE), que devem ser elaboradas em qualquer decisão que a cooperativa tenha.	Por assembleia geral ordinária e/ou extraordinária, atualizarem as decisões ocorridas desde sua fundação. Logo após registrá-la na JUNTA COMERCIAL DO RIO GRANDE DO SUL.	B
7	Sofrer fiscalização, multa ou fechamento do estabelecimento. Não possui inscrição na OCERGS.	Providenciar inscrição na OCERGS	B
8	Sofrer fiscalização, multa ou fechamento do estabelecimento por não possuir autorização da Secretaria Municipal de Indústria e Comércio _ SMIC para comercialização de hortifrutigranjeiros.	Encaminhar junto a SMIC a autorização para venda de hortifrutigranjeiros ou verificar junto aos fornecedores a possibilidade de vender outros produtos derivados dos hortifrutigranjeiros	C
9	Fiscalização, multa ou fechamento do estabelecimento por não possuir atas de eleição e renovação dos Gestores e dos Conselhos de Administração e Fiscal	Criar o livro com as assembleias realizadas e as consignar as eleições do Conselho administrativo e fiscal com renovação de 1/3 dos membros conforme determina a Lei.	C

## ANEXO 7

**QUESTIONÁRIO TABULADO – PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO E RELAÇÕES****APÓS A MR** (Entre Agosto de 2009)

CONSIDERANDO A SUA OPINIÃO ATUAL INDIQUE COM UM “X” A RESPOSTA QUE MAIS SE APROXIMA A SUA CONCEPÇÃO DO ASSUNTO TRATADO.

1) Em relação à entidade e a seus fornecedores:

- ( 3 ) C A rede de fornecedores de se formar em função da indicação dos associados e das características de seus produtos.
- ( 0 ) A Não posso avaliar
- ( 4 ) D A rede de fornecedores deve se formar em função da indicação de associados e do perfil ideológico dos fornecedores.
- ( 0 ) E A rede de fornecedores deve se formar em função de fatores diversos, alguns alheios as prioridades da entidade.
- ( 0 ) B A rede de fornecedores deve se formar em função da indicação de associados.

2) Ainda em relação a entidade e a seus fornecedores:

- ( 4 ) C O fornecedores são confiáveis apesar de alguns recorrentemente não observarem os combinados e condições comerciais (preço, prazo e entrega).
- ( 0 ) A O fornecedores são sempre confiáveis pois sempre respeitam os combinados e condições comerciais (preço, prazo e entrega).
- ( 0 ) D O fornecedores não são confiáveis pois recorrentemente não observam os combinados e condições comerciais (preço, prazo e entrega).
- ( 0 ) E Não posso avaliar
- ( 3 ) B O fornecedores são confiáveis pois respeitam na maioria das vezes os combinados e condições comerciais (preço, prazo e entrega).

3) Em relação a entidade, seus resultados econômicos/sociais e seus fornecedores:

- ( 0 ) C Deve buscar auto-sustentabilidade mesmo que tenha de buscar novos fornecedores.
- ( 0 ) A Deve se sacrificar-se financeiramente eventualmente para continuar atendendo as redes de fornecedores
- ( 1 ) D Deve buscar a auto-sustentabilidade discutindo e demonstrando novas relações as redes de fornecedores
- ( 6 ) E Deve buscar a auto-sustentabilidade discutindo novas relações às redes de fornecedores e buscando novas alternativas de fornecimento
- ( 0 ) B Deve buscar auto-sustentabilidade mesmo que imponha novas relações às redes de fornecedores.

4) Ainda em relação à entidade, seus resultados econômicos/sociais e seus fornecedores:

- ( 2 ) C Como cliente, a entidade deve priorizar a compra de fornecedores com condições de qualidade melhor e preço mais favoráveis a cooperativa.
- ( 1 ) A Deve tratar a todos os fornecedores com equidade, independente das condições de qualidade e preço que o fornecedor tenha.
- ( 0 ) D Como cliente, a entidade deve priorizar a compra de fornecedores com maior relação de reciprocidade junto à cooperativa.
- ( 4 ) E Como cliente, a entidade deve priorizar a compra de fornecedores com maior relação de reciprocidade junto à entidade e desde que o mesmo atenda a condições de qualidade mínima e preço máximos.
- ( 0 ) B Deve tratar os fornecedores com equidade, desde que o mesmo atenda a condições de qualidade mínima e preço máximos.

5) Como você entende que devam ser tomadas as decisões da gestão da entidade:

- ( 0 ) C As decisões operacionais ou não devem ser tomadas pela diretoria e sempre divulgadas aos associados.
- ( 0 ) A Todas as deliberações operacionais ou gerais devem ser realizadas por meio da participação de todos os associados da forma mais democrática possível.
- ( 2 ) D As decisões gerais devem ser tomadas pela diretoria, já as decisões operacionais devem ser tomadas por associados indicados para tais funções, a fim de garantir maior agilidade.
- ( 0 ) E As decisões rotineiras devem ser tomadas por pessoas indicadas às funções operacionais e divulgadas a diretoria em reuniões periódicas.
- ( 5 ) B As deliberações referentes às mudanças da entidade devem ser realizadas com a participação de todos os associados. Já as decisões operacionais/cotidianas pela diretoria.

6) Dadas as características da entidade e que a mesma se envolve com todos os processos pertinentes a compras e vendas, qual o tipo de gestão lhe parece mais indicado:

- ( 0 ) C Com divisão de tarefas e com rodízio periódico (mensal) de funções aos cooperados designados
- ( 0 ) A Sem divisão de tarefas e com rodízio permanente de funções de forma igualitária aos cooperados.
- ( 1 ) D Com divisão de tarefas e com rodízio semestral/anual de funções aos cooperados designados.
- ( 4 ) E Com divisão de tarefas e sem rodízio de funções durante a gestão eleita, aos cooperados designados
- ( 2 ) B Com divisão de tarefas e com rodízio permanente de funções de forma igualitária aos cooperados.

7) Dadas as características pessoais dos associados e a gestão ideal a entidade você diria que:

- ( 1 ) C Parte dos associados estão preparados para assumir as tarefas e funções necessárias a sustentabilidade da cooperativa mas há necessidade de aprender a gerir melhor.
- ( 0 ) A Os associados estão preparados para assumir todas as tarefas e funções necessárias a sustentabilidade da entidade.
- ( 4 ) D Poucos associados estão preparados para assumir as tarefas e funções necessárias a sustentabilidade da entidade. Há necessidade de aprendizagem na gestão.
- ( 1 ) E Os associados não estão preparados para assumir as tarefas e funções necessárias a sustentabilidade da entidade. Há necessidade de aprendizagem na gestão.
- ( 1 ) B Os associados estão preparados para assumir grande parte das tarefas e funções necessárias a sustentabilidade da entidade.

8) Qual a sua percepção sobre o plano de trabalho entregue pelo pesquisador?

- ( 2 ) C Tomei conhecimento e acredito que seja parcialmente exequível.
- ( 0 ) A Não tomei conhecimento do assunto.
- ( 1 ) D Tomei conhecimento e acredito que seja difícil executá-lo.
- ( 0 ) E Tomei conhecimento mas não sei avaliar se é exequível.
- ( 4 ) B Tomei conhecimento e acredito que seja exequível em grande parte

9) Em relação aos riscos e as operações diárias da entidade qual o grau da sua confiança que você tem sobre:

Quem ou O que	Percepção de Confiança - Grau				
	Mínimo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
1. Clientes/Simpatizantes			( 3 )	( 4 )	
2. Fornecedores			( 3 )	( 4 )	
3. Associados		( 1 )	( 3 )	( 3 )	
4. Na gestão			( 3 )	( 3 )	( 1 )
5. No futuro da Entidade			( 4 )	( 2 )	( 1 )
6. O pesquisador				( 3 )	( 4 )