

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO - PROFNIT**

MARCIO JOSÉ DE LIMA

**DESENVOLVIMENTO DE UMA TECNOLOGIA SOCIAL NO BAIRRO
INDUSTRIAL XARQUINHO NA CIDADE DE GUARAPUAVA-PR**

**GUARAPUAVA - PR
2022**

MARCIO JOSÉ DE LIMA

**DESENVOLVIMENTO DE UMA TECNOLOGIA SOCIAL NO BAIRRO
INDUSTRIAL XARQUINHO NA CIDADE DE GUARAPUAVA-PR**

Relatório Técnico apresentado à Universidade Estadual do Centro-Oeste, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT, área de concentração em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto Kuhl

**GUARAPUAVA - PR
2022**

Catálogo na Publicação
Rede de Bibliotecas da Unicentro

L732d Lima, Marcio José de
Desenvolvimento de uma tecnologia social no bairro Industrial Xarquinho na cidade de Guarapuava-PR / Marcio José de Lima. -- Guarapuava, 2022. xi, 85 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação-PROFNIT. Área de Concentração: Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia, 2022.

Orientador: Marcos Roberto Kuhl
Banca examinadora: Paulo Rogério P. Rodrigues, Rejane Sartori

Bibliografia

1. Cooperativa. 2. Economia Solidária. 3. Artesanato. 4. Adequação Sociotécnica. 5. Sustentabilidade. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT.

CDD 658

MARCIO JOSÉ DE LIMA

**DESENVOLVIMENTO DE UMA TECNOLOGIA SOCIAL NO BAIRRO
INDUSTRIAL XARQUINHO NA CIDADE DE GUARAPUAVA-PR
(RELATÓRIO TÉCNICO)**

Relatório Técnico apresentado como requisito para obtenção do grau de Mestre em Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação.

Aprovado em 10 de maio de 2022.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Marcos Roberto Kuhl
Orientador – (PROFNIT - UNICENTRO)

Membro Interno - Prof. Dr. Paulo Rogério P. Rodrigues (PROFNIT - UNICENTRO)

Membro Externo 1 – Prof.^a Dr.^a Rejane Sartori – (UEM)

A Deus, a minha família, por me ajudarem a tornar este sonho possível e a cada contribuinte que com o suor de seu rosto, contribuiu com seus impostos para tornar minha caminhada educacional pública e gratuita, factível, dedico este.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente gostaria de agradecer a Deus, sobretudo pelo dom da vida. Chegar até aqui é a realização de um sonho e agradecer é o mínimo que posso fazer diante da imensa graça que tive de contar com tantas pessoas que se fizeram presentes em minha jornada. Quero agradecer de coração aos meus pais Pedro e Joana pelo apoio, confiança, tempo e o amor que investiram em mim. Ao meu orientador, Professor Marcos Roberto Kuhl que muitas vezes abraçou meus projetos e me ajudou a torná-los possíveis, com profissionalismo e o incansável corrigir percursos e as diversas leituras de um mesmo material com a paciência de sempre. Agradeço aos Professores Paulo Rogério Rodrigues e Rejane Sartori que se posicionaram na banca de qualificação e na defesa de meu TCC como alguém que quer e sabe que pode contribuir com o desenvolvimento da pesquisa e com isso contribuírem pelo desenvolvimento da Ciência, da Tecnologia e da Inovação, mas sobretudo, da Educação como ferramenta para um mundo mais humano, melhor, mais justo. Quero agradecer a meus mestres que me conduziram ao caminho do conhecimento e ao doce que ele pode trazer às nossas vidas. Agradeço minha esposa Jaqueline e filhos Ângelo e Flávio por me emprestarem ao ofício da busca pelo conhecimento e me ajudarem, dessa forma, que eu chegasse até aqui. Agradeço ao grupo de Professores do PROFNIT, ponto focal Unicentro por repartir o seu melhor, com dedicação, carinho e zelo. Estendo meu agradecimento aos meus colegas de turma, com quem vivi bons momentos, apesar do distanciamento social, e aos secretários do Programa pela colaboração e por tornarem a caminhada acadêmica mais leve. Também quero agradecer aos administradores responsáveis pela Cooperativa de Artesanato Dourados, Dona Zeila, Dona Zi, Mari, Marcia e outros membros cooperados/associados que se somaram ao desenvolvimento deste trabalho, por abrirem as portas da Cooperativa e da Ambix nas pessoas dos ex-presidentes Joel e Zeila, e os atuais Emerson e Jaque, por se disponibilizarem ao estudo das temáticas aqui propostas, apesar de todas as dificuldades impostas pela pandemia da Covid-19. Agradeço aos parceiros antigos da Cooperativa e aos novos que chegam para contribuir para o desenvolvimento da Tecnologia Social estudada, por me receberem com profissionalismo e confiança no trabalho proposto, contribuindo assim com o desenvolvimento de um dos bairros mais carentes financeiramente de Guarapuava, digo financeiramente, pois é um povo rico em cultura e vontade de mudar para melhor um dos bairros mais populosos de Guarapuava. Enfim, quero agradecer a todos e todas que de alguma forma contribuíram para e com a realização deste sonho.

A cooperação é a convicção plena de que
ninguém pode chegar à meta se não chegarem
todos.
(Virginia Burden)

RESUMO

LIMA, Marcio José de. **Desenvolvimento de uma Tecnologia Social no Bairro Industrial Xarquinho na cidade de Guarapuava-PR**. 2022. Relatório Técnico (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT) – Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO. Guarapuava –PR. 2022.

As Tecnologias Sociais pela interação social e de um rol de técnicas com metodologia que pode impactar positivamente a sociedade têm como finalidade promover soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida da comunidade. Um modelo de negócio que se relaciona com as Tecnologias Sociais são as Cooperativas, sobretudo as populares, que tem como objetivo se constituir como alternativa ao modelo empresarial tradicional capitalista, pois as Cooperativas possuem princípios que se diferem daquele, como gestão democrática, autogestão, em que o trabalhador é proprietário dos meios de produção etc. Outro conceito que se relaciona a pesquisa é a Economia Solidária, que em momentos históricos, particularmente os de crise como os vividos devido à pandemia de Covid-19, constitui-se como alternativa para a superação da exploração capitalista e a inserção no mercado de trabalho por aqueles que não conseguem se inserir nele. Com base nesses conceitos, o objetivo deste trabalho é colaborar com o desenvolvimento de uma Tecnologia Social, organizada informalmente como cooperativa de artesanato, em um bairro periférico da cidade de Guarapuava, no período de junho de 2020 a outubro de 2021 por meio da construção de ferramentas gerenciais para tomadas de decisão, como a proposição de um modelo de negócio e a busca de parcerias para alavancar o empreendimento. Este relato técnico teve como metodológica adotada por trabalhos práticos, denominado de Projeto de Solução de Problemas Empresariais/Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO). O delineamento do estudo se deu da seguinte forma: Quanto à abordagem metodológica, é um estudo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, quanto ao seu objetivo, configura-se como descritivo e exploratório. O objeto de estudo foi a Cooperativa de Artesanato de Dourados. Os procedimentos técnicos foram pesquisa bibliográfica, documental e estudo de campo. A coleta de dados procedeu-se por documentos, observações e conversas ou reuniões com os atores sociais envolvidos. A análise de dados compreendeu a análise documental e a análise de conteúdo. Os principais resultados constatam que esta cooperativa é vinculada à Associação de moradores local e não possui natureza jurídica, o que a impede legalmente de executar por conta própria atos negociais, o que não ocorre no modelo cooperativo, e isso pode trazer aos cooperados uma melhoria das condições de trabalho e renda pelo aumento das vendas; também contribuirá para a viabilidade de acesso ao crédito e aos editais de fomento, assim esses trabalhadores exercerão de fato a autogestão do negócio, além da superação de outros impedimentos legais. Para auxiliar na proposição de solução do problema estudado foram construídas conjuntamente com os atores sociais ligados à Cooperativa ferramentas gerenciais, sendo: a Matriz *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que permitiu analisar a problemática e a oportunidade do desenvolvimento da Tecnologia Social; o *Business Model Canvas*, que estabeleceu o modelo de negócio por meio da formalização da cooperativa; e o Sumário Executivo com o qual se buscou novas parcerias e a consolidação das parceiras antigas, utilizando-o do novo modelo de negócio. E foi criado um modelo de Estatuto Social e Ata no caso da decisão pela formalização do negócio.

Palavras-Chave: Cooperativa. Economia Solidária. Artesanato. Adequação Sociotécnica. Sustentabilidade.

ABSTRACT

LIMA, Marcio José de. **Development of a Social Technology in the Industrial District Xarquinho in the city of Guarapuava-PR.** 2022. Technical Report (Master in Intellectual Property and Technology Transfer for Innovation - PROFNIT) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO. Guarapuava –PR. 2022.

Social Technologies for social interaction and a list of techniques with methodology that can positively impact society are intended to promote solutions for social inclusion and improvement of the living conditions of the community. A business model that is related to Social Technologies are Cooperatives, especially the popular ones, which aim to constitute themselves as an alternative to the traditional capitalist business model, as Cooperatives have principles that differ from that, such as democratic management, self-management, in that the worker owns the means of production, etc. Another concept related to the research is the Solidarity Economy, which in historical moments, particularly those of crisis such as those experienced due to the Covid-19 pandemic, constitutes an alternative to overcoming capitalist exploitation and entering the labor market by those who are unable enter it. Based on these concepts, the objective of this work is to collaborate with the development of a Social Technology, informally organized as a handicraft cooperative, in a peripheral neighborhood of the city of Guarapuava, from June 2020 to October 2021 through the construction of managerial tools for decision-making, such as the proposition of a business model and the search for partnerships to leverage the enterprise. This technical report had as a methodology adopted by practical works, called Project for Solution of Business Problems/Use of Opportunities (PSPE/AO). The study design was as follows: regarding the methodological approach, it is an applied study, with a qualitative approach, regarding its objective, it is configured as descriptive and exploratory. The object of study was the Cooperativa de Artesanato de Dourados. The technical procedures were bibliographic and documental research and field study. Data collection was carried out through documents, observations and conversations or meetings with the social actors involved. Data analysis comprised document analysis and content analysis. The main results show that this cooperative is linked to the local residents' association and does not have a legal nature, which legally prevents it from executing business acts on its own, which does not occur in the cooperative model, and this can bring to the cooperative members an improvement in working conditions and income from increased sales; it will also contribute to the viability of access to credit and to the promotion notices, so that these workers will actually exercise the self-management of the business, in addition to overcoming other legal impediments. To assist in the proposition of solving the problem studied, management tools were built together with the social actors linked to the Cooperative, namely: the SWOT Matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), which allowed the analysis of the problem and the opportunity of the development of Technology Social; the Business Model Canvas, which established the business model through the formalization of the cooperative; and the Executive Summary with which new partnerships were sought and the consolidation of old partnerships, using the new business model. And a model of Bylaws and minutes was created in the case of the decision to formalize the business.

Keywords: Cooperative. Solidarity economy. Craftsmanship. Sociotechnical Adequacy. Sustainability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Grupo no WhatsApp – Comissão para criação da Cooperativa.....	45
Figura 2 – Fluxograma das principais atividades da cooperativa.....	56
Figura 3 – Canvas aplicado à Cooperativa	60
Figura 4 – Modelo esquemático da proposta de formalização da Cooperativa.....	61

QUADROS

Quadro 1 - Tecnologia Social: transições.....	29
Quadro 2- Matriz SWOT.....	35
Quadro 3 - Os nove blocos que formam o Canvas	36
Quadro 4 - Classificação da pesquisa e procedimentos de coleta e análise de dados do trabalho	38
Quadro 5 - Comissão de Implantação participantes do grupo de estudo sobre a formalização no <i>WhatsApp</i>	44
Quadro 6 - Matriz SWOT da Cooperativa de Artesanato Dourados	51
Quadro 7 - Distribuição de competência dos Conselhos de Administração e Fiscal.....	66
Quadro 8 - Plano de Ações	69
Quadro 9 - PSPE/AO da Cooperativa.....	82

IMAGENS

Imagem 1 - Capa para botijão (crochê)	96
Imagem 2 - Enfeite tampa do fogão (crochê).....	96
Imagem 3 - kit cuia e garrafa térmica – chimarrão - personalizada	96
Imagem 4 - Cua chimarrão personalizada	96
Imagem 5 - Enfeite peso de porta flor	97
Imagem 6 - Flores artificiais.....	97
Imagem 7 - Conjunto plush marrom	97
Imagem 8 - Conjunto plush vermelho/rosa	97
Imagem 9 - Chinelo de joaninha	98
Imagem 10 - Toquinha infantil.....	98
Imagem 11 - roupas e acessórios para bonecas	98
Imagem 12 - chaveiros	98
Imagem 13 - Ofício Ambix e Coop solicitando o desenvolvimento da TS sem assinatura.....	99

SUMÁRIO

1 I/INTRODUÇÃO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Artesanato.....	17
2.3 Cooperativismo/Cooperativa.....	25
2.4 Tecnologia Social.....	28
2.5 Ferramentas gerenciais - <i>Business Model Canvas</i> , Matriz <i>SWOT</i> e Sumário Executivo ...	33
2.5.1 Matriz <i>SWOT</i> ou FOFA.....	34
2.5.2 <i>Business Model Canvas</i> ou Canvas.....	35
2.5.3 Sumário Executivo.....	36
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 Classificação da pesquisa.....	38
3.2 Coleta dos dados bibliográficos.....	40
3.3 Coleta dos dados documentais.....	41
3.4 Procedimentos de estudo de campo.....	42
3.5 Procedimentos de análise de dados.....	46
3.6 Limitações dos métodos e técnicas de pesquisa.....	47
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	49
4.1 Descrição do objeto de estudo.....	49
4.2 Elaboração da matriz <i>SWOT</i> da Cooperativa.....	50
4.2.1 Análise da matriz <i>SWOT</i> da Cooperativa.....	51
4.3 <i>Business Model Canvas</i> da Cooperativa.....	55
4.4 Propostas de solução.....	61
4.5 Ganhos com a solução.....	67
4.6 Plano de ações.....	69
4.7 Orçamento: investimentos e custos.....	70
4.8 Apoios ao processo e sua continuidade.....	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS.....	75
Apêndice - A – PSPE/AO da Cooperativa.....	82
Apêndice B – Sumário executivo da cooperativa.....	83
Anexo I - Proposta de Estatuto Social e Ata a serem apresentados à Cooperativa.....	86
Anexo II – Amostra dos Artesanatos Produzidos pelos Cooperados.....	96
Anexo III - Ofício de solicitação do desenvolvimento da Tecnologia Social.....	99

1 INTRODUÇÃO

As Tecnologias Sociais têm como objetivo promover soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida da comunidade por elas impactada, por meio da interação social e de um conjunto de técnicas com metodologia que pode transformar a sociedade, sendo isso com baixo custo de implantação e com possibilidade de replicação, conforma Dagnino (2014, 2019) e SEBRAE (2017). Assim para Freitas e Horst (2016, p. 21) reforçam essa visão quando afirmam que a Tecnologia Social “[...] busca a construção de soluções coletivas voltadas à transformação social, valorizando ainda a geração de emprego e renda, a criatividade dos sujeitos e trabalha junto à problemática ambiental, aliada às dimensões sociais e econômicas”.

Ademais, as Tecnologias Sociais se relacionam diretamente com os princípios da Economia Solidária), com características como a autogestão e a melhoria das condições de trabalho e renda, nas quais visam que o trabalhador seja o proprietário dos meios de produção e participe diretamente nas decisões administrativas, o que torna esse modelo mais democrático. Estas tecnologias se mostram como modelo alternativo às Tecnologias ditas convencionais, que muitas vezes não garantem ao indivíduo sua emancipação e a melhoria de vida, além de não lhe conferir voz nas decisões administrativas (NEDER, 2010; FREITAS, 2012; DAGNINO, 2014, 2019; SINGER, 2002, 2003; SEBRAE, 2017).

Salienta-se ainda o Cooperativismo, que é outro conceito que desenvolvi este trabalho, porque está relacionado diretamente a forma de trabalho adotada pelas trabalhadoras envolvidas na pesquisa, conforme Dagnino (2014). O Cooperativismo traz no seu cerne princípios como autogestão, gestão democrática, o livre ingresso, a distribuição justa dos resultados proporcional ao esforço do trabalhador ou do capital social investido, além da preocupação com o meio ambiente e desenvolvimento sustentável (BRASIL, 1971; FREITAS, 2012; FREITAS; HORST, 2016; SEBRAE, 2017, 2019; FIDA, 2019; MORELLO; SILVA, 2021).

O objeto deste estudo é caracterizado como Tecnologia Social, denominada como Cooperativa de Artesanato Dourados, sem constituição formal, atualmente vinculada à estrutura da Associação de Moradores do Bairro Industrial Xarquinho (Ambix). Esta Cooperativa visa o desenvolvimento comunitário de forma mais justa e solidária, por meio da melhoria das condições de trabalho e renda das artesãs cooperadas. E, está de acordo com o que defendem pesquisadores, com classificação de Tecnologia Social (FREITAS, 2012; SEBRAE, 2017; DAGNINO, 2019; POZZEBON; TELLO-ROZAS; HECK, 2021).

Na Cooperativa de Artesanato Dourados, as trabalhadoras desenvolvem artesanato há mais de seis anos, uma atividade intelectual e artística como expressão de culturas tradicionais,

que se constitui como valioso ativo cultural, social e histórico que favorece para o desenvolvimento econômico do país. Sendo que atualmente, se veem diante de um dilema entre formalizar ou não a sua atividade, com vistas à sua emancipação econômica, política e social (KRUGH, 2014; ANDREJS, AUZINA, JANKOVA, 2018).

Por outro lado, pelo fato de não possuir um Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) limita-se as atividades dessa Cooperativa, pois não consegue acessar recursos ou adquirir produtos oferecidos por instituições financeiras e, por isso, não há habilita legalmente a vender em escala e emitir nota fiscal (BRASIL, 1971). Desta maneira, também está impedida de contratar funcionários, por sua insuficiência financeira, ou seja, de participar de licitações e/ou concorrências públicas, e ainda de adquirir insumos pelo atacado, ou melhor, exercer plenamente sua natureza autogestionária.

Em conversas com os gestores da Ambix e da Cooperativa (ainda informalmente constituída), e com os cooperados, estes se mostraram interessados no desenvolvimento desta Tecnologia Social, por ser um diferencial para melhoria das condições de trabalho e renda dos trabalhadores cooperados, e demandaram a necessidade de estudos e informações sobre a sua viabilidade e documentação necessária para a formalização da Cooperativa.

Desta forma, com a formalização a Cooperativa solucionará alguns problemas que hoje impedem o seu desenvolvimento pleno, trazendo-lhe mais possibilidade de acessos financeiros e escalonar suas vendas, além de oportunizar a participação em projetos sociais, processos de fomento e licitação ou concorrência pública (SINGER, 2002; DAGNINO, 2019). Tais oportunidades contribuem para a melhoria das condições de trabalho e renda dos trabalhadores envolvidos na Cooperativa com a expansão de suas atividades comerciais e entrada de numerário, entre eles o proveniente de seu Capital Social (BRASIL, 1971; DEWANDARU; VITASMORO, 2018).

Além de possibilitar novas situações que impactarão na cultura dos trabalhadores envolvidos, exigindo um trabalho mais intensificado para conferir à cooperativa mais maturidade negocial (profissionalismo) para concorrer diretamente com o mercado, sem isso interferirá na rotina social e futuros cooperados (BRASIL, 1971; SINGER, 2003; DAGNINO, 2014).

Portanto, a relevância deste estudo se justifica pela difícil situação econômica do país justifica a necessidade de estudo sendo incentivo a iniciativas voltadas ao desenvolvimento de Tecnologias Sociais, Economia Solidária e Cooperativismo. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na quarta semana do mês de agosto de 2020, em meio à Pandemia de Covid-19, o Brasil apresentava taxa de desocupação em um patamar de 14,3%

(que representa aproximadamente 13,7 milhões de desempregados), maior índice da série histórica, da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD). Além disso, segundo a Agência Brasil (2020), no primeiro trimestre de 2020 a taxa de desocupação era de 12,2%, sendo que entre os jovens essa taxa chegou a 27,1%, e entre as mulheres chegou a 14,5%, enquanto entre os homens era de 10,4% (IBGE, 2020).

Assim, fatores como desigualdade social, idade e gênero tanto para o primeiro emprego como para recolocação, contribuem para a reflexão de quais alternativas são indicadas para a melhoria na questão de trabalho e renda de segmentos mais vulneráveis socialmente (SINGER, 2002; NEDER, 2010; FREITAS, 2012; POZZEBON; TELLO-ROZAS; HECK, 2021).

Salienta-se ainda que os empreendimentos sociais cooperativos e as Tecnologias Sociais facilitam com que as pessoas tenham acesso ao mercado de trabalho por não exigir um nível maior de escolaridade ou de profissionalização. No qual se constitui em oportunidade para ingresso e permanência neste mercado pelo compromisso social que eles caracterizam (SINGER, 2002; FREITAS, 2012; DAGNINO, 2019). Diante deste cenário, o Estado, organizações públicas ou privadas, as instituições de educação tecnológica, contribuem dando resposta a estes problemas, causados pelo desequilíbrio social e econômicos (SILVA *et al.*, 2020). Entre estas instituições, encontram-se as de ciência e tecnologia, representadas pelas universidades ou instituições de ensino superior (IES), que segundo Freitas, Freitas e Klossowski (2016) correspondem ao maior número de executores de trabalhos e/ou projetos voltados às Tecnologias Sociais.

Outro elemento relevante nesta pesquisa está relacionado com o Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, que traz para as Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT) uma maior possibilidade de aproximação com o setor empresarial por intermédio da mudança e ou adequação de inúmeras leis. Com objetivo de criar no Brasil um ambiente de inovação mais dinâmico, esse conjunto de leis se coaduna com o objetivo dos Núcleos de Inovação e Tecnologia (NITs) das ICTs (BRASIL, 2016; SEBRAE, 2018).

Assim, tendo em vista a necessidade de definir a problemática que envolve este trabalho em relação ao objeto de estudo, o que pode ser entendido “[...] por problema todo obstáculo que dificulte ou impeça a empresa de melhorar a sua eficiência e/ou eficácia, em qualquer dimensão do negócio, especialmente quando vindo dos concorrentes”, conforme Marcondes *et al.* (2017, p. 15), considerando a demanda dos envolvidos (desenvolvimento da Tecnologia Social e da Cooperativa, bem como estudos sobre sua formalização), este trabalho identifica o problema de estudo da seguinte forma: **Como desenvolver a Tecnologia Social envolvida na Cooperativa de Artesanato Dourados, vinculada à Ambix, com vistas à sua formalização?**

Assim, o objetivo geral foi definido como: Desenvolver a Tecnologia Social envolvida na Cooperativa de Artesanato Dourados, vinculada à Ambix, com vistas à sua formalização.

Já os objetivos específicos são etapas necessárias para a consecução do objetivo geral e, neste trabalho, foram definidos da seguinte forma. a) Analisar o cenário interno e externo da Cooperativa de Artesanato Dourados, utilizando-se da Matriz *SWOT*; b) Construir uma proposta de modelo de negócio para a Cooperativa, a partir do Canvas; c) Desenvolver um Sumário Executivo para apresentar o novo modelo de negócio aos parceiros do empreendimento; d) Propor modelos de Ata e Estatuto Social para posterior formalização da Cooperativa.

Desta maneira, os empreendimentos sociais se constituem objetos que merecem ser estudados pela sua relevância à sociedade, pelo impacto positivo que causam nas comunidades, por visar à melhoria da qualidade de vida da população, e sobretudo à menos favorecida econômica e socialmente, por contribuírem com a preservação ambiental, dentre outros aspectos.

Por certo, justifica-se a realização do trabalho tendo em vista a necessidade apresentada pelos envolvidos na Ambix e na Cooperativa, em especial no contexto do desenvolvimento sistemático de uma avaliação do *status quo* da Cooperativa e em suas perspectivas futuras, bem como no encaminhamento do processo de formalização, com a de parcerias que darão suporte para a sobrevivência dela na pós-formalização.

Outro fator relevante ao desenvolvimento destas tecnologias é a importância socioambiental, pelas mulheres produzirem grande parte de seus produtos artesanais a partir de materiais recicláveis, dando uma destinação criativa aos resíduos sólidos, com economia de recursos naturais e baixo impacto ao meio ambiente. A esse propósito há a manifestação de Freitas e Horst (2016, p. 36):

Projetos de Tecnologia Social constituem boas alternativas à solução de problemas socioambientais e, baseados em experiências inovadoras, têm promovido a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida da população. Valorizante das relações socioculturais, no ambiente em que se insere, bem como a criatividade e autonomia dos indivíduos, a TS evidencia a construção coletiva de soluções ambientais.

Desta forma, fundamenta-se também a realização deste trabalho pela necessidade de envolvimento da Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro), por meio do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT), especialmente pela sua natureza de programa profissional, com atividades econômicas e sociais desenvolvidas na comunidade em seu âmbito de atuação.

Destaca-se que este envolvimento poderá dar uma dinâmica mais acurada às atividades desenvolvidas, fornecendo conhecimento acadêmico e uma visão crítica a partir da realidade da Tecnologia Social, o que evoluirá para um empreendimento social formalizado sob forma de Cooperativa, com a proteção do seu patrimônio intelectual e da capacidade criativa de seus membros; com aperfeiçoamento da gestão e angariar parcerias, ou seja, para visar um negócio sustentável tanto no âmbito econômico quanto social, cultural e ambiental. Sendo tudo isso dentro da perspectiva de alavancar o negócio e torná-lo eficiente e eficaz, além de sustentável, capaz de melhorar as condições de trabalho e renda de seus cooperados/associados (BRASIL, 2016; SEBRAE, 2018).

Este relatório encontra-se organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo tem-se a introdução, no segundo trata-se do referencial teórico, contendo uma breve explanação sobre Artesanato, Economia Solidária, Cooperativismo/Cooperativa, Tecnologia Social, ferramentas gerenciais e, no terceiro capítulo, relata-se os procedimentos metodológicos empregados no trabalho, com a demonstração dos dados da pesquisa, bem como sua obtenção e análises. No capítulo seguinte são apresentados os resultados obtidos a partir da Matriz *SWOT*, do desenvolvimento do Canvas ou modelo de negócio da cooperativa, a proposta de solução do problema, e por último, o plano de ação. Finalmente, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações de estudos futuros, seguidas das referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata do referencial teórico. Ele contém uma breve explanação sobre os conceitos ou conhecimentos básicos para o entendimento das temáticas trabalhadas neste estudo, sendo elas: Artesanato, Economia Solidária, Cooperativismo/Cooperativa, Tecnologia Social e finalmente as ferramentas gerenciais, Matriz *SWOT*, Canvas e Sumário Executivo.

2.1 Artesanato

O Artesanato é definido como o que é feito manualmente, e está interligado com a tradição, também representa uma fuga do trabalho fragmentado, alienante, representado no pós-modernidade. Um fazer tão antigo quanto o homem, e, em constante inovação (KRUGH, 2014; HASENHÜTL, 2016).

Sendo que uma boa parte do artesanato é produzido no Brasil é feito por trabalhadores informais, cerca de 75%, sendo que em 34% da produção se conta com a ajuda de familiares e 98% envolvem o próprio responsável pela produção. Quanto ao percentual de formalização, após a Lei do microempreendedor individual, categoria criada em 2008 pela Lei Complementar 128/2008 (BRASIL, 2008), os números cresceram, mas ainda assim, não é o suficiente para representar um alto impacto neste setor, o que poderia garantir ao microempreendedor uma carga tributária menor, acesso ao crédito, emissão de nota fiscal, benefícios previdenciários e outros (SEBRAE, 2013).

Outra forma de organização dos trabalhadores com artesanato são associações e cooperativas, onde esta modalidade representa somente 12% dos negócios formalizados, e tem como características alavancarem suas vendas, buscarem valores menores de matérias-primas, trocar informações ou experiências sobre seus artesanatos produzidos, reduzirem o custo de instalações, dividirem os meios de produção, fortalecerem-se enquanto classe trabalhadora e produtora de bens e riquezas, entre outros; no entanto, (SINGER, 2002; FREITAS, 2012; SEBRAE, 2013).

Ainda em 2017, foi lançado Atlas Econômico da Cultura Brasileira, pelo Ministério da Cultura, ele aponta que cerca de 4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro corresponde a setores culturais brasileiros. O setor do artesanato movimenta em torno de 50 bilhões de reais por ano e é fonte de renda para aproximadamente 10 milhões de pessoas no Brasil (PINTO; ARAÚJO, 2019).

Hasenhutl (2016) defende o artesanato como humano, criativo e livre, sendo assim, oposto ao trabalho industrial, ou seja, alienante. Enfatiza-se ele ainda a importância desta atividade no consumo criativo, por ser mais sustentável, por sua escala baixa de produção e por seu papel na redução de impactos ao meio ambiente, além da valorização do ser por sua participação direta na criação desse bem ou produto.

Outra definição de artesanato, conforme Krugh (2014) é aquilo que é feito manualmente e está interligado com a tradição, que deve produzir um retorno justo aos seus trabalhadores, assim como dar prazer que é traduzido em alegria. Em outros termos, o trabalho artesanal representa uma alternativa à fuga do trabalho fragmentado, alienante, representado pelo trabalho moderno da pós-industrialização, que traz em seu cerne a originalidade, a alegria e uma ação social politicamente emancipadora.

Movimentos artísticos históricos marcaram o pensar relativo ao artesanato, conferindo-lhe uma importância simbólica a este saber-fazer, como por exemplo o *Arts e craft*. Movimento iniciado na Inglaterra no início do século XIX como uma reação à produção industrial que visava à fuga das amarras do trabalho capitalista fragmentado e alienante, trazendo o artesanato como algo original, alegre e politicamente emancipador. Outro ponto interessante é como nele é apresentado o homem moderno pós-industrialização como uma simples engrenagem da máquina do progresso (KRUGH, 2014). Diferente do que é apresentado como homem, se somente é uma simples engrenagem da máquina do progresso.

Historicamente, um país que tem forte presença do artesanato, é a Letônia, que reconhece esse patrimônio imaterial e reforça o significado econômico do artesanato. Alguns pesquisadores do país tentaram explicar o artesanato como expressão de culturas tradicionais, como valiosos ativos culturais, sociais e históricos que incentivam o desenvolvimento econômico. Assim, apesar do reconhecimento, ainda não foi executado um levantamento mapeando a fundo esta atividade no país (ANDREJS; AUZINA; JANKOVA, 2018).

Já no Brasil, em 2020 setores culturais foram mapeados como prevê o Plano Nacional de Cultura, conforme Pinto e Araújo (2019), refletindo também no que se constitui em um conjunto de princípios, objetivos, diretrizes, estratégias, ações e metas que orientam o Estado na formulação de políticas culturais, que têm por objetivo principal promover e preservar a diversidade cultural do Brasil (BRASIL, 2010).

Com isso, apresenta-se um reflexo direto no que se sabe sobre artesanato. Assim, o artesanato se constitui como fonte de renda para subsistência de muitos trabalhadores, para outros é uma oportunidade de alavancar a renda familiar. Mas para além da renda, ele também agrega valores culturais de comunidades tradicionais, da cultura indígena e africana. Outro fator

importante para a valorização e preservação dessas culturas, é a identificação de regiões geográficas onde os artesanatos são produzidos, o que concede a elas um valor que diferenciará um conjunto de produtos artesanais e esse fato contribuirá para o desenvolvimento dessas regiões (BRASIL, 1998; PINTO; ARAÚJO, 2019).

Pelo fato de o artesanato muitas vezes ser inédito ou original, confere-se a ele um caráter inovador, capaz de impactar em setores como a moda, o *design*, o mercado consumidor, a decoração, e na ampliação da utilidade de objetos produzidos. Outrossim, com capacidade de também gerar valores relativos à Propriedade Intelectual, como desenho industrial, direito de autor, marcas e sinais comerciais (BRASIL, 1998).

Portanto, estudar e entender o artesanato é relevante para contextualizar a cooperativa em estudo, cujo seu objeto é a produção e a comercialização de artesanato, pois ter o conhecimento sobre ele contribuirá para entender que os poderes públicos, o setor empresarial e a sociedade civil podem focar mais ações neste ramo pela sua importância econômica, ambiental, cultural e social, enquanto produto sustentavelmente viável e que impacta positivamente quando estruturado em redes de economia solidária na profissionalização dos produtores deste patrimônio cultural (BRASIL, 2010; DEWANDARU; VITASMORO, 2018; PINTO; ARAÚJO, 2019).

2.2 Economia Solidária

Os princípios da economia solidária foram lançados pelo empresário britânico Robert Owen em 1817, inovador em seu pensamento para sua época, em seus empreendimentos defendia e obteve sucesso com as relações de trabalho mais justas ao trabalhador. Owen apresentou ao Governo Britânico um plano para que fosse criado um fundo de sustento aos pobres, que se multiplicaram consideravelmente nos primórdios da era industrial. A ideia do Owen se constituía na criação de Aldeias Cooperativas, onde o governo compraria terras e distribuiria aos trabalhadores, com 1.200 pessoas trabalhando na terra e indústria produzindo sua própria subsistência e o excedente seria trocado entre as Aldeias. Owen “tentava mostrar que haveria imensa economia de recursos, pois os pobres seriam reinseridos à produção em vez de permanecerem desocupados” (SINGER, 2002, p. 26). Assim, o valor investido, segundo Owen, voltaria com o tempo aos cofres públicos pela não mais necessidade deste investimento, por novas inserções de valores na economia e participação desses pobres novamente na cadeia contributiva.

Essa preocupação de Owen, conforme Singer (2002) com a crise econômica que gerava desemprego e o empobrecimento da população, contribuiu para o pensamento de uma economia solidária para que a força de trabalho ociosa fosse redirecionada, fazendo com que uma parcela da população que não produzia e não consumia se reinserisse no mercado de produção e consumo por meio de sistemas de cooperação e trocas entre as Aldeias, gerando uma nova economia e a saída dos pobres da linha da pobreza.

Desde a criação dos modelos owenistas de cooperativas, criaram-se várias Aldeias cooperativas tanto na Inglaterra como nos Estados Unidos, de diferentes ramos, indo do crédito ao jornalismo. Tendo desde teóricos e investidores que se destacaram adotando esse modelo, como: John Doherty, George Mudie, o qual criou a primeira cooperativa owenista em Londres, no ramo jornalístico, criou o jornal chamado de *The Economist*, o primeiro jornal cooperativo (SINGER, 2002).

Ainda conforme Singer (2002), uma experiência interessante a ser relatada é a Comunidade de Orbiston, fundada em 1826, liderada por Abram Combe, na qual George Mudie investiu tudo que possuía, ou seja, a importância de 1.000 Libras Esterlinas. Nesta comunidade foram testadas experiências de pagamento igual para todos os trabalhadores e realizados experimentos na área de educação.

Ainda, a ação solidária gerada inicialmente por Owen impactou a organização do trabalho e o direito dos trabalhadores, iniciando com isso, a organização sindical como ferramenta de luta por direitos. Direitos estes, como o limite da carga horária máxima de 8 horas diárias, salários mais elevados, seguridade social, e fortalecimento do pensamento associativo ou sindical. Tal movimento foi fortemente combatido em seus princípios, sendo historicamente marcada sua derrota pelo capitalismo em 1834. Mesmo assim, influenciou grandes pensadores como Marx e Engels, e consolidou o cooperativismo como via alternativa ao capitalismo (SINGER, 2002).

No início do Século XIX, inúmeros países implantaram uma legislação mais favorável aos trabalhadores. Todavia, no início da década de 1970 uma grande parte dos investimentos foram transferidos para países em que os direitos dos trabalhadores não eram plenamente garantidos, gerando assim, um contingente de milhões de desempregados nos países ditos centrais e até mesmo países semidesenvolvidos como o Brasil (SINGER, 2002; COELHO; GODOY, 2011; DAGNINO, 2019).

É interessante abordar, ainda que de forma sucinta, a definição de economia para se entender, nem que seja de forma panorâmica, este termo que deriva do grego e que significa, em linhas gerais, as regras para organizar uma casa (DIREITO.LEGAL, 2017). Para Addor e

Laricchia (2018, p. 13) por economia entende-se como um conjunto de atividades humanas que se aproveita das matérias-primas postas ao nosso dispor pela natureza, para atender necessidades de um grupamento social, independente se haverá ou não a troca ou a intermediação por moedas. Ainda, esses dois autores trazem a definição de economia solidária, ou seja: “A economia solidária, neste sentido, nos permite recuperar uma ideia mais comunitária que sempre esteve vinculada à economia, antes mesmo da recente implantação do modo de produção capitalista”. Ideia complementada por Zucoloto e Pereira (2017, p. 143), Economia Solidária é definida como:

o conjunto de atividades econômicas organizadas de forma autogestionária, caracterizada por: propriedade dos meios de produção pelos trabalhadores em igual proporção (todos são proprietários e trabalhadores); participação direta na administração; relações de trabalho não baseadas no assalariamento; controle coletivo do empreendimento; geração de trabalho e renda voltados à qualidade de vida (e não à geração máxima de lucro) e democracia direta (uma cabeça, um voto).

Os termos cooperativismo e Economia Solidária às vezes se confundem em seus objetivos e princípios, assim como nas suas definições, pois desde o seu nascimento as cooperativas tinham como objetivo superar alguma situação de exploração do trabalho que limitava os direitos do trabalhador, como salário justo, direitos previdenciários, direitos à organização sindical e ao vínculo duradouro, além do foco na propriedade dos bens de produção, na autogestão, na justa distribuição dos resultados do fruto do trabalho, tudo isso se constituindo como fundamentos da economia solidária que é constatado também nas primeiras cooperativas (SINGER, 2002, 2003). Atualmente para Dagnino (2019) a política de salário e emprego justos podem ser substituídas alternativamente pelas políticas de melhorias de condições de trabalho e renda praticados dos empreendimentos solidários.

Com isso, os princípios da Economia Solidária servem de base para outros empreendimentos solidários, além dos que se encontram enraizados nas cooperativas, como é o caso de associações, algumas empresas e outras organizações sociais (FREITAS, 2012; ZUCOLOTO; PEREIRA, 2017). No entanto, Singer (2002), quando descreve sobre a Economia Solidária não consegue dissociar os dois termos, cooperativismo e Economia Solidária. Percebe-se assim, como Singer (2002, p. 9) caracteriza o princípio básico da Economia Solidária:

A solidariedade na economia só pode se realizar se ela for organizada *igualmente* pelos que se associam para produzir, comerciar, consumir ou poupar. A chave dessa proposta é a *associação* entre iguais em vez do contrato entre desiguais. Na cooperativa de produção, protótipo de empresa solidária, todos os sócios têm a mesma

parcela do capital e, por decorrência, o mesmo direito de voto em todas as decisões. Este é o seu princípio básico.

Desta maneira, a Economia Solidária nasce do princípio de que o capitalismo gera desigualdades e promove uma polarização crescente entre ganhadores e perdedores (COELHO; GODOY, 2011; FREITAS, 2012; DAGNINO, 2019), em que os perdedores do sistema acumulam cada vez mais dívidas e são despedidos inúmeras vezes até não serem mais aceitos no mercado de trabalho, tornando-se inempregáveis (SINGER, 2002).

Ou seja, para que haja uma sociedade menos desigual entre as pessoas, seria necessário que a economia fosse solidária, ao invés de ser competitiva, onde os valores da cooperação fossem mais valiosos que a competição. Como no exemplo de constituição de sociedades de economia solidária o importante é que todos tenham o direito a voto, tendo força o princípio da igualdade, ou seja, associação entre iguais ao invés do contrato entre desiguais (SINGER, 2002; COELHO; GODOY, 2011; FREITAS, 2012).

Assim, no modelo capitalista, em contraposição ao modelo solidário, Singer (2002, p. 10) afirma que “[...] o capitalismo é um modo de produção cujos princípios são o direito de propriedade individual aplicado ao capital e o direito à liberdade individual”. A economia solidária é um modo diferente de produção, em que seus princípios básicos são a propriedade coletiva do capital e o direito à liberdade individual. Mas, esses princípios, o da solidariedade e da igualdade, “exige mecanismos estatais de redistribuição solidária da renda”.

Saliente-se ainda que no modelo descrito por Singer (2002) a empresa solidária, os sócios não recebem salário e sim efetuam “retiradas”, que variam de acordo com a receita obtida. Todas as decisões são por meio de assembleia, como por exemplo, se as retiradas serão iguais ou diferenciadas. Apesar do modelo diferenciado ser escolha da maioria, diferente do que ocorre nas empresas capitalistas, as retiradas são quase sempre menores. Deste modo, reforça-se que as retiradas nas empresas solidárias, os dirigentes recebem menos que nas empresas capitalistas, e não recebem alguns prêmios generosos se as metas de lucros forem atingidas, pois os valores dos resultados são reinvestidos na própria empresa solidária ou distribuídos de maneira igualitária entre seus membros.

Outrossim, um ponto contrastante nos modelos solidários de gestão é a autogestão em contraposição com a heterogestão da economia capitalista. Na heterogestão “para atingir seus objetivos, tem de suscitar o máximo de cooperação entre os empregados, agrupados em seções, departamentos e sucursais” (SINGER, 2002, p. 18). Já na autogestão,

A empresa solidária se administra democraticamente, ou seja, pratica a autogestão. Quando ela é pequena, todas as decisões são tomadas em assembleias, que podem ocorrer em curtos intervalos, quando há necessidade. Quando ela é grande, assembleias-gerais são mais raras porque é muito difícil organizar uma discussão significativa entre um grande número de pessoas. Então os sócios elegem delegados por seção ou departamento, que se reúnem para deliberar em nome de todos. Decisões de rotina são de responsabilidade de encarregados e gerentes, escolhidos pelos sócios ou por uma diretoria eleita pelos sócios. (SINGER, 2002, p. 18).

Ainda mais, os dois princípios de gestão são antagônicos, enquanto a heterogestão é competitiva, a autogestão é cooperativa. Todavia, para que a autogestão não se degenera é necessário a formação democrática dos sócios. E, outro processo que favorece a não degeneração é a participação das discussões e decisões do coletivo, esta participação “educa e conscientiza, tornando a pessoa mais realizada, autoconfiante e segura. É para isso que vale a pena se empenhar na economia solidária” (SINGER, 2002, p. 21). Com isso, adverte-se que o avanço da economia solidária não prescinde somente do apoio do Estado e de fundo público, mas sim do resgate de comunidades pobres, que são esvaziadas do mínimo de recursos que lhes permita iniciar algum processo de autoemancipação. Ainda conclui Singer (2002, p. 112) que:

para uma ampla faixa da população, construir uma economia solidária depende primordialmente dela mesma, de sua disposição de aprender e experimentar, de sua adesão aos princípios da solidariedade, da igualdade e da democracia e de sua disposição de seguir estes princípios na vida cotidiana

Assim, no Brasil a Economia Solidária integra atualmente a pasta do Ministério da Cidadania. Muitos dos conceitos históricos da Economia Solidária que foram abordados são retomados no *site* desse Ministério no que diz respeito às ações voltadas à inclusão social produtiva, por meio da Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva (SEISP), e do Departamento de Inclusão Produtiva Urbana, contempla as atividades voltadas à organização da produção e da comercialização de bens e serviços, da distribuição, do consumo e do crédito (BRASIL, 2022). Nestas ações são observados os seguintes princípios, muitas vezes coincide teoricamente com o que foi defendido pelos precursores da Economia Solidária, sendo eles:

os princípios da autogestão, do comércio justo e solidário, da cooperação e da solidariedade, a gestão democrática e participativa, a distribuição equitativa das riquezas produzidas coletivamente, o desenvolvimento local, regional e territorial integrado e sustentável, o respeito aos ecossistemas, a preservação do meio ambiente e a valorização do ser humano, do trabalho e da cultura (BRASIL, 2022).

Acrescentando-se que uma das formas de integrar institucionalmente a Economia Solidária, por meio dos empreendimentos econômicos solidários urbanos, é pelo cadastro no Ministério da Cidadania, que disponibiliza um serviço para cadastramento desses

empreendimentos na Economia Solidária, denominado de Cadastro Nacional de Empreendimentos Econômicos Solidários (Cadsol). Esse cadastro visa garantir reconhecimento público aos empreendimentos solidários, e concede a eles por intermédio da Declaração de Conformidade da Economia Solidária (DCSOL) acesso às políticas públicas; programas públicos de financiamento; compras governamentais; comercialização de produtos e serviços e demais ações e políticas públicas a eles destinados. Constam no Cadsol cerca de 20.364 Empreendimentos Econômicos Solidários, que beneficiam cerca de 1.423.000 pessoas, por todo o Brasil, e são responsáveis por uma extensa e expressiva variedade e quantidade de produtos e serviços (BRASIL, 2022).

Já no âmbito do município de Guarapuava, as ações da Economia Solidária estão sendo desenvolvidas conjuntamente entre secretarias municipais, entre elas a Secretaria Municipal de Políticas Públicas para Mulheres e a Secretaria da Agricultura, com atuação nas políticas públicas voltadas para a produção de bens e serviços pela Economia Solidária, e chama atenção o momento pandêmico em que o país vive, em estratégias de melhoria das condições geração de trabalho e renda da comunidade atendida (GUARAPUAVA, 2021). Enfatiza-se que no município, local onde se insere o objeto de estudo, existe uma lei municipal com finalidade de amparar os empreendimentos econômicos solidários, a Lei nº 2022, de 31 de dezembro de 2012 que instituiu a política de fomento à economia solidária no município de Guarapuava.

Enfim, os momentos que ocorrem as reinvenções da economia solidária não são apenas no desemprego e marginalização. Mas também, pelos momentos que prescindem do apoio estatal, sobretudo pelas políticas públicas, de uma ação conjunta de entidades ligadas a outros problemas sociais que afetam o desenvolvimento sustentável. Sendo aqueles que visam à produção com a redução dos impactos ambientais, a distribuição de renda, a assistência social e o reforço à gestão democrática. No Brasil, o apoio extra vem por intermédio de entidades como a igreja católica e outras igrejas, os sindicatos e as universidades. Elas oferecem apoio à economia dita solidária, e são responsáveis por difundir aos desempregados, aos microprodutores, aos organismos sociais, à sociedade civil organizada, entre outros segmentos afins, os conhecimentos básicos dos empreendimentos solidários que operam com os princípios da Economia Solidária (SINGER, 2002; COELHO; GODOY, 2011; DAGNINO, 2014).

Portanto, as experiências da Economia Solidária trazem aos empreendimentos econômicos solidários a oportunidade de alavancar a economia de um país de forma justa e inclusiva, sobretudo nos países periféricos, como é o caso dos países da América Latina, entre eles o Brasil. Assim, a inclusão destes empreendimentos nas políticas públicas de desenvolvimento local e regional, bem como ao acesso às políticas de Ciência e Tecnologia,

tais experiências trazem às comunidades circundantes a oportunidade de desenvolvimento como um todo, fazendo nascer uma forma de gerir os negócios alternativa ao modelo capitalista centralizado e alienante, de maneira sustentável e que impacte positivamente a sociedade que necessita que seus saberes sejam protegidos, racionalmente distribuídos e que os bens e serviços advindos deles encontrem na produção local uma alternativa aos produtos produzidos nos grandes centros nacionais e/ou nos internacionais, tudo isso de forma sustentável, conforme Singer (2002); Neder (2010); Coelho e Godoy (2011) e Dagnino (2014).

2.3 Cooperativismo/Cooperativa

Será abordado a seguir, sinteticamente, a história do cooperativismo no mundo e no Brasil, sua origem e princípios para se entender as bases que constituem esses organismos, como citado no subitem 2.2 que tratou de Economia Solidária, essa abordagem pode muitas vezes coincidir os cerne dos princípios entre cooperativismo e Economia Solidária, sem causar prejuízo ao entendimento da temática cooperativa/cooperativismo trabalhado aqui.

Se a partir de 1817 Owen idealiza os primeiros modelos cooperativos a partir da ideia das Aldeias Cooperativas na Inglaterra, também é na Inglaterra o primeiro registro que se tem de um empreendimento cooperativo bem-sucedido e sistematizado, que é o dos Pioneiros de Rochdale, em que 28 pessoas, 27 homens e uma mulher, na maioria tecelões, no ano de 1844, fundaram a primeira cooperativa em um bairro de Manchester na Inglaterra. Ela foi constituída com a finalidade de ser uma cooperativa de consumo para superar as condições de desigualdade econômica e social ocasionada pela industrialização. Mas, no início de sua fundação, os comerciantes locais zombaram desta criação. Todavia, ela obteve sucesso e esta cooperativa chegou a contar com um número de 4.000 cooperados (COSTA, 2016; FIDA, 2019).

No Brasil, o registro da primeira cooperativa de forma sistematizada ao modelo de Rochdale foi em Ouro Preto, em Minas Gerais, no ano de 1889, ou seja, cinquenta anos após a experiência europeia. Era uma cooperativa de consumo criada pelos servidores públicos desta cidade. Mas, devido não haver previsão legal, ela se constituiu como uma Sociedade Anônima. A legislação que previa o cooperativismo no Brasil só passou a vigorar a partir da Constituição Federal de 1891 (COSTA, 2016; FIDA, 2019).

E, desde a experiência de Rochdale foram estabelecidos alguns princípios que perduram até hoje em relação às cooperativas, os quais serão apresentados já com algumas atualizações, principalmente as da Aliança Cooperativa Internacional (1995): 1) Inscrição aberta e voluntária

dos sócios; 2) Controle democrático dos membros; 3) Participação econômica dos integrantes; 4) Autonomia e independência; 5) Educação, treinamento e informação; 6) Cooperação entre cooperativas; e 7) Compromisso com a comunidade.

Tais princípios garantem aos seus associados o controle democrático da cooperativa, ou seja, um membro um voto, além da livre associação, não se permitindo qualquer tipo de discriminação de seus membros para adesão ou permanência nela, inclusive reforçando a não interferência política externa no organismo cooperativo. Também, esses organismos se constituem instrumentos de educação, formação e profissionalização de seus membros e da comunidade atendida (FIDA, 2019).

A primeira lei que sistematizou o cooperativismo no Brasil é do ano de 1971, a Lei nº 5764, que trouxe à tona os princípios do cooperativismo, dentre eles os princípios democráticos, uma pessoa, um voto, com isso fortalecendo a autogestão; também se destaca a livre associação; além dos princípios da formação/educação/profissionalização constantes. Além do apoio estatal para o desenvolvimento das cooperativas (FIDA, 2019). Trazendo essa lei os princípios cooperativos que foram atualizados pela Aliança Cooperativa Internacional em 1995.

Assim, no Artigo 4º da Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971), transcrito abaixo, também traz em seu bojo a definição dos princípios cooperativos:

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Já na Constituição Federal de 1988 alguns artigos abordam o tema cooperativismo (Art. 3º, 5º, 146 e 174), que acentuam e garantem legalmente a livre associação a estes organismos e

outros direitos, como reconhecimento e o devido tratamento tributário; a não interferência estatal e, sobretudo os princípios já mencionados acima. Também, se constituem ainda, como arcabouço legal das cooperativas, o Código Civil e a já citada Lei Geral das Cooperativas 5764/1971 (COSTA, 2016).

Além do que, por ser uma sociedade de pessoas, que não visam tanto os resultados financeiros, as cooperativas buscam o crescimento/desenvolvimento do ser, da pessoa. Portanto, nas cooperativas não figura o lucro, que é o resultado de todas as receitas deduzidos todos os custos e despesas, comum na maioria das empresas. E sim, nos empreendimentos cooperativos, esse resultado é denominado de “sobras”. As sobras são distribuídas igualmente aos cooperados, de acordo com o que produzem no negócio, ou do capital investido, assim como podem ser reinvestidas no próprio negócio, ou de outras formas previstas na legislação ou no Estatuto Social da cooperativa. As perdas líquidas equivalem ao prejuízo nas empresas comerciais, da mesma forma é distribuída proporcionalmente como as sobras (BRASIL, 1971; BRASIL, 2002; MAMEDE, 2019).

A partir das formas como operam as cooperativas, elas contribuem às organizações, como a que está em estudo, pois elas trabalham com técnicas que tornam possível a absorção de recursos humanos locais de maneira a organizá-los, sendo possível classificá-los e treiná-los para os diversos ramos em que atuam. Desta maneira, a cooperativa de artesanato pode classificada quanto ao ramo de produção, podendo ser de produtos artístico-artesanais, como é o caso da transformação de resíduos sólidos em novos produtos, quanto de transformação de matérias-primas novas em produtos novos.

Com isso, ela pode ser desenvolvida, tornando o processo mais sustentável, como é o caso de quando esses empreendimentos, que por sua natureza, dão destinação correta aos resíduos por eles gerados, ou que os reaproveitam, transformando-os novamente em produtos acabados, a exemplo das cooperativas de trabalhadores de Artesanato. E, justamente, por apresentar questões relacionadas a preocupações da sustentabilidade e sociais, pode ser reforçada a classificação de algumas como Tecnologia Social, por ser capaz de gerar recursos tanto financeiros quanto de ordem social.

Deste modo, a cooperativa é um modelo alternativo para o desenvolvimento sustentável, optativo também em relação aos modelos capitalistas tradicionais, conforme Freitas (2012). Ainda, como aponta o Senso das Cooperativas de 2014, os países que possuem um sistema cooperativo desenvolvido apresentam ótimos níveis de desenvolvimento humano, como é o caso da França, que possui o maior percentual de população cooperada, em torno de 45,55% de

cooperados. Outro país em destaque é a Nova Zelândia como a maior empregadora de mão-de-obra cooperada do planeta (DAVE GRACE ASSOCIATES, 2014).

Historicamente, a experiência de Rochdale (1844) ainda produz empreendimentos sociais com o objetivo da superação de realidades de exploração e baixa empregabilidade, com a possibilidade da união entre trabalhadores para, de uma forma alternativa, transformem suas realidades e cheguem a um mundo mais justo, humano e sustentável (PORTO, 2017). Esta é a realidade dos empreendimentos cooperativos que tiveram como motivação para sua constituição a baixa empregabilidade de seus membros, baixa escolaridade para o mercado cada vez mais concorrido, principalmente no que diz respeito às novas tecnologias. Além de outros motivadores como o apoio de associações, de igrejas, das universidades, de políticas públicas desenvolvidas pelo Estado, ou simplesmente como necessidade de organização social para o exercício da autogestão, da propriedade dos meios de produção e para se tornarem mais fortes competitivamente falando (SINGER, 2002; FREITAS, 2012; DAGNINO, 2014, 2019).

2.4 Tecnologia Social

Para se falar um pouco da evolução da Tecnologia Social é interessante observar que ela teve como precursora uma outra tecnologia, conhecida como Tecnologia Apropriada, que foi concebida no princípio do século XX, como estratégia de luta pelo povo indiano, quando a Índia era colônia do império britânico (1858-1947), a tecnologia descrita na literatura serviu como símbolo à resistência à opressão britânica. Conhecida como Charkha, consistia em um tear circular que cabia dentro de uma pequena caixa do tamanho de um livro, que foi difundido em massa para propiciar a produção de tecidos em quantidades suficientes para promover um boicote aos tecidos ingleses. Com fortalecimento econômico indiano e a redução do poder econômico do império, a população explorada da Índia se sentiu estimulada para promover, em princípio, um protesto pacífico contra o império. O pensador Ernest F. Schumacher citava este evento como uma produção pelas massas, e não uma produção em massa (DAGNINO; BRANDÃO; NOVAES, 2004; FREITAS, 2012).

No princípio, a Tecnologia Apropriada era conhecida no oriente como Tecnologia Intermediária. No decorrer do tempo foram sendo desenvolvidas de acordo com a realidade do ocidente, vindo a ser denominada de Tecnologia Apropriada, também como ficou internacionalmente conhecida. Estas tecnologias têm como base a apropriação de engenharias ditas Convencionais, e eram destinadas às classes mais pobres para a produção em pequena escala; adequadas à realidade local, de baixo custo e que integrava aqueles que possuíam capital

e gostariam de contribuir com o desenvolvimento das populações menos favorecidas, somando-se os pesquisadores/estudiosos dos países ditos periféricos conforme Freitas (2012); Dagnino, Brandão e Novaes (2004).

Além disso, no Brasil em 2003, logo após estudiosos, como Renato Dagnino, Amílcar Herrera, desenvolverem pesquisas sobre a Tecnologia Apropriada adaptando-a à realidade da América Latina, a Rede de Tecnologia Social, e, juntamente com o Instituto de Tecnologia Social, publicam um livro que serviu de base à Tecnologia Social, denominado como o marco analítico-conceitual da Tecnologia Social. A diferença da Tecnologia Social com suas antecessoras era o fato de as duas anteriores focarem mais na produção e a Tecnologia Social ir um pouco mais além, ou seja, buscar a emancipação da comunidade impactada e aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento de sua própria tecnologia. Todavia, não se deve considerar valorativamente as Tecnologias abordadas, pois cada uma possui um papel distinto, cabendo destacá-las como um processo de continuidade, como ilustrado no Quadro 1 (DAGNINO; BRANDÃO; NOVAES, 2004; DAGNINO, 2014).

Quadro 1 - Tecnologia Social: transições

Tecnologia Apropriada	Tecnologia Social	Tecnociência Solidária
<p>* (1924-1927) Gandhi, Índia, luta contra o domínio britânico. Uso de equipamento tecnologicamente apropriado, a Charkha.</p> <p>* Anos 70 (Brasil) Dagnino e outros estudiosos, entre eles o argentino Amílcar Herrera, aprofundam os estudos sobre Tecnologia Apropriada a partir dos conceitos de Tecnologia Intermediária, como era conhecida no oriente, ou da Tecnologia Apropriada, termo usado no ocidente.</p>	<p>* 2003/2004 – Lançamento do marco teórico-conceitual da Tecnologia Social (DAGNINO, 2014).</p>	<p>* Proposição da “plataforma cognitiva de lançamento”, de uma Tecnociência (Tecnologia + Ciência) aliada à Economia Solidária. Com isso, um coletivo de produtores é impactado com princípios como democracia, autogestão, distribuição justa dos resultados, participação social, propriedade dos bens de produção, desenvolvimento social, sustentabilidade econômica, cultural, ambiental, social, política etc. (DAGNINO, 2019).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de (Dagnino; Brandão; Novaes, 2004; Dagnino, 2014, 2019).

A tendência dos estudos atuais sobre Tecnologia Social aponta para um novo conceito que surge da crítica à própria Tecnologia Social, inclusive por um dos seus fundadores, Renato Peixoto Dagnino (2019). Esse novo conceito é denominado de Tecnociência Solidária. Ela é abordada a partir da conjugação de termos Ciência e Tecnologia, denominado por ele como Tecnociência, ou seja, os processos executados, principalmente pelas empresas, sobretudo as multinacionais, quando utilizam do processo de pesquisa e desenvolvimento de produtos em

suas estruturas, ou ligadas a elas, para consecução dos seus objetivos, entre eles, o principal, ou seja, o lucro (FEENBERG, 2009).

Com isso, para agregar o termo Solidária à Tecnociência, Dagnino chama atenção para um novo contexto, um novo modo de produzir, um modo alternativo à economia dita convencional, que é conhecida, sobretudo em países como Brasil e outros da América Latina, como Economia Solidária. Na qual visa um desenvolvimento mais sustentável no que diz respeito às questões econômicas, políticas, sociais, culturais, ambientais etc., focada na autogestão, na cooperação e produção que agrida menos ao meio ambiente e seja mais inclusiva e justa aos trabalhadores, agentes que muitas vezes não são incluídos pela economia chamada convencional, sendo dessa realidade alternativa que advém o termo “Solidária”.

Dagnino (2019, p. 61-62) sintetiza Tecnociência solidária no fragmento abaixo:

Tecnociência solidária é a decorrência cognitiva da ação de um coletivo de produtores sobre um processo de trabalho que, em função de um contexto socioeconômico (que engendra a propriedade coletiva dos meios de produção) e de um acordo social (que legitima o associativismo), os quais ensejam, no ambiente produtivo, um controle (autogestionário) e uma cooperação (de tipo voluntário e participativo), provoca uma modificação no produto gerado cujo resultado material pode ser apropriado segundo a decisão do coletivo (empreendimento solidário).

Todavia, a Tecnociência solidária, não será abordada de forma mais aprofundada neste trabalho, mas foi trazida à tona para se entender as transições que envolvem a Tecnologia Social.

O Quadro 1 ilustra resumidamente a transição dos estudos da Tecnologia Apropriada no Brasil e no mundo, até a última corrente contemporânea, sobretudo no Brasil, que se desenha como tendência de um novo conceito que vai além da Tecnologia Social, que é a Tecnociência solidária, termo muito recente e ainda em construção.

Assim, inúmeras são as utilizações do conceito de Tecnologia Social, mas para caracterizar um negócio como uma Tecnologia Social é interessante observar o que preceitua o Instituto de Tecnologia Social (ITS), ITS (2007, *apud* SEBRAE, 2017, p. 06): “um conjunto de técnicas, metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para a inclusão social e melhoria das condições de vida”.

Desta forma, algumas características das Tecnologias Sociais são: podem ser replicáveis; terem baixo custo para o seu desenvolvimento; contam com o apoio e participação da comunidade no seu desenvolvimento; respeitam a cultura local; (SEBRAE, 2017; FBB, 2020). Outro fato importante é que elas buscam a contraposição às Tecnologias Convencionais

que, podem causar a exploração do trabalhador por terem como finalidade principal o lucro e não distribuírem, muitas vezes, os seus resultados de forma justa ao trabalhador, além da retribuição pelo seu trabalho por meio do salário, o que pode onerar os produtos oferecidos na lógica capitalista, sem às vezes haver a justa distribuição dos resultados à comunidade (SINGER, 2002; NEDER, 2010; DAGNINO, 2019).

Já as Tecnologias Sociais visam de forma mais acentuada à justiça social, ao preço justo de seus produtos, à autogestão, à justa distribuição dos resultados dos empreendimentos sociais, à participação democrática na sua gestão e à sustentabilidade, entre outros (FREITAS, 2012; SEBRAE, 2017; FBB, 2020).

Em sequência, segundo Almeida, Azevedo e Besnosik (2019, p. 9), a partir da primeira década do Século XXI houve um interesse maior pela Tecnologia Social, sobretudo por instituições governamentais, universidades públicas e privadas, movimentos sociais, organizações não governamentais do terceiro setor e empresariais, que se tornaram os principais atores desse movimento, “reconhecendo na TS uma alternativa capaz de contribuir para a inclusão social de milhões de brasileiros e promover a construção de uma sociedade mais sustentável”.

Dessa maneira, os empreendimentos sociais também têm como objetivo propor uma forma de superação dos modelos convencionais, trazendo para a comunidade as tecnologias desenvolvidas em centros especializados ou científicos. Segundo Freitas (2012, p. 23):

A TS foi concebida como alternativa tecnológica que pudesse superar as deficiências da Tecnologia Convencional (TC), principalmente, no que diz respeito a uma formulação baseada na necessidade de seus usuários, de caráter de mão de obra intensiva, não exclusivamente apropriável, entre outros.

Justamente esta prática, a da transferência dos conhecimentos científicos aos organismos sociais em uma linguagem comum a eles ou à comunidade atendida por eles, tais como as Tecnologias Sociais, é que se compreende, a princípio, como Adequação Sociotécnica (NEDER, 2010; FREITAS, 2012).

Sobre o paradoxo entre Tecnologia Social e Tecnologia Convencional, Roso (2017) discorre em sua tese de forma sucinta a problemática contida no segundo modelo, principalmente no que diz respeito às relações de trabalho e a distribuição da renda gerada a partir dele. Também aponta uma via alternativa à Tecnologia Convencional adjetivando-a, sobretudo, como criativa e autogestionária, termos que motivam o empreendimento objeto deste estudo, inclusive o segundo consta no instrumento de criação do empreendimento, ou seja, no seu modelo de Estatuto Social proposto. Ou seja,

A tecnologia social (TS) é uma modalidade de tecnologia em contraponto à convencional (TC), esta marcada por características como poupadora de mão de obra, gerida por máquinas, ambientalmente insustentáveis, segmentada, alienante, hierarquizada, monopolizada, dentre outras. Algumas características tidas como desejáveis à TS seriam a adaptação a pequenos empreendimentos, liberar o potencial físico e financeiro do produtor, assim como sua criatividade, não discriminatória (relação patrão X empregado), passível de ser viabilizada por empreendimento autogestionários, orientada ao mercado interno etc. (ROSO, 2017, p. 57)

Os maiores resultados destes empreendimentos são os valores, que vão além dos monetários, que são os gerados para a comunidade pelo fato das cooperativas possuírem em sua essência o caráter solidário e social. Ainda, haja vista as Tecnologias Sociais possuírem muitos objetivos que atendem à expectativa de melhoria de vida de seus cooperados e da comunidade que as circundam, isso pode ser reforçado e solidificado no próprio Estatuto que cria a Cooperativa ou Tecnologia Social, de acordo com a vontade de seus cooperados fundadores. O manual do Sebrae (2017, p. 06) em relação aos objetivos das Tecnologias Sociais “visam o desenvolvimento sustentável a partir de fatores importantes como protagonismo social, cuidado ambiental, solidariedade econômica, respeito cultural, trabalho e renda e educação”. Soma-se a essa ideia Moraes (2012, p. 154), principalmente evidenciando o papel da construção coletiva e a busca pela sustentabilidade e qualidade de vida. Observe-se o que é citado:

Pressupõe-se, assim, que, no processo de construção coletiva da tecnologia social, é a consciência dos próprios atores envolvidos que busca a sustentabilidade e a qualidade de vida, confirmando na prática a diferença entre a tecnologia social e a tecnologia convencional.

Desta forma, também as cooperativas assumem em sua essência o compromisso de sustentabilidade, tornando-se protagonista social por intermédio de sua forma de constituição coletiva e de projetos voltados ao seu entorno, como os culturais, os de educação ou de formação, com estímulo à educação formal ou à profissionalização. Ressalta-se, dessa forma, o papel fundamental desses atores sociais no processo de construção das Tecnologias Sociais (CASTILLO *et al.* 2017).

Diante disso, as cooperativas tendem a ser um objeto de estudo interessante para contribuir às comunidades no que diz respeito ao desenvolvimento social, econômico e ambiental. Essa importância é reconhecida pelo Mestrado Profissional em Transferência de Tecnologia para a Inovação, que prevê o termo “Tecnologia Social” que consiste em um dos itens relativos ao Art. 24 do Regimento Nacional do PROFNIT, no que diz respeito à Produção

Técnico-Científico e por ser tema de relevância e impacto para o desenvolvimento sustentável e geração de trabalho e renda.

Enfim, as Tecnologias Sociais contribuem para respostas a inúmeros problemas sociais, algumas são encontradas no Banco de Tecnologias Sociais da Fundação Banco do Brasil, que é uma das maiores bases de dados desse tipo de tecnologias. Representado a seguir alguns exemplos de contribuições das Tecnologias Sociais:

- ✓ garantia de água limpa à população urbana e rural por meio da construção de cisternas no semiárido do Brasil;
- ✓ tratamentos de esgoto e o apoio à produção agroecológica nas propriedades rurais afetadas pela tragédia do rompimento de Fundão no Vale do Rio Doce no município de Caratinga em Minas Gerais;
- ✓ o desenvolvimento de Tecnologias Sociais que auxiliam no processo de ensino e aprendizagem melhorando as condições de comunicação de alunos com deficiência na fala ou de expressão;
- ✓ na melhoria das condições de trabalho e renda de empreendimentos solidários; entre outros exemplos que somente na plataforma de Tecnologias Sociais da Fundação do Banco Brasil conta com um número superior a 1300 tecnologias certificadas (FBB, 2020).

2.5 Ferramentas gerenciais - *Business Model Canvas*, *Matriz SWOT* e *Sumário Executivo*

Serão apresentadas a seguir três ferramentas que auxiliam na tomada da decisão por empresas e que podem ser aplicadas aos empreendimentos sociais, sobretudo aos que visam à inovação, entre elas a social. Neste contexto, essas ferramentas são denominadas de ferramentas de gestão e são empregadas, por exemplo, no desenvolvimento de projetos de Incubadoras Tecnológicas de Economia Solidária, as quais visam a projetos voltados, principalmente, à Tecnologia Social e ao Empreendedorismo Social, e trazem como exemplo os estudos de Oliveira, Addor e Maia (2018).

Assim, a primeira ferramenta é denominada *Matriz SWOT* ou *Matriz FOFA*, que tem a finalidade de conhecer da melhor forma e panorâmica, a realidade interna e externa da empresa ou do empreendimento estudado; suas forças, suas oportunidades, suas fraquezas e suas ameaças (SEBRAE, 2015).

A outra ferramenta é utilizada para desenvolver um modelo de negócio. Ela é conhecida como *Business Model Canvas* ou simplesmente Canvas, com vistas a reduzir o risco da mortalidade do negócio e potencializar a possibilidade do sucesso, principalmente porque é um modelo utilizado para aumentar o sucesso de *startups* (empresa emergente), empreendimentos que se lançam no mercado com investimentos de alto risco (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Outra ferramenta que será apresentada de forma panorâmica e que pode auxiliar a gestão, principalmente por apresentar o negócio de forma resumida aos parceiros e/ou investidores, é o Sumário Executivo e que somada às outras duas formam um ferramental que pode oportunizar o desenvolvimento das organizações e/ou empreendimentos de forma sustentável.

A diante será detalhado um pouco mais sobre essas ferramentas.

2.5.1 Matriz *SWOT* ou FOFA

A Matriz *SWOT* é uma ferramenta gerencial utilizada para mapear situações dos negócios, cuja sigla em inglês significa *strenghts, weaknesses, opportunities and threats*. Em português é conhecida pela sigla FOFA, *i.e.*, forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Segundo o Sebrae (2015, p. 108), a matriz *SWOT* constitui-se em “um instrumento de análise de negócio simples e valioso. Sua finalidade é detectar pontos fortes e fracos de uma empresa, com o objetivo de torná-la mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências”, sendo válida também para os empreendimentos cooperativos, como uma ferramenta com base nos elementos conceituais da adequação sociotécnica (NEDER, 2010; FREITAS, 2012).

Os objetivos da matriz *SWOT*, segundo o Sebrae (2015), são:

- ✓ Ter uma visão interna e externa do negócio;
- ✓ Identificar os elementos-chave para a gestão da empresa;
- ✓ Estabelecer prioridades de atuação e de decisões a serem tomadas;
- ✓ Ter um “diagnóstico” da saúde da empresa: os pontos positivos, os potenciais competitivos nos quais se pode investir para aumentar o crescimento e os principais pontos críticos e de falha;
- ✓ Definir posturas a fim de resolver ou minimizar os riscos e problemas levantados.

Diante disso, veja-se no Quadro 2 o modelo da Matriz elaborado a partir de Sebrae (2015).

Quadro 2- Matriz SWOT

	Fatores Internos (Controláveis)	Fatores Externos (Incontroláveis)
Pontos Fortes	FORÇAS	OPORTUNIDADES
Pontos Fracos	FRAQUEZAS	AMEAÇAS

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de (SEBRAE, 2015).

O Sebrae (2015, p. 1) reforça a importância dessa ferramenta aos empreendimentos quando escreve que “realizar uma análise F.O.F.A. leva a empresa a pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos seus proprietários e do mercado”. O que pode oferecer, também, um mapeamento visualmente mais acessível para entender o ambiente interno e externo à empresa, neste caso em questão, o modelo foi adaptado à Cooperativa, objeto deste estudo.

2.5.2 *Business Model Canvas* ou Canvas

O *Business Model Canvas* ou Canvas constitui-se em uma importante ferramenta gerencial que aponta uma visão geral do negócio, e confere ao empreendimento uma dinamicidade à tomada decisão, sobretudo em empresas em início de atividades, onde os modelos ainda estão em construção e sua praticidade permite uma flexibilidade maior no planejamento das ações, sendo inclusive muito utilizada, por sua dinamicidade, por *startups* (DORNELAS, 2020).

Em vista disso o Canvas é definido como um quadro que desenha um modelo de negócio com entendimento mais prático e rápido, não com as minúcias de um plano de negócios (tradicional), e sim, “[...] uma representação esquemática, visual em blocos, que resume os principais componentes do modelo de negócio de uma empresa” (DORNELAS, 2020, p. 13). O número de blocos pré-formatados são nove, conforme especificado no Quadro 3 adaptado a partir de Osterwalder e Pigneur (2011):

Quadro 3 - Os nove blocos que formam o Canvas

1 – SEGMENTO DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para quem estamos criando valor? ✓ Quem são nossos consumidores mais importantes?
2 – PROPOSTA DE VALOR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que valor será entregue ao cliente? ✓ Que problemas dos clientes a tecnologia está ajudando a resolver? ✓ Quais necessidades dos clientes estão sendo satisfeitas?
3 – OS CANAIS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por meio de quais canais os clientes preferem ser contatados? ✓ Qual canal funciona melhor? ✓ Qual canal possui a melhor relação custo-benefício? ✓ Como a tecnologia irá integrar os canais com a rotina dos clientes?
4 – RELACIONAMENTO COM CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que tipo de relacionamento cada um de nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? ✓ Quais já estabelecemos? ✓ Como se integram ao restante do nosso Modelo de negócios?
5 – FONTES DE RECEITA (FLUXOS DE RECEITA)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? ✓ Pelo que eles pagam atualmente? ✓ Como pagam? ✓ Como prefeririam pagar?
6 – RECURSOS PRINCIPAIS (RECURSOS-CHAVE)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que recursos nossa proposta de valor exige? ✓ Canais de distribuição. ✓ Relacionamento com o cliente. ✓ Fontes de Receitas
7 – ATIVIDADES-CHAVE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que atividades-chave nossa proposta de valor exige? ✓ E o nosso relacionamento com os clientes? ✓ E as nossas fontes de receitas?
8 – PARCERIAS PRINCIPAIS (PARCEIROS-CHAVE)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quem são nossos parceiros? ✓ Quem são nossos fornecedores? ✓ Que atividades-chave os parceiros executam?
9 – ESTRUTURA DE CUSTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quais os principais custos mais importantes ao nosso modelo de negócios? ✓ Quais os Recursos-chave mais caros? ✓ Quais as atividades-chave mais caras?

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Osterwalder e Pigneur (2011).

As ideias representadas nos nove blocos descritos acima formam a conceituação do negócio, ou seja, a forma como ele cria, entrega e captura valor ao mercado, definindo os principais fluxos e processos, e permite uma análise e visualização do modelo de atuação da empresa no mercado de forma mais clara e precisa (OSTERWALDER, PIGNEUR; 2011).

2.5.3 Sumário Executivo

Dornelas (2021) descreve o Sumário Executivo como uma ferramenta gerencial que contém a síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Seu foco é o público-alvo de uma empresa/organização e traz em seu corpo o seu objetivo ao leitor, como

busca de financiamento em bancos, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes.

Então, o Sumário Executivo envolve em seu desenvolvimento algumas características que o tornam muito prático para serem usados, como ser simples e conciso. Ele deve despertar o interesse no leitor, também deve transmitir a seriedade e confiança do projeto apresentado. Outro ponto importante é que ele deve destacar as conclusões mais importantes, fornecendo uma visão geral e clara do plano de negócios da empresa e/ou empreendimento. Tornando-se uma das partes centrais do plano de negócio, será apresentado isoladamente, ou até mesmo na primeira parte do plano de negócio, para facilitar o acesso às principais informações que interessam a novos parceiros, como investidores, novos clientes, novos fornecedores e outros (NAKAGAWA, 2011; DORNELAS, 2021).

Assim, tal como o plano de negócios, por integrá-lo, traz consigo algumas considerações deste em sua elaboração e os mesmos questionamentos e ou reflexões. O plano de negócio pode ser recomendado para empresas nascentes. A finalidade é fornecer informações rápidas para tomada de decisão de empresas ou empreendimentos, como por exemplo diminuir as possibilidades de fracasso, o desenvolvimento de produtos e mudanças na organização administrativa. Por conseguinte, "Se por um lado o plano de negócio é uma ferramenta útil de aprendizado para a empresa nascente, para a empresa existente ele se torna cada vez mais preciso (necessário e previsível) à medida que a empresa evolui". Portanto, é pelo Sumário Executivo que o plano de negócio se torna atraente ao público-alvo (NAKAGAWA, 2011)

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se resumidamente no Quadro 4 a estrutura metodológica do trabalho para consecução dos objetivos propostos na Seção 1, constituída pela classificação da pesquisa, pela coleta de dados bibliográficos, pela coleta de dados documentais, procedimentos de estudo de campo, pelos procedimentos de análise de dados; estrutura que será detalhada na sequência, e por fim, serão descritas as limitações dos métodos e técnicas de pesquisa.

Quadro 4 - Classificação da pesquisa e procedimentos de coleta e análise de dados do trabalho

DESCRIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA
Quanto à abordagem metodológica	Qualitativo
Quanto ao objetivo	Descritivo e Exploratório
Quanto ao objeto	Cooperativa de Artesanato Dourados
Quanto aos procedimentos técnicos	Bibliográfico, documental e estudo de campo
Quanto ao tipo de pesquisa	Aplicado
DESCRIÇÃO	COLETA DE DADOS
Quanto à coleta de dados	Documentos, observação, reuniões/conversas informais
DESCRIÇÃO	ANÁLISE DE DADOS
Quanto a análise dos dados	Análise documental e Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

3.1 Classificação da pesquisa

Em relação à abordagem metodológica, este é um estudo qualitativo, focado na compreensão e explicação de aspectos qualitativos do objeto de estudo, sem a utilização de métodos estatísticos para resolução dos problemas da pesquisa/trabalho (GIL, 2002; MARCONDES *et al.*, 2017).

Quanto ao objetivo, pode ser classificado como descritivo, pois teve como finalidade entender o contexto em que se inseria o objeto de estudo, sua história, seus objetivos sociais, seu público atendido, sua inserção social, suas parcerias para o funcionamento, seus anseios e necessidades futuras. Também pode ser considerado exploratório, pois visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]” (GIL, 2002, p. 41). Assim, é uma pesquisa exploratória, pois visa, a partir da realidade do objeto estudado,

oferecer resultados à Cooperativa com apontamentos/sugestões técnicas por meio de ferramentas gerenciais desenvolvidas para a Tecnologia Social, que contribuíram para a explicitação de problemas que a impede ou não colabora para o seu desenvolvimento, no que diz respeito à sua gestão. Tendo assim, como objeto de estudo a Cooperativa de Artesanato Dourados, já apresentado na introdução deste relato e seção 4.

Desta forma, os procedimentos técnicos adotados para viabilização do estudo foram: bibliográfico, documental e estudo de campo (GIL, 2002, 2008). Sendo que Gil (2002, p. 44) define a pesquisa bibliográfica como sendo aquela que:

é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

Gil (2002, p. 45) ainda defende que a principal vantagem de se utilizar a pesquisa bibliográfica “reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Completando, tem-se a pesquisa documental, que se assemelha um pouco da pesquisa bibliográfica, veja-se o que Gil (2002, . p 45), cita a respeito:

A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes/Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Salienta-se ainda, conforme Gil (2002, p. 51) exemplificando quais seriam esses documentos denominando-os como de primeira mão e segunda mão, diferencia-os pelo tratamento analítico que receberam, como pode ser constatado:

Existem, de um lado, os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

Isto é, a pesquisa no local de ‘origem do fenômeno’ é o que caracteriza a pesquisa de campo, Gil (2008, p. 57) descreve que o estudo de campo procura aprofundamento das questões propostas pelo estudo, e a flexibilidade de que esse necessita é capaz de ser melhor alcançada usando-se este procedimento. Como pode ser observado a seguir:

[...] os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo de pesquisa.

Ainda, este trabalho pode ser classificado como aplicado. Estudos aplicados normalmente são empregados em trabalhos de natureza prática (MARCONDES *et al.*, 2017), visto que o processo de aplicação prática seguiu, em suas fases iniciais, o modelo de Processo da Solução de Problemas Empresariais e Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO). Destaca-se, ainda, que o estudo é aplicado porque a partir das informações coletadas e analisadas são promovidas ações para resolver um problema específico existente (MARCONDES *et al.*, 2017).

3.2 Coleta dos dados bibliográficos

Para fazer frente à necessidade de estruturar as bases teóricas do estudo a partir do levantamento bibliográfico, foram realizadas buscas em bases de dados bibliográficos. As principais bases de dados pesquisadas foram *Google Scholar*, Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), *Scopus* e *Scielo*.

As palavras-chave pesquisadas foram: Tecnologia Social; Cooperativa; Cooperativismo; Economia Solidária; Artesanato; Adequação Sociotécnica; Sustentabilidade; Inovação Social; Empreendedorismo Social; Tecnociência Solidária; Canvas; Matriz *SWOT*; Matriz FOFA. Não se usou operadores booleanos nas pesquisas, optando-se por usar preferencialmente os resultados obtidos das pesquisas mais atuais a partir do ano de 2017, e quando havia avaliação pelo *Qualis*, foram escolhidos os periódicos ou revistas de preferência acima do B3, com as suas classificações avaliativas verificadas na plataforma Sucupira a partir dos seus *International Standard Serial Number* (ISSN).

Assim, a busca pelas publicações se deu de forma contínua em todas as fases do trabalho, pois o desenvolvimento desse trouxe problemas/desafios constantes, devido à realidade vivida pelos atores sociais desse empreendimento, e pela necessidade de construção de ferramentas adequadas para auxiliar na interpretação dessa realidade em análise e a construção conjunta de uma proposta para resolução dos problemas vivenciados ou explorados na pesquisa.

Também, tem-se os principais autores que serviram de base para o trabalho foram Renato Peixoto Dagnino, Paul Israel Singer, Andrew Feenberg, Carlos Cesar Garcia Freitas e

Ricardo Toledo Neder; escolhidos por possuírem trabalhos publicados de relevância à temática de acordo com os objetivos propostos por este trabalho e aderência à temática principal abordada no trabalho. A relevância dos autores foi adotada tendo em vista a produção acadêmica, número de citações de seus trabalhos, participação em programas de mestrado e doutorado no Brasil ou fora dele, além da projeção prática desses como atores sociais.

Ainda, destaca-se a busca de teorias para a sustentação da proposta de implantação/formalização da Cooperativa, sendo elas: o desenvolvimento sustentável, por se ligar intimamente à Economia Solidária; a tecnociência solidária, teoria crítica e filosófica da tecnologia a partir dos estudos de Ciência, Tecnologia e Sociedade que se relacionam com o estudo das Tecnologias Sociais e também à Economia Solidária; além da Adequação Sociotécnica, termo que se refere à adequação das teorias científicas aplicadas na prática da realidade estudada, ou nas técnicas desenvolvidas no cotidiano pelos membros da Cooperativa; entre outras (SINGER, 2002; NEDER, 2010; FREITAS, 2012; DAGNINO, 2019). Estas teorias se encontram diluídas na interpretação do organismo em estudo para que chegasse à proposição de soluções à resolução de problemas, conforme a já citada metodologia da PSPE/AO (MARCONDES *et al.*, 2017).

Em resumo, também serviu de base de dados, os trabalhos e/ou publicações específicas da temática Tecnologia Social que se encontram no banco de Tecnologias Sociais do Banco do Brasil que se destaca pelo número relevante de registros deste tipo de tecnologia. De acordo com uma das características das Tecnologias Sociais que é a sua replicabilidade buscou-se registrar características dessas Tecnologias Sociais que pudessem ser utilizadas no modelo de negócio da Cooperativa em estudo, conforme Dagnino (2004) e Freitas (2012).

3.3 Coleta dos dados documentais

A coleta dos dados se deu a partir de documentos (internos e externos) que têm relação ao objeto, e pela observação do pesquisador que visitou a Cooperativa e participou de diversas reuniões com os envolvidos (por vezes presencialmente, mas na maioria das vezes virtualmente em função da exigência de distanciamento social imposto pela Pandemia de Covid-19).

Os instrumentos de coleta de dados documentais obtidos na pesquisa de campo se deram a partir das percepções/observações do pesquisador por meio da inserção no ambiente estudado, essa integração se deu com visita à Cooperativa, seus parceiros, pelas reuniões virtuais e presenciais, pelas manifestações testemunhais dos responsáveis pela Cooperativa, pelos cooperados e pelos colaboradores com a comissão de estudo para a formalização da Cooperativa

(Comissão de Implantação). A forma utilizada para registrar os dados quando virtualmente foi por meio do grupo do *WhatsApp* criado para a comunicação entre os atores envolvidos no trabalho, ou no contato privado por intermédio do mesmo aplicativo.

Neste grupo e na conversa privada no aplicativo foram arquivados os dados escritos das conversas, os áudios, as fotos, as minutas de documentos, os relatos das visitas à Cooperativa e aos parceiros e da participação da Comissão no processo de discussão e desenvolvimento do trabalho. Também foi utilizado um diário físico, que contém o registro das visitas presenciais e/ou conversas com os atores internos e externos da Cooperativa, contendo um resumo dos conteúdos (conversas) para fins do desenvolvimento dos objetivos propostos. Ambos os registros (virtual ou presencial) foram repassados a um diário em uma planilha no programa Excel e os outros (fotos e gravações) encontram-se arquivados em uma cópia de segurança, caso o aplicativo deixe de operar ou ocorra alguma falha futura no armazenamento.

3.4 Procedimentos de estudo de campo

No que diz respeito ao estudo de campo, este constitui-se em análise de objeto singular, em que houve necessidade de um estudo exaustivo pela observação dos fenômenos que retratavam o ambiente físico da Cooperativa de Artesanato Dourados, pela audição dos testemunhos sobre o objeto de estudo pelos membros da Cooperativa nos ambientes virtuais e presenciais e por outros membros da comunidade ligados à Ambix, além de estudiosos de áreas transdisciplinares que atuaram como especialistas/participantes das áreas da análise do discurso, do direito, das artes, da assistência social, da administração etc. Também contou com a participação de parceiros da Cooperativa com a finalidade de consolidação com parceria firmada, assim como para buscar informações complementares no que dizia respeito ao negócio, histórico da Cooperativa, relações sociais e sobre a importância da Cooperativa e seu impacto à comunidade atendida.

A coleta de dados necessária ao estudo de campo teve os seguintes passos, partindo do modelo proposto segundo Marcondes *et al.* (2017, p. 48), até se chegar ao objetivo do trabalho e à aprovação pela equipe gestora do organismo social estudado:

- a) Estudo pré-prospectivo da situação como expectador da realidade da Cooperativa de Artesanato Dourados, para iniciar o seu entendimento;
- b) Ambientação da organização, pelo diálogo inicial com a administração da Cooperativa, além da participação de reuniões da Ambix;

- c) Execução de um breve estudo sobre o histórico do empreendimento em questão para entender seu contexto histórico e social a partir da pesquisa participante em conversas informais com a equipe diretiva da Cooperativa;
- d) Pesquisa bibliográfica e documental para entender as temáticas ligadas à realidade do objeto em estudo;
- e) Elaboração do pré-projeto apresentado a uma banca específica composta por 3 professores doutores, sendo aprovada com algumas sugestões;
- f) Criação de um grupo no *WhatsApp* (devido ao distanciamento social - Covid-19) para o entendimento/aprofundamento do problema/oportunidade;
- g) Apresentação dos primeiros escritos ao orientador do programa de mestrado com finalidade de projetar o processo da solução de problemas empresariais e aproveitamento de oportunidades (PSPE/AO);
- h) Negociação do projeto do PSPE/AO com a Cooperativa;
- i) Estabelecimento de objetivo geral do projeto;
- j) Aprovação do PSPE/AO pela equipe gestora da Associação/Cooperativa.

Após aprovação do PSPE/AO da Cooperativa pelos gestores do negócio, com a finalidade do estudo para a formalização da Cooperativa, ocorreu o levantamento complementar de dados e informações, como a indicação do papel/cargo/função dos participantes da Cooperativa, sendo convidado alguns destes membros a integrar um grupo do *WhatsApp* denominado de Comissão de Implantação da Cooperativa (Quadro 5), bem como houve a solicitação de pessoas ligadas ou não à associação para participarem das conversas/reuniões para o desenvolvimento desta Tecnologia Social para um envolvimento maior da comunidade na sua formalização (FREITAS, 2012; DAGNINO, 2014).

A gestão da Cooperativa muitas vezes se confunde com os membros diretivos da Associação de Moradores, e algumas decisões da Cooperativa são direcionadas pela Associação de Moradores em suas assembleias e/ou reuniões, sendo isso constatado pelo pesquisador durante algumas dessas assembleias/reuniões. Por isso, alguns membros da Associação também participaram das conversas e/ou reuniões necessárias à obtenção de dados para contribuir para o entendimento da realidade do objeto de estudo.

Os membros que participaram de forma ativa da Comissão de Implantação no *WhatsApp* devido ao distanciamento a Covid-19 são relacionados no Quadro 5, sendo um número de oito membros.

Quadro 5 - Comissão de Implantação participantes do grupo de estudo sobre a formalização no *WhatsApp*

Participante -Descrição do vínculo com a Cooperativa ou com a Comissão	Participa da Gestão da Cooperativa?	Participa da Gestão da Associação?	Papel no Grupo de Estudo
M1 – Ex-presidente da Ambix .	Não	Sim	Colaborador com informações relevantes sobre o histórico/realidade da Cooperativa e montagem das ferramentas gerenciais. Liderança comunitária.
M2 – Ex-presidente da Ambix/Responsável pela Cooperativa.	Sim	Sim	Colaborador com informações relevantes sobre o histórico/realidade da Cooperativa. Contribuiu com informações da gestão da Cooperativa e processo de decisão e montagem das ferramentas gerenciais. Artesã.
M3 - Responsável pela Cooperativa .	Sim	Não	Colaborador com informações relevantes sobre o histórico/realidade da Cooperativa e do Clube de Mães. Contribuiu com informações da gestão da Cooperativa e processo de decisão e montagem das ferramentas gerenciais. Artesã.
M4 - Responsável pela Cooperativa.	Sim	Não	Contribuiu com informações da gestão da Cooperativa e processo decisório e montagem das ferramentas gerenciais. Artesã.
M5 - Responsável pela Cooperativa.	Sim	Não	Contribuiu com informações da gestão da Cooperativa e processo decisório e montagem das ferramentas gerenciais.
M6 - Responsável pela Cooperativa.	Sim	Não	Contribuiu com informações da gestão da Cooperativa e processo decisório e montagem das ferramentas gerenciais. Artesã
M7 – Especialista na área da Análise do Discurso.	Não	Não	Contribuiu como observadora e na montagem das ferramentas gerenciais. Artesã. Parceira da Cooperativa na área de cursos e/ou formação.
M8 – Moradora local.	Não	Não	Contribuiu como observadora e na montagem das ferramentas gerenciais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A criação do grupo no aplicativo *WhatsApp* (Figura 1), também serviu para potencializar a coleta de dados, bem como torná-la possível devido à Pandemia da Covid-19 e

para viabilizar o desenvolvimento do trabalho, propiciando aprofundar o conhecimento da história da Cooperativa, centrar a problemática e, quando foi possível, executou-se a construção conjunta do ferramental para se chegar ao objetivo proposto por este trabalho.

Figura 1 - Grupo no WhatsApp – Comissão para criação da Cooperativa



Fonte: Grupo criado pelo autor. *WhatsApp*: [Coop. Dourados Artesanato]. 22 jun. 2021. 22h58. Grupo no Aplicativo *WhatsApp*.

Outro aspecto relevante para abordar é que pelo fato de Cooperativa ser informal, não possui alguns controles internos próprios, nem registros contábeis e/ou financeiros, nem documentos em número relevante para enriquecer ainda mais o trabalho, como registros em atas e outros próprios dos atos da Cooperativa, pois sua inserção na Associação faz que ela funcione como um Departamento da Ambix. Mas, esse fato, apesar de impactar na pesquisa, não foi determinante, pois ele se mostrou como sendo mais uma das estratégias de inserção e compreensão do objeto de estudo, somadas a outras ferramentas e/ou instrumentos, como descritas nesta seção. Dessa forma, a pesquisa de campo se tornou ainda mais importante, pois potencializou o peso do testemunho dos membros da Cooperativa e da comunidade que de alguma forma tem relação com ela.

Assim, o testemunho de seus membros deu-se por intermédio de conversas informais, em reuniões com os membros da Cooperativa, ou reuniões da associação, materiais de estudo não sistematizados compartilhados com o pesquisador, denominados por Gil (2002) como pesquisa participante, contribuindo este material colhido como importantes registros na coleta de dados para compreensão das atividades sociais da Cooperativa. Também os parceiros da Cooperativa contribuíram por meio de conversas/reuniões, informando dados importantes sobre o histórico da Cooperativa, seu negócio, sua relação social etc.

Enfim, o procedimento metodológico teve a finalidade de dar conta do entendimento em profundidade do problema a ser resolvido por este trabalho, com vistas a fornecer um material constituído de ferramentas gerenciais para a tomada de decisão sobre a formalização ou não da Tecnologia Social em questão, que poderá contribuir para fortalecer ainda mais os princípios que regem tais organismos, ou seja, sua autogestão (SINGER, 2002; DAGNINO, 2004; FREITAS, 2012).

3.5 Procedimentos de análise de dados

Para iniciar o trabalho foi utilizado o modelo PSPE/AO (MARCONDES *et al.*, 2017) para definição do problema que necessitava ser resolvido pelo organismo em estudo e a identificação da oportunidade que o presente trabalho poderia trazer para resolução desse problema. Para construção do PSPE/AO foram analisadas as informações internas e externas da Cooperativa, como sua atividade econômica, seus responsáveis ou gestores, seu vínculo com a comunidade circundante, seu vínculo com a Associação de Moradores, suas variáveis mercadológicas, seus atuais e futuros parceiros.

Para esta etapa foram utilizadas duas formas de análise dos dados levantados; análise documental, para os materiais físicos produzidos pela cooperativa; e análise do conteúdo para os dados coletados nas reuniões virtuais ou presenciais e as visitas informais para fins de observação. Já os dados coletados por meio da observação contribuíram para melhorar a compreensão dos aspectos resultantes da análise documental e da análise de conteúdo. Destaca-se ainda, que grande parte das conversas/reuniões e do conteúdo dessas teve por finalidade auxiliar na construção da Matriz *SWOT* e no desenvolvimento do Canvas como instrumentos iniciais de avaliação gerencial.

A execução da análise de dados obtidos a partir da definição do problema a ser resolvido ou os objetivos do trabalho teve como ferramental a Matriz *SWOT* e o *Business Model Canvas*. Essas ferramentas administrativas ou gerenciais foram escolhidas e desenvolvidas a partir da interação do acadêmico com o grupo responsável pela implantação do negócio, que contribuíram também para sistematização e validação das informações colhidas durante o trabalho.

Por meio da Matriz *SWOT* procurou-se a compreensão do cenário atual da Cooperativa, isso em termos interno e externo, e ainda perceber quais seriam as suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças em relação a um ambiente altamente competitivo.

O Canvas objetivou compreender o negócio da Cooperativa, onde ela estava e até onde poderia chegar, e como a Cooperativa não é um organismo formal, não possui um modelo de negócio formal. Assim, o Canvas foi construído conjuntamente com uma Comissão de Implantação, com objetivo de não fugir ao modelo de negócio solidário já em uso por seus membros, ou seja, uma Cooperativa de Artesanato com princípios que regem estes negócios, como a autogestão, a democracia, a justa distribuição dos recursos, a propriedade dos meios de produção, a participação comunitária, a preservação da cultura dos membros da Cooperativa e local, entre outros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; GONÇALVES, 2019).

Tais princípios subsidiaram a construção do Canvas, com base no que era vivenciado na Cooperativa, à luz do referencial teórico, e contribuíram para o melhor entendimento e validação da Matriz *SWOT*. Com as informações em análise se projetou o modelo de negócio a partir dos estudos conjuntos, construindo-se um Canvas à Cooperativa com o foco na sua formalização, sendo ele discutido com os já mencionados membros da Comissão de Implantação e aprovado pelos membros representantes da Cooperativa, após um longo processo de discussões, por uma reunião virtual pelo *Google Meet*.

Outro item que serviu de base instrumental para sistematização do negócio, a partir dos dados levantados, foi o modelo de Estatuto Social (BRASIL, 1971; BRASIL, 2002; MAMEDE, 2019). O modelo que serviu de base foi o da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), órgão máximo do cooperativismo no Brasil (OCB, 2021).

Também, a partir dos dados levantados e a necessidade de elaboração de material de apresentação da Cooperativa e seu novo modelo de negócio aos parceiros já consolidados e aos novos, elaborou-se um Sumário Executivo, em que nele foi apresentado inclusive um modelo de missão do negócio (DORNELAS, 2021).

3.6 Limitações dos métodos e técnicas de pesquisa

A primeira limitação encontrada durante a coleta de informações foi o fato da Cooperativa ser informal, o que limitou a coleta de dados com um grau maior de confiabilidade e maior possibilidade de tratamento, como é o caso dos controles internos e da contabilidade do negócio.

Muitas das informações coletadas se devem ao testemunho dos membros da Cooperativa e da participação, quando possível, das reuniões da associação de moradores, a qual mantém ainda grande parte da gestão da Cooperativa, impactando em sua autogestão. Talvez isso fez com que a qualidade ou precisão dos dados tenham ficado um pouco prejudicada por não

constar em documentos como Atas próprias das cooperativas e outros registros formais relativos a ela, perdendo-se um pouco de sua qualidade.

Outro fato que impactou na pesquisa foi o isolamento social motivado pela Covid-19, dificultando uma maior inserção nas rotinas locais da Cooperativa, como observação da produção, da comercialização e das reuniões presenciais que muitas vezes não se fez exequível devido ao fato de uma boa parte dos membros pertencerem ao grupo de risco dessa doença.

O fato de ser um estudo de campo não se permite generalização, pois o objeto de estudo é específico de um único grupo observado de forma profunda (GIL, 2008), sendo assim, ele se deu exhaustivamente na Cooperativa de Artesanato Dourados. No entanto, as técnicas gerenciais utilizadas, Matriz *SWOT* e Canvas, são passíveis de aplicação e replicação em qualquer instituição.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa/trabalho, sendo mais especificamente os obtidos pela apresentação ou desenvolvimento da Matriz *SWOT*, do Modelo de Negócio Canvas, os ganhos com os procedimentos sugeridos, seguido de seu plano de ações, o orçamento e/ou investimentos e por último o apoio necessário ao processo e sua continuidade.

4.1 Descrição do objeto de estudo

A Cooperativa de Artesanato Dourados (nome informal ao grupo de artesãs) está vinculada à Associação de Moradores do Bairro Industrial Xarquinho (Ambix), a qual cede as instalações para que essas trabalhadoras desenvolvam suas atividades. A Ambix possui natureza jurídica própria, ou seja, possui um CNPJ e uma história de mais de 30 anos como órgão de representação dos moradores do bairro. A Ambix apoia projetos sociais, culturais, educacionais, de formação política-cidadã, entre outros.

A Cooperativa tem seu funcionamento em um dos maiores bairros periféricos da cidade de Guarapuava, Bairro Industrial Xarquinho, que segundo o Censo Demográfico de 2010 do IBGE contava com mais de 10.000 habitantes, tendo uma considerável parcela da população atendida por programas sociais, como o auxílio Brasil (antigo bolsa-família), por exemplo. A população do Xarquinho tem aumentado consideravelmente, grande parte em função da implantação do Bairro Cidade dos Lagos (bairro vizinho de alto padrão), que promoveu o desenvolvimento da região, inclusive com a instalação do Campus da Universidade Tecnológica do Paraná (UTFPR), do Shopping Cidade dos Lagos, do Hospital Regional de Guarapuava, e de outros empreendimentos ainda em andamento. A expectativa é que o novo Censo do IBGE, previsto para 2022, confirme este aumento significativo na população do Xarquinho, talvez até acima do crescimento médio da população de Guarapuava no período 2010-2022.

Hoje a cooperativa se constitui como um dos braços da associação e desempenha um papel de colaborar com a formação profissional e cidadã de suas colaboradoras. A cooperativa contava, até meados de 2021, com um número de aproximadamente 35 mulheres que se reúnem há mais de seis anos para produzirem seus artesanatos. Destaca-se que este número oscila constantemente em função do acesso de emprego (formal ou informal) das artesãs. Um pouco do trabalho desenvolvido e comercializado em feiras promovidas pela Cooperativa, em conjunto com a Ambix, pode ser observado no Anexo II.

A Cooperativa, mesmo informal, já conta com uma Diretoria e fazia reuniões regulares até o início da Pandemia, com retorno gradual destas após a minimização dos efeitos da pandemia. Durante os períodos mais críticos da pandemia, algumas reuniões foram realizadas mediadas pelo grupo de *WhatsApp* criado para dar seguimento às necessidades deste estudo.

Como a demanda principal da Cooperativa consiste na necessidade de formalização, e esta depende de uma avaliação de sua viabilidade tanto em termos econômicos quanto gerenciais, o levantamento partiu da elaboração da Matriz *SWOT* e da elaboração do Modelo Canvas, para só então apresentar as propostas de solução e o plano de ação.

4.2 Elaboração da matriz *SWOT* da Cooperativa

Os elementos utilizados nesta matriz partem das coletas de informações do negócio em questão por meio de conversas informais com os gestores do negócio, potencializados por um grupo no aplicativo *WhatsApp* criado como facilitador da comunicação da equipe/comissão de constituição da cooperativa, colaboradores e o pesquisador. Trata-se de uma ferramenta importante, ainda mais quando o ambiente é de uma pandemia mundial em que reuniões presenciais se tornaram inexecutáveis. Assim, dessa forma foram avaliados os ambientes internos e externos ao empreendimento, pontuando suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (SEBRAE, 2015).

A elaboração da matriz forneceu uma visão inicial do projeto a partir do “entendimento do problema ou da oportunidade” (MARCONDES *et al.*, 2017, p. 20), que na sua maioria, constituiu-se de uma visão subjetiva do pesquisador, que pode e deve ser aprofundada para se chegar o mais próximo do ideal. Diante disso, veja-se no Quadro 6 a matriz elaborada a partir dos dados obtidos no estudo.

Quadro 6 - Matriz *SWOT* da Cooperativa de Artesanato Dourados

	Fatores Internos (Controláveis)	Fatores Externos (Incontroláveis)
Pontos Fortes	<p>FORÇAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhadoras possuem <i>Know-how</i> (conhecimento) de fabricação e vendas de artesanato; 2. Persistência do grupo envolvido apesar de toda dificuldade pela realidade social das envolvidas no projeto; 3. Parceria com a Associação de Moradores local que concede ao negócio a base para o funcionamento da cooperativa e o aporte de gestão em suas ações, na maioria atualmente, sociais. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abrir-se para o mercado pela formalização do negócio; 2. Estudo para a formalização em questão, que poderá conceder transferência de conhecimento técnico inicial contábil e/ou de gestão; 3. Parcerias Universidade-Empresa-futuros parceiros, fortalecidas a partir da formalização do negócio; 4. O modelo de negócio cooperativo, que propicia a soma de forças dos associados, redução dos impactos econômico-financeiros iniciais; 5. Busca nas parcerias por formação das associadas e o consequente fortalecimento do empreendimento.
Pontos Fracos	<p>FRAQUEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condição de informalidade em que o modelo associativo impede a comercialização do que é produzido pela Cooperativa; 2. Inexperiência na gestão formal do negócio por parte dos novos gestores; 3. Incapacidade de acesso a órgãos de financiamento, a políticas sociais, a constituição de um capital social para financiamento próprio das atividades; 4. Inexistência de um contrato social/estatuto social para organizar formalmente o negócio. 	<p>AMEAÇAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Barreiras impeditivas ao comércio do artesanato de algumas das cooperadas, devido ao fechamento para feiras e eventos, em razão da pandemia coronavírus; 2. Momento de pandemia do coronavírus e a dificuldade de reunir os gestores/cooperados de forma virtual pela questão social de não acesso pleno ou domínio de ferramentas tecnológicas; 3. Possível recessão financeira no pós-pandemia, pois o que será comercializado não se caracteriza como artigo de primeira necessidade.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de (SEBRAE, 2015).

4.2.1 Análise da matriz *SWOT* da Cooperativa

A partir dos dados levantados e apresentados na matriz *SWOT* (Quadro 6), as trabalhadoras possuem *Know-how* (conhecimento) de fabricação e vendas de artesanato, assim o conhecimento das trabalhadoras artesãs tem sido o segredo da longevidade do negócio em questão. Um saber vem dos projetos desenvolvidos nos clubes de mães; da parceria com as Caritas Socialis (entidade que executa treinamento e/ou aperfeiçoamento de comunidades vulneráveis) também dos cursos de formação fornecidos pelas diferentes instituições públicas, de ensino, da economia tradicional (empresas privadas), da economia solidária etc.; e sobretudo da tradição e da cultura dessas trabalhadoras. Tais saberes se constituem em conhecimentos tradicionais (DAGNINO, 2014) os quais são expandidos a partir da vivência das artesãs no projeto. Tudo isso torna a Cooperativa uma parceira interessante, pois ela contribuirá, inclusive, com as artesãs, fornecendo cursos e outras formas de contrapartida, como exposições,

testemunhos sobre as técnicas desenvolvidas e outros saberes dessa ordem, por exemplo. Sendo assim, a experiência constitui-se no principal patrimônio da Cooperativa, além de ser um repositório cultural e contributo à Economia Solidária local.

Outro ponto forte da Cooperativa é a persistência do grupo envolvido apesar de toda dificuldade pela realidade social das envolvidas no projeto, comprovado assim, que a Economia Solidária é uma ótima alternativa para garantir longevidade de projetos com objetivos em melhorias das condições de trabalho e renda. Relação que vai além de trabalhador-empregado, onde estas trabalhadoras detêm a força de produção, isso por partilharem do conhecimento do fazer como um todo, sem fragmentar o conhecimento/produção, e por serem donas das máquinas, equipamentos, e exercerem suas atividades em um local de trabalho de destinação social, de propriedade comum. Soma-se a esse fato as questões do processo e venda, em que as trabalhadoras obtêm um valor maior em seus ganhos, pois não contam com a figura de atravessadores, e podem assim, praticar um preço mais justo à comunidade e/ou clientes atendidos.

Assim, com a parceria da Associação de Moradores local, esta concede ao negócio a base para o funcionamento da cooperativa e o aporte de gestão em suas ações sociais. A cooperativa conta com o incentivo administrativo, natureza tributária, local de execução das atividades, aspectos burocráticos, caráter associativo do empreendimento, fato que desta maneira lhe garante uma segurança financeira, social e administrativa. A associação, em termos mais modestos, mas não menos significativo, funciona como uma incubadora do negócio social, e garante, uma longevidade empreendedora à cooperativa.

Após os pontos fortes, são apresentados os pontos fracos, ainda relacionados aos fatores internos.

Ademais, a condição de informalidade em que o modelo associativo impede a comercialização do que é produzido pela Cooperativa. O empreendimento neste momento se encontra, pelo apoio recebido da Associação, em um momento determinante, que é garantir uma natureza autogestionária de uma Cooperativa, com a definição de uma natureza jurídica que mais se enquadra ao seu perfil de Economia Solidária e Tecnologia Social. Essa realidade, de uma aparente informalidade enquanto produtora e comercializadora de artesanatos, faz com que seja necessário se pensar em sua formalização para que consiga obter alguns aspectos legais que não são permitidos às associações, que é a natureza comercial, a qual necessita um arranjo diferente, como é o caso da aferição de resultados (sobras) e que os bens de produção sejam efetivamente das cooperadas e não da associação. Além da Cooperativa, em nome dos seus cooperados, poder executar movimentação financeira, emitir nota fiscal, participar de projetos

de fomentos, e dos benefícios de algumas leis, dentre elas a Lei das licitações públicas etc.

Outro ponto negativo, é a inexperiência na gestão formal do negócio por parte dos novos gestores. A inaptidão elencada nesta matriz diz respeito a de um negócio formal, com a natureza diferente de uma associação. No que se refere à gestão do negócio, as cooperadas possuem *expertise*, em todo caso, quando migrar para o novo arranjo, necessitarão de formação contínua para atender o negócio com CNPJ de uma cooperativa, com todas as suas complexidades de uma administração coletiva, como por exemplo, executar atos cooperativos, tratar equitativamente seu corpo cooperado e proporcionar os princípios cooperativos característicos desse negócio.

Mais um ponto negativo levantado é relacionado a incapacidade de acesso a órgãos de financiamento, a políticas sociais, a constituição de um capital social para financiamento próprio das atividades. Como citado, a natureza jurídica associativa impacta no negócio cooperativo-autogestionário, sendo uma barreira à possibilidade de abrir contas bancárias jurídicas, adquirir empréstimos para financiamento do negócio e expansão, além de não constituir um Capital Social, recursos estes que incrementam o caixa e fomentar novos recursos de financiamento para o negócio cooperativo.

Seguindo, tem-se mais um elemento negativo investigado é a inexistência de um contrato social/estatuto social para organizar formalmente o negócio. A questão autogestionária é fortalecida ainda com o contrato social desses empreendimentos solidários. Neste caso é o Estatuto Social que determina esta natureza, a qual lhes garante uma meta que se fortalecerá, devidos aos acordos coletivos democráticos previstos neste documento, que se bem elaborado e auxiliará na garantia do sucesso do negócio.

Na outra coluna da matriz estão os fatores externos, sendo que o primeiro a ser analisado são as oportunidades.

Com isso, a primeira oportunidade analisada é sobre a abertura para o mercado pela formalização do negócio. O novo modelo de negócio sugere que a partir de sua formalização novos clientes e formas de pagamentos poderão ser adicionados às operações comerciais, pela criação de uma marca da cooperativa com forte apelo social, artístico-cultural e formas de ingressos monetários pelo recebimento por cartão de crédito, débito ou pelo próprio escambo dos produtos. Os pagamentos também serão realizados por estas opções, que podem oferecer um prazo maior e a capacidade de negociação das matérias-primas com valores mais vantajosos para a cooperativa, por exemplo.

Estudo para a formalização em questão, que poderá conceder transferência de conhecimento técnico inicial contábil e/ou de gestão. O presente estudo abre um leque de

trabalhos à Tecnologia Social, constituindo-se como oportunidade a este organismo, o qual participou ativamente da construção desta proposta de análise técnica. A proposta não pretende ser o ponto final, mas contribuir humildemente à Cooperativa dentro das suas limitações, como um ponto de partida, como ferramental para auxiliar na tomada de decisão, que poderão ser estratégicas na medida em que forem sendo absorvidas pelos trabalhadores cooperativos, os quais receberão este material e adequá-lo sociotecnicamente, ou seja, dar continuidade ao trabalho com técnicas próprias para seu entendimento e aplicação.

Outro ponto relevante está nas parcerias Universidade-Empresa-futuros parceiros, fortalecidas a partir da formalização do negócio. Um ponto importante à cooperativa serão as suas parcerias formadas. Ela já conta com algumas, no entanto, durante a execução deste trabalho, outras foram sendo incorporadas para ajudar na garantia da implantação das melhorias de produto e gestão, conforme sugere o presente relatório.

Já o modelo de negócio cooperativo, é a outra oportunidade que propicia a soma de forças dos associados, redução dos impactos econômico-financeiros iniciais. Outra questão crítica listada como oportunidade são ingressos de valores financeiros que contribuem para a formação de um patrimônio à cooperativa, os quais futuramente garantirão sua autonomia e poderão proporcionar inclusive sua emancipação quanto à dependência da Associação, a qual hoje lhe fornece um importantíssimo aporte. A autonomia financeira, de gestão, que contribuirá para o caráter democrático deste empreendimento é o que auxilia a se chegar a uma personalidade autogestionária, característica das Tecnologias Sociais, das Economias Solidárias e, em consequência, das cooperativas.

A outra dimensão relativa aos fatores externos são as ameaças, abordadas na sequência.

A primeira está relacionada com as barreiras impeditivas ao comércio do artesanato de algumas das cooperadas, devido ao fechamento de feiras e eventos em razão da pandemia do coronavírus. Durante o desenvolvimento deste trabalho o comércio de artesanato foi afetado devido às barreiras restritivas/impeditivas legais às feiras e eventos, e talvez isso poderá ainda ocorrer durante um bom tempo após o evento da pandemia Covid-19. Isso constituiu-se em uma grave ameaça à cooperativa, que até o presente momento vem se mantendo graças à união e à cooperação dos trabalhadores e sua articulação social com parceiros sociais públicos ou privados.

O segundo ponto levantado como ameaça externa foi a dificuldade de reunir os gestores/cooperados de forma virtual pela questão social de não acesso pleno ou domínio de ferramentas tecnológicas em tempo de pandemia. Outra ameaça ao empreendimento social em questão foi a dificuldade de reunir os gestores e cooperados, até mesmo na forma virtual, pela

questão social de não acesso pleno ou domínio das ferramentas tecnológicas. Embora a experiência de treinamento de forma virtual da comissão de implantação pelo pesquisador tenha propiciado a execução deste trabalho, pode-se afirmar que não ocorreu de forma, plena, devido à necessidade das dinâmicas de estudos da gestão e sua interação de forma mais adequada para chegar às soluções mais democráticas e participativas.

Por fim, a última ameaça é de uma possível recessão financeira no pós-pandemia, pois o que será comercializado não se caracteriza como artigo de primeira necessidade. O momento pandêmico oferece uma ameaça à organização social, de ordem financeira, pois pode ocorrer uma recessão que impactará negativamente nos negócios, sobretudo pela cooperativa ter como objetivo a produção de artigos não alimentícios, que se caracterizam de primeira necessidade. Em todo caso, esta ameaça, se bem administrada, converterá em uma nova oportunidade de negócio, como a produção de produtos alimentícios artesanais, que poderá ser desenvolvido em estudos futuros a critério da Tecnologia Social em pauta.

4.3 *Business Model Canvas* da Cooperativa

As ações a serem desenvolvidas no que diz respeito à formalização tiveram como base o modelo de negócio proposto na análise das atividades executadas pelas colaboradoras da Cooperativa e o anseio destas. Também serão propostos novos canais de comercialização, e, se somarão ao negócio novos parceiros previstos no Modelo Canvas da Cooperativa. A partir deste modelo, será proposto um esboço do negócio que se pretende desenvolver, a partir do existente, buscando-se expandir a sua visão mercadológica e suas parcerias para consecução dos objetivos sociais a serem votados em assembleia.

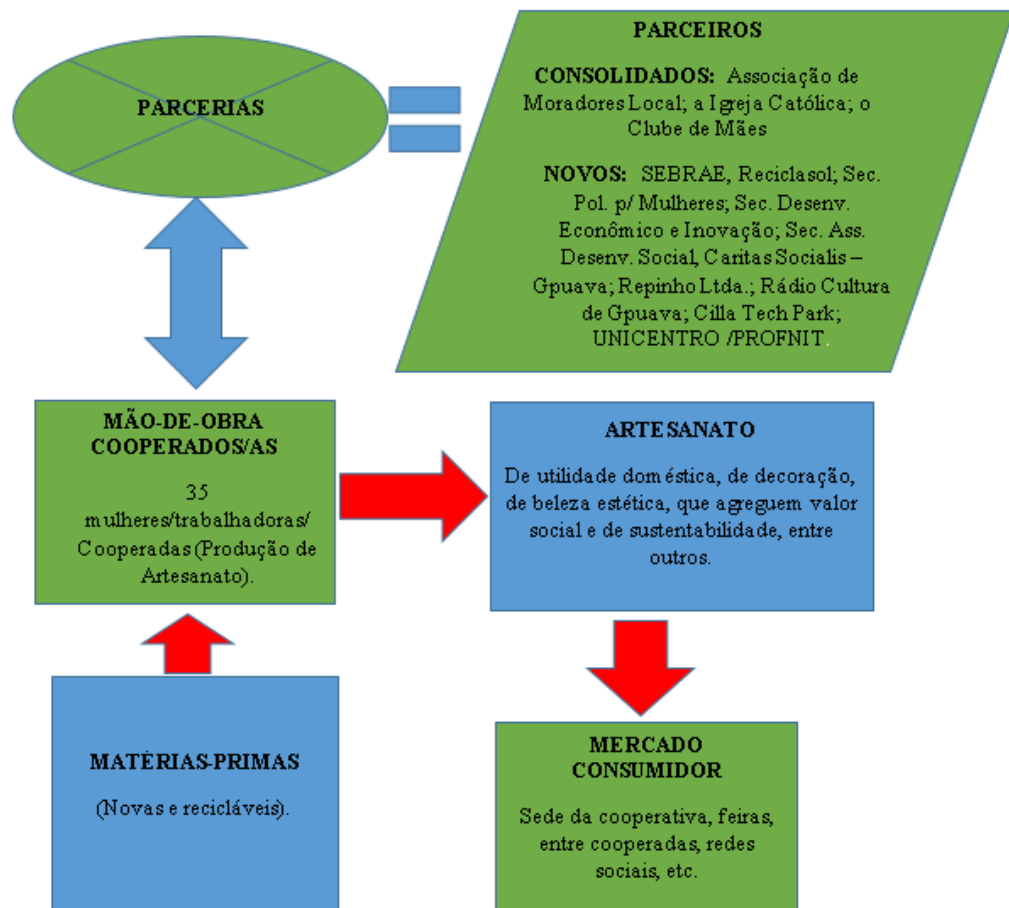
A seguir será apresentado o Canvas da Cooperativa como um modelo de negócio para a Tecnologia Social em questão para tomada de decisão a partir da vontade de seus cooperados, eleitos em Assembleia, caso ela venha a ser regularizada/formalizada. Sendo adotado como base os estudos advindos do tema Tecnologia Social, do Mestrado PROFNIT. Na sequência é apontada uma solução a partir do modelo adotado por Lima Jr (2011) e Sebrae (2017).

O uso do conceito de cooperação para produção e comercialização de artesanatos é o que foi utilizado para a montagem do Canvas. A partir de estabelecido o conceito básico do estudo, foi elaborado um plano de produção mais especializado por meio da proposta de constituição pela formalização de uma Cooperativa de Artesanato a partir de trabalhadores informais ligados a uma associação de moradores e outros projetos sociais. O objetivo é o desenvolvimento na Cooperativa de uma Tecnologia Social, que tem como finalidade a

melhoria das condições de trabalho e renda de trabalhadores artesãos, os quais, captarão recursos, além de executar movimentações de compra e venda, contrair empréstimos, receber ingressos financeiros pela constituição do capital social, participação de projetos com cunho inovador e de parcerias.

Assim, a Figura 2 demonstra o fluxograma da Cooperativa, onde as matérias-primas, novas ou recicláveis, passam pela produção/transformação pela ação das trabalhadoras cooperadas, que com seu conhecimento e algumas ferramentas transformam esses insumos em produtos acabados (produtos artesanais). Frisa-se desta maneira a importância das parcerias para a formação da mão-de-obra das artesãs, participação principal ensejada pela cooperativo sejam os parceiros.

Figura 2 - Fluxograma das principais atividades da cooperativa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Esta Tecnologia Social engloba também outros conceitos/atividades que impactam em seu negócio positivamente e que fortalecerem os seus valores, e que contribuirão socialmente

para o entorno do empreendimento, como: sustentabilidade, justiça social, educação, formação, desenvolvimento econômico cultural e social.

Acrescenta-se a seguir a descrição das principais estratégias relativas ao negócio, pontuando cada uma para a construção do Modelo Canvas. Assim, os itens que necessitam de um estudo maior para sua implantação ou que existem de maneira incipiente também já foram considerados na montagem deste modelo, conforme segue.

O primeiro aspecto estratégico diz respeito ao segmento clientes. A Cooperativa está criando valor a pessoas físicas, cooperadas ou não, principalmente aos clientes finais do varejo e à comunidade do seu entorno. Os clientes são atualmente os moradores das proximidades da Cooperativa, além dos frequentadores das feiras populares e/ou exposições que a Cooperativa participa. A primeira sugestão é que haja expansão de mercado, com foco no Comércio eletrônico (*e-commerce*), e outra sugestão é que a Cooperativa, a partir de sua formalização, também participe do sistema de compras públicas, o que pode incrementar consideravelmente sua receita.

O segundo aspecto estratégico diz respeito à proposta de valor. Os produtos que serão entregues devem atender às necessidades práticas, como utilidade doméstica, de decoração, de beleza estética, e que agreguem valor social e de sustentabilidade, entre outros. Ou seja, eles devem agregar valor social de aproveitamento de matérias-primas alternativas, descarte consciente e valoração social por promoverem o desenvolvimento econômico e social comunitário.

Outro ponto importante é sobre a necessidade dos clientes, a satisfação deles, por adquirirem produtos como roupas, acessórios, artigos para casa, além do prazer estético de possuírem um objeto único com valor de consciência social agregado.

No terceiro aspecto estratégico diz respeito aos canais de contato com os clientes, que serão principalmente de forma presencial, por ser mais funcional, pois além do valor comercial tem valor agregado, pois tem apelo à atividade comunitária empregada na tecnologia, que aplica conceitos como cooperação, humanização pelos valores sociais e comunitários, além do aspecto estético artístico.

Como já elencado anteriormente, o face a face, ou o atendimento presencial, é o mais bem pontuado na relação custo-benefício no que diz respeito ao canal, pois não emprega outros custos além dos que a Cooperativa já despende.

Outrossim, como a cooperativa tem priorizado o atendimento presencial, o autor vê a necessidade de investimento de novos canais mais tecnológicos para fazer frente a um novo modelo de negócio com o objetivo de escalá-lo, para tanto, as tecnologias sugeridas pelo autor

são: participar ativamente das redes sociais para potencializar a divulgação; criar um *blog* para Cooperativa; estudar a possibilidade de um aplicativo específico, e/ou participar de redes de comércio em *sites* especializados na área da Cooperativa. A finalidade principal será expandir a divulgação da Tecnologia Social para os clientes e parceiros.

Para a estratégia do quarto aspecto, que diz respeito ao relacionamento com os clientes. O relacionamento com o cliente será face a face, por meio de uma sede física. Os cooperados participarão de feiras livres para divulgação de seus produtos para melhorar a condição financeira da Cooperativa. Sugere-se à Cooperativa a criação de um Serviço de Atendimento ao cliente presente em um *blog* ou *site*, participação em projetos sociais e melhorar a divulgação de seus produtos pelas redes sociais.

Na sequência, tem-se o quinto aspecto estratégico diz respeito ao fluxo de receitas (fontes de renda). Os produtos artesanais produzidos pela cooperativa têm a característica de ser um produto único, que carrega um saber muitas vezes tradicional, e apresentam valor por ser sustentável, porque pode ser composto a partir de matérias-primas advindas da reciclagem, ou produtos com caracterizam baixo impacto ao meio ambiente. E contam com os valores cooperativos onde trabalhador não encontra atravessador e potencializa seus ganhos, bem como, contribui para a consolidação do negócio com o fortalecimento da sua autogestão, e gestão democrática, além de fortalecer a propriedade dos meios de produção.

Quanto à receita advinda como recebimento da venda dos produtos, o ingresso acontece em espécie. Neste item sugere-se o uso de cartões de crédito e débito, pagamentos virtuais, venda dos produtos consignados dos próprios cooperados etc., operações que poderão ser consolidadas a partir da formalização.

Já no sexto aspecto estratégico diz respeito aos recursos principais (recursos-chave). Os recursos exigidos pela Cooperativa são recursos físicos (patrimoniais), intelectuais ou humanos, financeiros e tecnológicos. E, a distribuição dos produtos será feita pela venda na sede da Tecnologia Social, vendas nas feiras, sendo sugerido vendas pela *internet* e busca de outros fornecedores locais.

Em relação ao relacionamento com o cliente, a equipe deverá ser treinada para melhor atender ao cliente, e isso se dará com a melhoria dos recursos humanos, intelectuais, tecnológicos e financeiros que serão viabilizados, inclusive pelas parcerias.

As principais fontes de receitas virão da comercialização dos produtos fabricados pelos cooperados, além das arrecadações de capital social dos cooperados que advirão a partir da formalização, bem como de eventos para captação de recursos, como bazares, festas, feiras, assim como financiamento de recursos advindos de projetos de inovação, ciência e tecnologia.

O sétimo aspecto estratégico diz respeito à atividade-chave, sendo a principal atividade será a produção de Artesanatos. E isso acontecerá pelo aperfeiçoamento da correta destinação de resíduos e possível reaproveitamento desses resíduos.

Ainda, a proposta exige que a mão-de-obra seja treinada. A ideia de inovação por meio do próprio negócio – Tecnologia Social – deverá ser absorvida por todos os cooperados, além da compreensão de sua importância pela comunidade que a circunda.

O relacionamento com os clientes deverá ser realizado por intermédio de conversas com os clientes em campanhas, feiras em uma periodicidade contínua de divulgação das atividades cooperativas nas redes sociais e *blog/site*.

A principal fonte de receitas enseja o treinamento da mão-de-obra cooperada ou dos colaboradores para o correto registro das atividades para que o negócio encontre sua continuidade pela saúde financeira do negócio, pela transparência das ações da Cooperativa, bem como da percepção da necessária inovação dos produtos e a constante divulgação do negócio e produtos.

O oitavo aspecto estratégico diz respeito às principais parcerias. Os principais parceiros serão:

1) aqueles que já apoiam o projeto, como é o caso da Associação de Moradores Local, a Igreja Católica, o Clube de Mães; e

2) aqueles que manifestaram o interesse em apoiar o desenvolvimento da Cooperativa, algumas ainda informalmente, que a partir da aprovação das partes interessadas receberão documento específico para formalização, como é o caso do Sebrae; da Cooperativa de Trabalho Solidário para Coleta Seletiva e Reciclagem de Resíduos Sólidos (Reciclasol); Secretaria de Políticas para as Mulheres, Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Inovação, Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social, a Caritas Socialis – Guarapuava; Repinho Reflorestadora Madeiras e Compensados Ltda.; Rádio Cultura de Guarapuava; Cilla Tech Park; e a Unicentro, pelo projeto em questão, bem como os órgãos e/ou agências ligadas ao PROFNIT.

Desta forma, para conceder uma maior visibilidade ao projeto foi criado o Sumário Executivo da cooperativa, que se encontra no Anexo III, a partir do Modelo de Negócio Canvas em estudo, o qual foi encaminhado aos parceiros para conhecerem um pouco do negócio em pauta. Composto pelos: fornecedores da Cooperativa são lojas de tecido, materiais de artesanato, linhas, materiais recicláveis, os próprios cooperados; O principal recurso-chave adquirido será o conhecimento e *Know-how* das produtoras cooperadas; as atividades-chave executadas pelos parceiros serão treinamento, assessoria e capacitação da mão-de-obra.

Portanto, o Estatuto Social do negócio e o Canvas, formam elementos de fundamentação para a formalização e/ou regularização da Cooperativa. Com a criação de um modelo negócio pelo Canvas, o Estatuto será o instrumento legal que dará sustentação organizacional e as condições legais para execução de suas atividades pelo seu registro nos órgãos competentes. A ferramenta gerencial Canvas traz a experiência a partir de técnicas usadas por muitas empresas, que foram adaptadas à realidade da Cooperativa pesquisada e que serão atualizadas a partir de um certo tempo, conforme prevê o Plano de Ação, assim como o Estatuto Social que já prevê no seu próprio corpo uma revisão.

4.4 Propostas de solução

A seguir será apresentada a indicação de alternativas para o desenvolvimento da Tecnologia Social da cooperativa, sendo que a partir dos estudos advindos da proposta de formalização. Elas foram trabalhadas conjuntamente com as cooperadas no formato de conversas, na maioria informais, por meio de reuniões virtuais e presenciais com a presença da Diretoria da Associação, gestores da cooperativa, a comissão de implantação da Cooperativa. Com isso, o levantamento de problemas e oportunidades no momento de estudo da implantação do negócio sugere que seja aproveitado o modelo vigente, ou seja, do cooperativismo já existente entre os membros da Tecnologia Social, mesmo que informalmente. Na Figura 4 é apresentado o modelo esquemático da Cooperativa por sua formalização, deixando de pertencer ao mesmo CNPJ da Associação de Moradores e possuindo seu próprio.

Figura 4 - Modelo esquemático da proposta de formalização da Cooperativa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Salienta-se ainda que os negócios cooperativos, como já apontado, se dão pela união de forças, e soma-se ao modelo replicado das Tecnologias Sociais, com finalidade de dar respostas aos anseios sociais, podendo se constituir em ferramentas capazes de unir a comunidade em torno da resolução de uma problemática social. Que no caso em questão é geração de trabalho e renda em oposição aos modelos capitalistas convencionais. Sendo assim, a formalização do objeto de estudo, com fundamento nas teorias da Tecnologia Social, se dará pela constituição/formalização da Cooperativa com a finalidade da melhoria das condições de trabalho e renda dos trabalhadores cooperados.

A demanda por este trabalho nasceu de forma espontânea por intermédio da equipe diretiva da Associação de Moradores e de membros da Cooperativa (Anexo III), por isso, com base no trabalho realizado, o objeto deste relato possui um potencial que necessita ser mais bem trabalhado no que diz respeito à sua organização interna, tanto na produção quanto na forma de comercialização no mercado de seus produtos e nos meios de controles necessários de ingresso e aplicação de recursos, fatos esses que podem ser superados pelos princípios do cooperativismo, assimilação da contribuição dos parceiros, vontade democrática dos cooperados e uma maior profissionalização dos administradores e dos profissionais envolvidos na organização. Com isso, para que ela possa expandir de forma sustentável, com a criação de laços rentáveis e duradouros que justifiquem sua atuação enquanto organismo social com finalidade e essência de uma Tecnologia Social de Economia Solidária, superando sua natureza informal, que hoje é vinculada à Associação de Moradores local que visa à formalização enquanto Cooperativa de artesanato.

De certo, na primeira etapa do trabalho contou com o entendimento do problema da Tecnologia Social em questão, e a partir da inserção do pesquisador no meio pesquisado, a pedido da Cooperativa e seus representantes, definiu-se o problema de pesquisa e à busca de solução requerida pelo organismo, por meio da construção dos objetivos do trabalho.

Desta forma, a inserção se deu de forma virtual e presencial devido à pandemia do novo coronavírus (Covid-19). Procedeu-se a criação de um grupo no *WhatsApp* com objetivo de ser um grupo de implantação da cooperativa. Também houve a participação pelo autor, quando possível, de reuniões da Associação à qual hoje está vinculada a cooperativa para algumas decisões, entre elas a definição da problemática a ser estudada e as autorizações requeridas ao trabalho. O canal criado pelo trabalho pode ser aproveitado para divulgação da Cooperativa ou para unir a Diretoria eleita e até mesmo os novos parceiros.

Outrossim, a realidade estudada foi melhor entendida pela construção coletiva da ferramenta Matriz *SWOT* da Cooperativa, na qual foi levantada principalmente a oportunidade

do negócio/trabalho com as variáveis internas e externas a ele, bem como os pontos fortes e fracos da cooperativa, somando-se ainda o conhecimento de suas forças, suas ameaças e suas fraquezas. Com o levantamento destas informações, contribuiu para que a equipe diretiva da cooperativa aproveite esses dados para traçar novas estratégias a partir de sua realidade e para buscar novas oportunidades advindas do modelo estudado e desenvolvido durante o trabalho.

Em vista disso, os fatos revelados por esta matriz trazem que o estudo auxiliou para que o organismo entenda seu posicionamento no ambiente mercadológico, valorizando fatores, como suas forças, que no caso em questão definiu-se como o conhecimento estocado pelas artesãs, principalmente por produzirem produtos visando à sustentabilidade e à melhoria de condições trabalho e renda de trabalhadores, na maioria trabalhadoras, em um bairro periférico em uma área de vulnerabilidade social.

Mesmo com essa realidade, notou-se a persistência dos trabalhadores na manutenção do projeto, somando-se a algumas oportunidades que podem ser alargadas pela formalização do negócio, com a participação mais intensa no mercado formal, pela participação em licitações; registro e fortalecimento de sua marca; e adoção do modelo cooperativo formal e sua inserção neste sistema, o qual possui uma natureza que se coaduna com a natureza da Tecnologia Social.

Já o ponto que impacta negativamente o organismo, é a informalidade deste negócio, enquanto ser associativo, que não pode comercializar sua produção em escala, nem firmar acordos comerciais pela sua natureza, hoje associativa. Foi ainda apurada a ameaça que quase comprometeu esta pesquisa, que é a pandemia do Covid-19, tendo como consequência direta a não venda dos produtos artesanais, por estes não serem produtos de primeira necessidade, o que pode impactar ainda mais se houver uma recessão mais severa no pós-pandemia. Todavia, esse conhecimento, se bem trabalhado, apresenta-se como estratégia de novos negócios à cooperativa que aproveitará tais informações para oferecer produtos que não sofreram queda de venda, nem mesmo com a crise gerada pela pandemia.

Outra ferramenta construída, após levantadas as oportunidades e outras variáveis após a Matriz *SWOT*, foi o Canvas da Cooperativa. Com ele a cooperativa recebe um modelo de negócio construído a partir da participação do grupo de implantação, dos membros da Cooperativa, entre outros colaboradores. Na Cooperativa, resumidamente, depreende-se que algumas implementações necessárias já começam a ser executadas, mas algumas para se desenvolverem de forma plena dependem da formalização do negócio, ou seja, a constituição de seu CNPJ, passando-se a descrevê-las doravante.

Assim sendo, no segmento clientes ou segmento de mercado a sugestão para melhorar o incremento é que sejam somados compradores pelo *e-commerce*, para isso sugeriu-se a

criação de canais para divulgação por meio do uso de tecnologias como: redes sociais, além da possibilidade da elaboração de um *blog* ou *site* específico, que poderão ser utilizados inclusive para divulgação da cooperativa para clientes e parceiros.

Além da criação de um serviço para melhorar o relacionamento com os clientes, sugere-se à Cooperativa a criação de um serviço de atendimento ao cliente, que pode ser inserido no *blog*, *site* ou um número de telefone para esse fim. Assim, a cooperativa participará em outros projetos sociais, vir a se integrar a redes de proteção ou fortalecimento econômico e social. Por fim, sugere-se que a equipe seja treinada para melhor atender ao cliente, o que poderá fortalecer ainda mais os recursos humanos, intelectuais, tecnológicos e financeiros, fato que pode ser viabilizado pelas parcerias.

E, quanto ao fluxo de receitas ou fontes de renda, sugere-se: o uso de cartões de crédito e débito, pagamentos virtuais, para garantir uma das regras de ouro das cooperativas que é a venda à vista. Ou seja, as fontes de receitas podem ser potencializadas, pela integralização, que são as arrecadações dos cooperados por integrar o capital social, bem como de eventos para captação de recursos, como bazares, festas e feiras. Assim como financiamento de recursos advindos de projetos de inovação, ciência e tecnologia, ou proveniente ainda de políticas públicas de fomento a novos negócios ou implantação de inovações etc. Neste ponto, notou-se que houve uma pequena expansão de pontos de vendas dos produtos artesanais, um na igreja local e outro com a integração com uma feira de produtos agroecológicos, trazendo novos clientes e fidelizando os atuais.

Portanto, as atividades-chave que são exigidas pela proposta de valor são a mão-de-obra, que deverá ser adequadamente treinada. Ademais, a ideia de inovação por meio do próprio negócio – Tecnologia Social – deverá ser absorvida por todos os cooperados, pela sua importância pela comunidade que a circunda para que essa integração ocorra de forma harmoniosa: organismo-comunidade. Neste item, nota-se que a Cooperativa, logo após a liberação dos espaços em 100% de ocupação pela população, devido às medidas restritivas da Covid-19, passou ofertar mais cursos para seus cooperados e para a comunidade em geral, potencializando assim o ingresso de novos cooperados no grupo e a troca de experiência entre os membros mais antigos.

Porquanto, o relacionamento com os clientes, deverá ser no sentido de ampliar o diálogo com ele por meio de campanhas, feiras e uma periodicidade contínua de divulgação das atividades da cooperativa nas redes sociais e *blog/site*. Também, houve neste ponto uma parceria importante com uma rádio local, Rádio Cultura, que quando houver feira e bazar ou

alguma promoção fará gratuitamente a divulgação, o que torna a Cooperativa mais conhecida e consequentemente alavancará as vendas.

Portanto, este trabalho visa contribuir com a melhoria das fontes de receitas desse empreendimento. Ainda, busca fortalecer a ideia de valorização do trabalhador na cooperativa pelo treinamento contínuo da mão-de-obra cooperada ou dos colaboradores para o correto registro das atividades, para que o negócio encontre sua continuidade enquanto organismo formalizado, pela sua saúde financeira. Também aponta para a necessária inovação dos produtos e a constante divulgação do negócio. Um dos pontos que se constituiu como um dos objetivos deste trabalho foi a consecução de novas parcerias e a conversa com os já existentes, isso se constituiu um dos itens do Canvas, “Parceiros chave”, cuja finalidade principal solicitada aos mesmos foi o conhecimento e *Know-how* que estes podem oferecer à Tecnologia Social em estudo, cujas ações serão resumidas como treinamento e capacitação dos trabalhadores cooperados.

Além do Canvas, caso a proposta venha a ser adotada pelos membros cooperados/associados e a formalização da cooperativa seja desenvolvida, esta necessitará de um modelo de Estatuto Social, o qual o autor sugere um modelo constante do Anexo I, o qual poderá ser adotado para facilitar sua votação pela assembleia constituída para esta finalidade, em que um documento norteará a reunião para esse fim, bem como foi incorporado um modelo de ata para encaminhamento aos órgãos responsáveis (ver Anexo I) assim que o Estatuto for aprovado.

Ora com a constituição de uma comissão para criação da Cooperativa, adotou-se como modelo de Estatuto Social, instrumento necessário e fundamental para a constituição desse negócio, conforme pode ser notado no Anexo I, que teve como base o modelo presente no *site* do Sistema da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Sistema Ocepar) (PORTAL PARANÁ COOPERATIVO, 20--).

Esse modelo foi apresentado inicialmente à Comissão de Implantação para análise e aprovação, sendo aprovado pela Comissão de Implantação, e ficou pendente a aprovação pelos membros da Cooperativa e revisão com os anseios iniciais destes. Logo, o modelo de Estatuto Social aprovado pela Comissão de Implantação, após aprovado pelos membros da Cooperativa será apresentado à Assembleia Geral (constitutiva), que será analisado com o objetivo de sua aprovação. Na Assembleia Geral também são eleitos os membros da Diretoria, ou do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, com atribuições/competências distribuídas conforme Quadro 7, mas que podem ser alteradas pela já citada Assembleia Geral.

Quadro 7 - Distribuição de competência dos Conselhos de Administração e Fiscal

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (Até 4 anos)	FUNÇÃO
Presidente	<p>Art. 37 - Ao Presidente compete, entre outros, os seguintes poderes e atribuições:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) dirigir e supervisionar todas as atividades da Cooperativa; b) baixar os atos de execução das decisões do Conselho de Administração; c) assinar, isolada ou conjuntamente com o Diretor Financeiro, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações; d) convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração, bem como as Assembleias Gerais dos cooperados; e) representar ativa e passivamente a Cooperativa, em juízo e fora dele; f) representar os cooperados, como solidário com os financiamentos efetuados por intermédio da Cooperativa, realizados nas limitações da lei e deste Estatuto; g) assinar, isolada ou conjuntamente com o Diretor Financeiro, os cheques bancários; h) adquirir, alienar ou onerar bens imóveis ou móveis da sociedade; i) contrair obrigações, transigir, ceder direitos e constituir mandatários;
Diretor Financeiro	<p>Art. 38 - Ao Diretor Financeiro compete interessar-se permanentemente pelo trabalho do Presidente, substituindo-o em seus impedimentos.</p> <p>Parágrafo único - Ao Diretor Financeiro competem, entre outras, as seguintes atribuições:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) secretariar os trabalhos e orientar a lavratura das atas das reuniões do Conselho de Administração e da Assembleia Geral, responsabilizando-se pela guarda de livros, documentos e arquivos pertinentes; b) assinar, isolada ou conjuntamente com o Presidente, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações, bem como cheques bancários.
Diretor Técnico	<p>Art. 39 - Ao Diretor Técnico compete a coordenação dos trabalhos operacionais da Cooperativa, responsabilizando-se pela qualidade, pontualidade e demais aspectos comerciais envolvidos.</p> <p>Parágrafo único - Ao Diretor Técnico competem, entre outras, as seguintes atribuições:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) elaborar planos de produção dos serviços cooperados; b) coordenar a execução dos serviços conjuntos; c) estipular normas de produtividade e qualidade.
CONSELHO FISCAL (Até 2 anos)	<p>Art. 42 - Compete ao Conselho Fiscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) o exame de contas, documentos, livros, estoques; b) examinar balancetes e outros demonstrativos mensais, o balanço e as demonstrações financeiras; c) convocar Assembleia Geral, quando houver motivos relevantes; d) conduzir o processo eleitoral, coordenando os trabalhos de eleição, proclamação e posse dos eleitos, fiscalizando também o cumprimento do Estatuto, Regimento Interno, Resoluções e decisões da Assembleia Geral.
Titular 1:	
Titular 2:	
Titular 3:	
Suplente 1:	
Suplente 2:	
Suplente 3:	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Obs.: Os conselheiros são pessoas eleitas na Assembleia Geral e não podem estar impedidas a exercerem por problemas legais que as impeçam de assumir cargos públicos. Também não podem ser parentes em linha reta ou colateral até 2º grau entre si, conforme o Art. 51, parágrafo único, Lei das Cooperativas (BRASIL, 1971).

Logo após aprovado o Estatuto Social da Cooperativa em Assembleia, este seguirá para assinatura de um advogado, conforme Lei nº 8.906/94 (Estatuto da Advocacia), que prevê tal

obrigação legal. Na sequência a documentação pessoal dos diretores deverá ser organizada, como as devidas assinaturas nos documentos constitutivos, dentre eles a Ata de Constituição. Essa documentação seguirá à Junta Comercial para fins de Registro e, na sequência, a consequente emissão do CNPJ da Cooperativa.

Outra ferramenta que surgiu a partir do trabalho foi um Sumário Executivo, que apresentou sinteticamente o modelo do negócio aos possíveis parceiros, nascendo nele uma minuta com a missão da cooperativa, seguindo os princípios do cooperativismo e a cultura existente da cooperativa hoje em atuação; e outros pontos que apresentam o negócio em estudo, como ele é, seus diferenciais competitivos, perfil dos empreendedores, quais os produtos e serviços são oferecidos pela cooperativa, principais benefícios, segmentos de clientes que serão atendidos, entre outros. Sumário que poderá ser revisto a partir da regularização/formalização da Cooperativa.

Frisa-se que as ferramentas gerenciais apresentadas foram aprovadas pela Comissão de Implantação, utilizando-se das seguintes ferramentas: Grupo de *WhatsApp*, reuniões presenciais ou via *Google Meet*, além de telefonemas quando havia alguma incongruência de informação, ferramentas utilizadas devido à pandemia Covid-19 e o necessário distanciamento social imposto por lei ou por precauções sanitárias e poderão ser usadas como ferramentas estratégicas para melhoria organizacional na consecução dos objetivos sociais, econômicos, culturais e de sustentabilidade da Cooperativa.

4.5 Ganhos com a solução

Pretendeu-se, a partir da convivência com os cooperados, entender a situação do negócio, a natureza da Tecnologia Social, suas expectativas e necessidades, além da necessária interação entre a ciência e esses negócios. As ferramentas desenvolvidas a partir do estudo em questão necessitarão ser mais desenvolvidas a partir do término deste trabalho.

O ganho principal que o projeto pretende trazer, é a busca da regularização/formalização dessa Tecnologia Social. Com ela advém algumas vantagens, que podem ser vistas abaixo:

As vantagens de pertencer a um sistema cooperativista, vão além do amparo econômico e fiscal, sendo que, a principal delas é a oportunidade de indivíduos que antes estavam sozinhos, com menos condições de crescimento do negócio, em aumentarem sua competitividade e alavancarem suas rendas (GARCIA; WEBER, 2019, p. 218).

Os principais ganhos que virão dessa regularização serão:

1. **Cooperados:** os trabalhadores informais que trabalham na produção de seus artesanatos, que não possuem um local formalizado para comercialização dos produtos, e com a formalização, possuirão um local legalizado e específico para esse fim. Os cooperados poderão contar com linhas de crédito para financiamento, para aquisição de matéria-prima, equipamentos, contratação de mão-de-obra, e contar com um empreendimento formalizado legalmente, integrado ao sistema cooperativo, sistema que contribuirá para o desenvolvimento da Cooperativa. A Cooperativa acessará os projetos e ou recursos oferecidos para o desenvolvimento científico, tecnológico, empresarial ou de caráter inovador (BRASIL, 2016; SEBRAE, 2018). Outro ganho será a centralização da venda de seus produtos artesanais, constituindo-se um referencial do artesanato para Guarapuava e região. Também se constitui em ganho o fato de se poder trazer a este projeto parcerias, que contribuirão com treinamento, educação, formação aos cooperados, além de ser uma das fomentadoras ou incentivadoras à educação formal de seus membros e envolvidos. Talvez, constituindo-se esse último como o diferencial maior desse empreendimento (FREITAS, 2012; DAGNINO, 2014, 2019).
2. **Clientes:** os consumidores de artesanato ganharão muito com o projeto, pois podem adquirir produtos artísticos com um forte apelo social, sustentável e ecologicamente correto. Além de apoiar o desenvolvimento da arte, da cultura, da história local ou regional. Ainda mais, colaborar com a inovação, pelo caráter muitas vezes inédito das obras produzidas por esses trabalhadores. Sem contar que esses produtos serão adquiridos por um valor justo e com a preocupação da qualidade e satisfação do cliente (ANDREJS; AUZINA; JANKOVA, 2018).
3. **Funcionários:** os funcionários, eventualmente contratados, contarão com uma equipe voltada para a justiça social, preocupada com a formação de seus colaboradores, com seu desenvolvimento de forma mais completa possível, indo além da sua produção, proporcionando a busca pela realização pessoal de seus funcionários. Esses ganhos almejados para os futuros funcionários da cooperativa estão no cerne desses negócios, tanto dos cooperativos, quanto das Tecnologias Sociais (FREITAS, 2012).
4. **Negócio:** As cooperativas contam com um sistema atrativo em relação à questão tributária, menos oneroso. Também os cooperados participarão dos ganhos e/ou resultados anualmente pelas “sobras” proporcionalmente às suas quotas ou produção e comercialização na cooperativa. Estes negócios podem acessar recursos públicos por

meio de projetos específicos de organismos públicos e/ou sociais (GARCIA; WEBER, 2019).

4.6 Plano de ações

Nesta seção são descritas as ações necessárias para o desenvolvimento da Tecnologia Social em estudo, como a proposta deve ser implantada, quem irá liderá-la, o prazo para implantação e o custo estimado. Isso é necessário pela necessidade de dar disciplina e racionalidade ao processo (MARCONDES *et al.*, 2017).

A constituição do negócio depende da vontade coletiva, natureza das cooperativas que tomam suas decisões baseadas em Assembleias ou decisões colegiadas. Não sendo possível precisar o prazo para execução dessas decisões, mas que poderá ocorrer durante o ano de 2022, ou no início de 2023.

Mesmo com a imprecisão nas datas, devido às decisões coletivas como já citado, apresenta-se no Quadro 8 uma proposta de cronograma das atividades a serem desenvolvidas.

Quadro 8 - Plano de Ações

Ação	Como fazer	Responsável	Prazo	Custo estimado
Aprovar o Estatuto Social	Convocar Assembleia para Aprovar Estatuto Social	Diretoria eleita na Assembleia	Até 6 meses a partir da conclusão do estudo.	Horas internas
Formalização da Cooperativa	Encaminhar a Ata e o Estatuto Social aos órgãos de Registros.	Diretoria eleita na Assembleia	Até 3 meses a partir da aprovação do Estatuto	R\$600,00
Rever a MATRIZ F.O.F.A.	A Diretoria em mãos com o Canvas da implantação deverá rever esta ferramenta para adequá-la à nova realidade pós-formalização.	Diretoria eleita na Assembleia	Até 12 meses a partir da aprovação do Estatuto	Horas internas
Rever o Canvas	A Diretoria em mãos com o Canvas da implantação, deverá rever esta ferramenta estratégica para adequá-la à realidade pós- formalização.	Diretoria eleita na Assembleia	Até 12 meses a partir da aprovação do Estatuto	Horas internas
Novas e antigas parcerias	A nova diretoria deverá manter contato com os novos parceiros e antigos para dar sustentação social à Cooperativa.	Diretoria eleita na Assembleia	Sem prazo específico – demanda contínua.	Horas internas

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

4.7 Orçamento: investimentos e custos

Haja vista a importância social desses empreendimentos, os custos para implantação do projeto em questão são baixos, uma vez que a Cooperativa conta com o aporte da Associação, a qual lhe dará o suporte necessário para continuidade de suas atividades até que esta encontre sua estabilidade financeira. Os maiores custos serão os de contabilidade e os iniciais para sua constituição, que poderão ser saneados pelo ingresso mensal da integralização do Capital Social e dos percentuais retidos nas operações de vendas dos produtos da cooperativa, seu objeto social.

4.8 Apoios ao processo e sua continuidade

Com base no estudo de Freitas e Horst (2016) ,buscou-se parcerias para o projeto, constando-se isso como parte dos objetivos específicos deste trabalho. Até mesmo porque nos conceitos que envolvem as Tecnologias Sociais, elas são desenvolvidas com a participação coletiva para a resolução de problemas sociais, como por exemplo, na melhoria das condições de qualidade de vida e na inclusão social da comunidade destinada (FREITAS, 2012; DAGNINO, 2014).

Neste sentido Freitas e Horst (2016, p. 38) defendem que:

Considera-se, desta forma, que o processo inovativo, desenvolvido por meio das tecnologias sociais é uma experiência rica e com potencial transformador. Contudo, deve envolver a inclusão de vários atores, tais como a comunidade, ONG's, Poder Público, empresas privadas e principalmente universidades, de modo que se atinja o desenvolvimento sustentável.

Diante disso, mesmo antes de se iniciarem as ações, e ainda correndo o risco de, ao final não haver o desenvolvimento da Tecnologia Social por sua formalização com base no estudo em questão, o autor do trabalho buscou possíveis parceiros ao desenvolvimento desta, como já citados na seção 4.3, em “ parcerias principais”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou este trabalho, o qual nasceu de uma demanda espontânea, pensava-se na importância que a Cooperativa de Artesanato Dourados representava para a Comunidade do Bairro Industrial Xarquinho, bairro periférico de Guarapuava. Dentro das características que envolvem as Tecnologias Sociais, tema que abordado neste trabalho, o tema do estudo foi enquadrado como Tecnologia Social, com objetivo melhorar as condições de vida da comunidade impactada.

A Cooperativa tem como finalidade essencial melhorar as condições de trabalho e renda de artesãs, em um número de 35, que moram no entorno do já citado bairro. Esta Tecnologia Social conta com o apoio da comunidade, entidades públicas, privadas, igrejas e uma parceria importante, que é a Associação de Moradores do Bairro Industrial Xarquinho (Ambix), que lhe cede o espaço e natureza jurídica para que as artesãs consigam exercer suas atividades, comercializar, trocar experiências e se ajudarem mutuamente. Por isso, os representantes da Cooperativa e da Ambix solicitaram ao executante do trabalho um estudo técnico para verificar a viabilidade de formalização da Cooperativa, pois sendo ela dependente da Associação, não pode executar algumas ações, como: venda em escala e emissão de notas fiscais; abertura de conta corrente jurídica; autogestão dos seus meios de produção; autogestão de suas atividades; participação de vendas públicas, entre outras.

Partindo-se do que se relatou, como ponto principal, elaborou-se o objetivo geral deste trabalho, ou seja, desenvolver uma Tecnologia Social denominada Cooperativa de Artesanato Dourados vinculada à Associação de Moradores do Bairro Industrial Xarquinho, com vistas à sua formalização, que poderá contribuir para sua autogestão. O desenvolvimento se deu por meio de estudos conjuntos com os membros da Cooperativa e uma Comissão de Implantação da Cooperativa, comissão que pode ser aproveitada caso ao final do trabalho houver o interesse para sua formalização pela vontade democrática de seus membros manifesta em uma Assembleia específica.

A pandemia do coronavírus impactou no estudo em questão, fazendo com que a Cooperativa, por um longo tempo, desde março de 2020 a meados de setembro de 2021, ficasse fechada, não podendo abrir suas portas devido às normas legais impostas a esta atividade que depende, em sua maioria, de feiras para expor e comercializar os seus produtos. Neste tempo, os estudos com as temáticas que envolvem o tema central se deram de forma conjunta, mediadas por um grupo de *WhatsApp*, encontros pelo *Google Meet*, contatos telefônicos, reuniões e

visitas presenciais, quando possível, e participação das reuniões da Associação, também quando possível etc.

A promoção do estudo com intuito de munir esse grupo de trabalhadoras artesãs com informações/conhecimento para tomadas de decisão sobre sua formalização se deu de forma presencial e remota. Assim, selecionou-se, preparou-se os materiais com essas temáticas e foi apresentado para o grupo, que foram utilizados nas discussões sobre a construção das ferramentas gerenciais e o futuro da Cooperativa.

O autor procurou contribuir com a Cooperativa no desenvolvimento conjunto de duas ferramentas gerenciais para auxiliar nas tomadas de decisão, ou seja, Matriz *SWOT* e o *Business Model Canvas* da Tecnologia Social. Além de uma terceira como estratégia de apresentação do novo empreendimento aos parceiros, um Sumário Executivo. O método inicial para compreender mais profundamente o problema a ser resolvido pelo trabalho e a sistematização para sua resolução foi o Processo da Solução de Problemas Empresariais e Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO).

Com o propósito de responder a problemática da pesquisa, os objetivos específicos trazem as seguintes conclusões e apontamentos.

No primeiro objetivo, que era analisar o cenário interno e externo da Cooperativa de Artesanato Dourados, utilizando-se da Matriz *SWOT*. Tem no referencial teórico o aporte que ajudou a entender como classificar o objeto de estudo, sua realidade e as bibliografias básicas que contribuíram para a resolução do problema. A documentação analisada, tanto interna como externa, contribuiu para o entendimento do objeto e sua realidade e isso facilitou a montagem da matriz *SWOT* da Cooperativa, isso sob uma ótica com foco em sua futura formalização, contemplando para isso o entendimento de seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Concluindo-se que a perseverança dos cooperados e a sobrevivência desse grupo em um período superior a seis anos, constituía-se o seu ponto mais forte, haja vista que mais da metade das empresas não sobrevivem esse tempo.

Para o segundo objetivo, que foi o de construir uma proposta de modelo de negócio para a Cooperativa, a partir do Canvas, teve-se como base as informações produzidas advindas da análise de dados promovida pela matriz *SWOT*, levantadas por meio de conversas e observações da Cooperativa com a Comissão de Implantação e outros membros da Cooperativa e outros colaboradores, se elaborou um modelo de negócio para Cooperativa, ou seja, o seu Canvas. Nele foram sugeridas melhorias gerenciais que ajudariam o negócio, como; ampliar as formas de recebimento e a formalização, ações que serviriam para alavancar as vendas e contar com aportes advindos de vendas públicas e ingressos de capital social. Enfim, ambas as ferramentas

foram aprovadas pela Comissão de Implantação, onde estavam presentes os gestores da Cooperativa e membros da Associação de Moradores e colaboradores ou parceiros da Cooperativa.

Já no terceiro objetivo, que era desenvolver um Sumário Executivo para apresentar o novo modelo de negócio aos parceiros do empreendimento, buscou-se parcerias para fortalecer o projeto. A Cooperativa já contava com algumas parcerias, mas durante o trabalho foram buscadas outras com a finalidade de contribuir com cursos, divulgação, possibilidade de incubação, assistência social, de acesso a políticas públicas, de assistência técnica, entre outras. A partir da construção do Canvas da Cooperativa foi possível elaborar um Sumário Executivo, que apresentou as principais informações gerenciais da Cooperativa, sendo este Sumário oferecido aos novos e antigos parceiros. Caso o negócio seja formalizado, ele contará com essas parcerias para aperfeiçoar suas atividades e colaborar para a melhoria do negócio e seu desenvolvimento econômico e social.

Por fim, tem-se o quarto objetivo definido para a resposta do problema de pesquisa, que era, propor modelos de Ata e Estatuto Social para posterior formalização da Cooperativa. A saber, conjuntamente com as ferramentas gerenciais foram propostos um modelo de Ata e Estatuto Social à Cooperativa, que serão utilizados na assembleia de constituição do negócio. Os modelos foram apresentados às gestoras e Comissão de Implantação que aprovaram, além de quê, no desenvolvimento deste se estudou o papel dos conselhos administrativos e fiscal na gestão desse empreendimento social como prática analítica de tais modelos.

Em suma, foram oferecidas à Cooperativa as ferramentas gerenciais para fins de tomada de decisão aprovadas pela Comissão de Implantação. Buscou-se novas parcerias e a consolidou-se as já existentes. Elaborou-se modelos da Ata e Estatuto Social à cooperativa. Inclusive, no decorrer do trabalho, um dos parceiros ofereceu aporte financeiro para início das atividades, como o pagamento das despesas iniciais, assessoria contábil, bem como parceria para cursos, e a Cooperativa ficou responsável para decidir se formalizaria ou não o negócio, pois esse aporte dependeria da formalização do empreendimento, pois para isso a Cooperativa necessitaria possuir seu CNPJ. Concluiu-se assim, que os objetivos foram alcançados, apesar das dificuldades impostas pelo Coovid-19 e as especificidades do objeto de estudo, como caso único, vulnerável socialmente e ainda dependente de outra instituição comunitária.

Em vista disto, as maiores limitações encontradas para a execução deste trabalho foram: 1) a informalidade do objeto de estudo e não se poder contar com documentos contábeis, financeiros e/ou de gestão próprios da Cooperativa, fazendo-se os testemunhos sobre a realidade do objeto, a inserção do pesquisador no ambiente estudado e a parte documental serem os principais dados analisados; 2) a pandemia da Covid-19 limitou o acesso dos membros da

Cooperativa às suas atividades de produção de artesanato e convivência, constitui-se como fato que poderia ter enriquecido ainda mais a pesquisa/trabalho.

A pandemia ainda impactou na parte comercial da Cooperativa e financeira dos trabalhadores cooperados, que teve muitos de seus membros afastados da Cooperativa para se dedicarem a outras atividades para manterem seus ganhos na formalidade do vínculo empregatício ou de outras fontes de receitas, fazendo com que o grupo se desmantelasse e voltando à tentativa de sua recomposição a partir da redução das medidas restritivas de aglomeração impostas pela Covid-19; 3) por ser um estudo de campo, o objeto de estudo é único, explorado profundamente, não sendo permitido generalização. As técnicas gerenciais foram utilizadas como estratégicas à superação de algumas das limitações apontadas para tentar garantir ao estudo sua reprodutibilidade, tanto como modelo de negócio a partir da ferramenta Canvas, como estratégia de delimitação de problemas e propostas de solução pela Matriz *SWOT*. Uma característica das Tecnologias Sociais é sua reprodutibilidade, o que poderia ser ainda mais dificultado se não fossem essas ferramentas.

Em conclusão, diante do que foi descrito, outros estudos podem advir deste trabalho, são eles: 1) acompanhamento das ferramentas gerenciais desenvolvidas - Canvas, Matriz *SWOT*, Sumário Executivo, plano de negócios, revisão do Estatuto Social em seu tempo etc. 2) estudos voltados ao desenvolvimento do *e-commerce* da Cooperativa; 3) desenvolvimento dos controles financeiros, contábeis e gerenciais etc.; 4) treinamento voltado para o entendimento da temática central deste trabalho “Tecnologia Social”, que se relacionam com outros projetos, tais como do lixo reciclado, da consciência ecológica, da autogestão, da gestão democrática, entre outros; 5) trabalhos voltados à Ciência, Tecnologia e Sociedade, que podem impactar na Cooperativa, tal como Tecnociência Solidária, a crítica da Tecnologia, entre outras; 6) trabalhos voltados à formação de lideranças e agentes sociais de transformação no entorno à comunidade atendida pela Cooperativa.

REFERÊNCIAS

- ADDOR, F.; LARICCHIA, C. R.; (ORGS.). **Incubadoras tecnológicas de economia solidária**. Rio de Janeiro: UFRJ, v. 2, 2018. Disponível em: <https://base.socioeco.org/docs/incubadoras-tecnologicas_v2_1ed2018_web.pdf>. Acesso em: 21 abril 2021.
- AGÊNCIA BRASIL. IBGE: taxa de desemprego de jovens atinge 27,1% no primeiro trimestre. **EBC - Empresa Brasil de Comunicação**, 15 maio 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-05/ibge-taxa-de-desemprego-de-jovens-atinge-271-no-primeiro-trimestre>>. Acesso em: 16 setembro 2020.
- ALMEIDA, A. S. D.; AZEVEDO, A. B.; BESNOSIK, M. H. D. R. **Sociedade, Inovação e Tecnologia Social**. Cruz das Almas: Editora UFRB, 2019. Disponível em: <www.ufrb.edu.br/editora/titulos-publicados>. Acesso em: 19 janeiro 2021.
- ANDREJS, L.; AUZINA, A.; JANKOVA, L. ACTIVITY OF MASTER CRAFTSMEN IN LATVIA. **Proceedings of the 2018 International Conference "ECONOMIC SCIENCE FOR RURAL DEVELOPMENT"**, Jelgava, v. 9, n. 47, p. 108-114, 2018 maio 2018. Disponível em: <https://llufb.llu.lv/conference/economic_science_rural/2018/Latvia_ESRD_47_2018-514-523.pdf>. Acesso em: 14 outubro 2021.
- BRASIL. **Lei nº 5764** de 16 de dezembro de 1971 - Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências., 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm>. Acesso em: 10 setembro 2020.
- BRASIL. **Lei nº 9610**, de 19 de fevereiro de 1998 – Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais, 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9610.htm>. Acesso em: 17 outubro 2020.
- BRASIL. **Lei nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil, 2002. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406compilada.htm>. Acesso em: 07 junho 2022.
- BRASIL. **Lei complementar nº 128**, 19 de dez. de 2008. Altera a L. C. no 123, de 14 dez. 2006, altera Leis nos 8.212, de 24 jul. 1991, 8.213, 24 jul. 1991, 10.406, de 10 jan. 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 abr. 1990, e dá outras providências. Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2008. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp128.htm>. Acesso em: 14 novembro 2021.
- BRASIL. **Lei nº 12.343**, de 2 de dezembro de 2010. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e dá outras providências., 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12343.htm>. Acesso em: 09 novembro 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.243**, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera diversos dispositivos legais, 11 janeiro 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm>. Acesso em: 21 abril 2021.

BRASIL. **Economia Solidária, 2022**. Disponível em: <<https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/inclusao-productiva-urbana/economia-solidaria>>. Acesso em: 21 maio 2022.

CASTILLO, L. et al. INOVAÇÃO SOCIAL ALÉM DA TECNOLOGIA SOCIAL: CONSTRUCTOS EM DISCUSSÃO. **RACE**, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 957-982, set. /dez. 2017. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: 25 abril 2021.

COELHO, D. B.; GODOY, A. S. De catadores de rua a recicladores cooperados: um estudo de caso sobre empreendimentos solidários. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 721-749, maio/jun. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/QhdHwvFMdm73QsJxG8BRkWp/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 21 maio 2022.

COSTA, T. T. D. **História e Doutrina cooperativista**. Maringá: UniCesumar, 2016. 177 p. ISBN ISBN 978-85-459-0323-9. Disponível em: <<https://biblioteca.faculdadeunimed.edu.br/phl84/pdf/Historiaedoutrinacooperativista.pdf#page=42>>. Acesso em: 22 agosto 2021. (Reimpresso em 2018).

DAGNINO, R. **Tecnologia social: contribuições conceituais e metodológicas**. Campina Grande: Paraíba, 2014. 319 p. Disponível em: <<https://books.scielo.org/id/7hbd>>. Acesso em: 25 outubro 2021.

DAGNINO, R. **Tecnociência solidária: um manual estratégico**. Marília: Lutas anticapital, 2019. 161 p. Disponível em: <http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-7080_pt.html>. Acesso em: 01 setembro 2021.

DAGNINO, R.; BRANDÃO, F. C.; NOVAES, H. T. **Sobre o Marco Analítico-conceitual da Tecnologia Social**. In: FBB. **Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FBB, 2004.

DAVE GRACE ASSOCIATES. **Measuring the size and scope of the cooperative economy – results of the 2014 Global Census on Co-operatives**, 2014. Disponível em: <<https://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf>>. Acesso em: 05 junho 2021.

DEWANDARU, B.; VITASMORO, P. Role of Social Capital Strategies in Micro Small Medium. In: ABDULLAH, A. G., et al. **Proceedings of the Annual Conference on Social Sciences and Humanities - ANCOSH**. Malang: SciTePress, 2018. p. 415-418. Disponível em: <<https://www.scitepress.org/Link.aspx?doi=10.5220/0007421704150418>>. Acesso em: 17 outubro 2021.

DIREITO.LEGAL. **Direito.Legal**, 2017. Disponível em: <<https://direito.legal/direito-publico/origem-do-termo-economia/>>. Acesso em: 21 abril 2021.

DORNELAS, J. **Plano de negócios com o modelo Canvas**. São Paulo: Empreende, 2020. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587052076/>>. Acesso em: 24 fevereiro 2022.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 8ª. ed. São Paulo: Empreende, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587052083/pageid/9>>. Acesso em: 24 novembro 2021.

FBB. Fundação Banco do Brasil. **Banco de Tecnologia Social**, 2020. Disponível em: <<http://www.fbb.org.br/tecnologiasocial/>>. Acesso em: 07 set. 2020.

FEENBERG, A. **Ciencia, tecnología y democracia: distinciones y conexiones**. *Scientiae Studia*, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 63–81, 2009. DOI 10.1590/S1678-31662009000100004. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1678.31662009000100004&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>. Acesso em: 4 jun. 2022.

FIDA - FUNDO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA. **Manual de cooperativismo agrícola**. Salvador: [s.n.], 2019. 152 p. ISBN ISBN 978-92-9072-893-1. Disponível em: <http://fidamercosur.org/claeh/images/2019/publicaciones/ManualCoopAgri_PT_finalweb.pdf>.

FREITAS, C. C. G. **Tecnologia Social e desenvolvimento sustentável: Um estudo sob a ótica da Adequação Sociotécnica**, 2012. 239 f. Tese (Doutorado em ADMINISTRAÇÃO. ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO DE TECNOLOGIA, QUALIDADE E COMPETITIVIDADE), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/29679/R%20-%20T%20-%20CARLOS%20CESAR%20GARCIA%20FREITAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 março 2020.

FREITAS, C. C. G.; FREITAS, F. P. M.; KLOSSOWSKI, A. O envolvimento da Universidade em relação à tecnologia social (2001 a 2011). **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, 12, n. 26, setembro-dezembro 2016. pp. 61-80. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rt/article/view/3945>>. Acesso em: 25 outubro 2021.

FREITAS, C. C. G.; HORST, L. V. M. Desenvolvimento sustentável e inovação Social: a reciclagem sob a perspectiva da tecnologia social. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 12, n. 26, p. 20-41, setembro-diciembre 2016. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rt/article/view/3787/3038>>. Acesso em: 12 abril 2021.

GARCIA, J. H. F.; WEBER, R. O. Estudo de Processos Trabalhistas em Cooperativas Agropecuárias da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e**

Organizações Cooperativas - RGC, Santa Maria (RS), v. 6, n. 11^a, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/33260/html>>. Acesso em: 19 outubro 2020.

GUARAPUAVA. **Lei nº 2022**, de 31 de dezembro de 2012. Institui a política de fomento à economia solidária no município de Guarapuava e dá outras providências, 2012. Disponível em: <<http://leismunicipa.is/qdjhn>>. Acesso em: 31 maio 2022.

GUARAPUAVA (Cidade). Secretaria Municipal de Políticas Públicas para Mulheres. **SECRETARIA DA MULHER APRESENTA PROJETOS NA CÂMARA MUNICIPAL**, agosto 2021. Disponível em: <<https://www.guarapuava.pr.gov.br/noticias/secretaria-da-mulher-apresenta-projetos-na-camara-municipal/>>. Acesso em: 21 maio 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6^a. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, A. Como estruturar seu modelo de negócios. **SEBRAE**, 25 setembro 2019. Disponível em: <<https://www.sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/>>. Acesso em: 21 agosto 2021.

HASENHÜTL, G. Perspectives of Craft in the Context of Design (Part 1). **15th Annual STS Conference Graz 2016 – Critical Issues in Science, Technology and Society Studies**, Graz, 09-10 maio 2016. Disponível em: <<https://conference.aau.at/event/46/material/paper/12.pdf>>. Acesso em: 19 outubro 2021.

IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desemprego na pandemia atinge maior patamar em agosto**. IBGE, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/ibge-desemprego-na-pandemia-atinge-maior-patamar-em-agosto>>. Acesso em: 06 agosto 2020.

KRUGH, M. Joy in Labour: The Politicization of Craft from the Arts and Crafts Movement to Etsy. **UTP Journals - University of Toronto Press**, Toronto, v. 44, n. 2, p. 281-301, 01 janeiro 2014. Disponível em: <<https://www.utpjournals.press/doi/full/10.3138/CRAS.2014.S06>>. Acesso em: 18 outubro 2021.

LIMA JR., O. F. **Mundo Logística**, Maringá, n. 23, p. 24-40, julho-agosto 2011. Disponível em: <[http://www.clubbrasil.org/downloads/Lima%20Junior%20\(2011\).pdf](http://www.clubbrasil.org/downloads/Lima%20Junior%20(2011).pdf)>. Acesso em: 04 out. 2020.

MAMEDE, G. **Série Soluções Jurídicas-Manual de Redação de Contratos Sociais, Estatutos e Acordos de Sócios**. Campos Eliseos: Grupo GEN, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021783/>>. Acesso em: 04 junho 2022.

MARCONDES, R. C. et al. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados [livro eletrônico] Administração e contabilidade**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017. 106 p.

MORAES, C. A. **Representações Sociais da Comunidade Científica Brasileira**, 2012, 182 f. Tese (Doutorado em Psicologia, na linha de pesquisa Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Pontifícia Universidade Católica, Goiânia, 2012. Disponível em: <<http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/bitstream/tede/1756/1/CECILIA%20ARLENE%20MORAES.pdf>>. Acesso em: 20 agosto 2021.

MORELLO, T.; SILVA, L. F. Is there a trade-off between efficiency and cooperativism? Evidence from Brazilian worker cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 2, p. 13, dezembro 2021. Disponível em: <<http://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100136>>. Acesso em: 19 janeiro 2022.

NAKAGAWA, M. **Plano de Negócio: Teoria Geral**. Barueri: Editora Manole, 2011. 9788520441916. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520441916/>. Acesso em: 05 de junho de 2022

NEDER (ORG.), R. T. **A teoria crítica de Andrew Feenberg: racionalização democrática, poder e tecnologia**. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina / CDS / UnB / Capes, 2010. Disponível em: <https://aprender.ead.unb.br/pluginfile.php/125220/mod_resource/content/1/textos/LivroArteFinal_baixa.pdf>. Acesso em: 31 maio 2021.

Organização das Cooperativas Brasileiras, OCB. 2021. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/ocb>>. Acesso em: 25 junho 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta books, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555204605/cfi/4!/4/4@0.00:28.8>>. Acesso em: 25 junho 2021.

PINTO, L. C.; ARAÚJO, M. Artesanato: Metas e incentivos oficiais para o setor no Brasil, em Pernambuco e no. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Belém - PA – 2 a 7/09/2019**, Belém, 02 a 07 setembro 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/336923278_Artesanato_Metas_e_incentivos_oficiais_para_o_setor_no_Brasil_em_Pernambuco_e_no_Recife>. Acesso em: 09 novembro 2021.

PORTAL PARANÁ COOPERATIVO. **Roteiro para Constituição da Cooperativa**, 20---. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2012-03-08-14-53-53/2011-12-06-17-43-23/2011-12-06-17-45-24/roteiro?showall=&start=2>>. Acesso em: 10 maio 2021.

PORTO, S. B. **Cooperativismo -alternativa ou ilusão? Um estudo de caso com os trabalhadores informais inseridos no ramo alimentício de salgados nos municípios de Tabatinga e Benjamin Constant, Amazonas**, 2017, 111 f. Dissertação (Mestrado em

Sociedade e Cultura na Amazônia), Universidade Federal do Amazonas, Benjamin Constant, 2017. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/6452/5/Dissertação_Selomi_Bermeguy>. Acesso em: 06 maio 2021.

POZZEBON, M.; TELLO-ROZAS, S.; HECK, I. Nourishing the social innovation debate with the social technology South American research tradition. **Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 32, p. 663-677, dezembro 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11266-021-00314-0>>. Acesso em: 22 janeiro 2022.

ROSO, C. C. **Transformações na Educação CTS : uma proposta a partir do conceito de Tecnologia Social**, 190 p. [Tese] (Doutorado em Educação Científica e Tecnológica). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/187060/PECT0346-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 abr. 2021.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. **Pesquisa o Artesão Brasileiro**, Brasília, 2013. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e91d1404887c8d41edfcb441d54bf6de/\\$File/5131.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e91d1404887c8d41edfcb441d54bf6de/$File/5131.pdf)>. Acesso em: 14 novembro 2021.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. **Use a matriz F.O.F.A. para corrigir deficiências e melhorar a empresa**. SEBRAE, 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10 maio 2021.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. **Tecnologias sociais: como os negócios podem transformar comunidades**. SEBRAE, Cuiabá (MT), p. 31, 2017.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. **O Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação**, 12 julho 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-novo-marco-legal-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao,8603f03e7f484610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 21 abril 2021.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. **Tudo o que você precisa saber para legalizar uma cooperativa**. SEBRAE, 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-legalizar-uma-cooperativa,6e419bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10 maio 2021.

SILVA, S. P. et al. Extensão universitária, Economia Solidária e geração de oportunidades no contexto da Covid-19: uma visão a partir de três experiências concretas no território brasileiro. **Mercado de Trabalho conjuntura e análise / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Ministério do Trabalho**, Brasília, v. 1, p. 12 páginas, junho 2020. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10189/1/bmt_69_ExtUniv.pdf>. Acesso em: 18 novembro 2020.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. 1. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. Disponível em: <<https://fpabramo.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Introducao-economia-solidaria-WEB-1.pdf>>. Acesso em: 06 junho 2021.

SINGER, P. Entrevista com Paul Singer. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 2, p. 3-5, set. 2003. Disponível em: <periodicos.uninove.br/riae/article/viewFile/12976/6431>. Acesso em: 22 maio 2021.

SOUZA DE OLIVEIRA, T. C.; ADDOR, F.; MAIA, L. As incubadoras tecnológicas de economia solidária como espaço de desenvolvimento de tecnologias e inovações sociais.

Revista Tecnologia e Sociedade, Curitiba, v. 14, n. núm. Esp.32, p. 38-59, 2018. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/4966/496659123004/496659123004.pdf>>. Acesso em: 04 março 2022.

ZUCOLOTO, G.; PEREIRA, L. D. S. **Tecnologias Sociais e Economia Solidária: Projetos Certificados pela Fundação Banco do Brasil**. [S.l.]: IPEA, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8134/1/bmt_63_tecnologias.pdf>. Acesso em: 26 junho 2020.

Apêndice - A – PSPE/AO da Cooperativa

Após algumas reuniões com os membros da Cooperativa chegou-se ao quadro 9 que define o que a empresa/organismo espera obter do trabalho em pauta e o que efetivamente será executado pelo autor do trabalho ou pelo menos suas tratativas iniciais: (MARCONDES *et al.*, 2017, p. 19).

Quadro 9 - PSPE/AO da Cooperativa

O que a Cooperativa esperava obter do trabalho do autor do trabalho
* Estudo sobre a viabilidade da regularização/formalização da cooperativa;
* Contribuir para busca de parceiros;
O que foi feito pelo autor
* Propor um estudo para a Regularização formal do negócio. Por meio de ferramentas gerenciais para o entendimento das Ameaças e Oportunidades do Negócio em questão, construindo para isso uma Matriz FOFA ou <i>SWOT</i> ; além de construir o seu Canvas como um Modelo de Negócio para ter uma visão de onde está e onde se pretende chegar com o organismo em estudo.
* Buscar parceiros novos e reativar parcerias antigas; criado para apresentação da Cooperativa seu Sumário Executivo.
* Criar um ambiente com uma equipe virtual de constituição (WhatsApp) para estudo das temáticas inerentes a este, tais como: Tecnologia Social; Cooperativismo; Gestão cooperativa; Economia Solidária; e outras pertinentes.
* Proposta de um modelo de Estatuto Social e Ata com a finalidade de regularização da Tecnologia Social;

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apêndice B – Sumário executivo da cooperativa

SUMÁRIO EXECUTIVO – COOPERATIVA DE ARTESANATO DOURADOS



Autor do Sumário: Marcio José de Lima. Acadêmico do PROFNIT/UNICENTRO.
Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto Kuhl

O QUE É O NEGÓCIO

Uma **Tecnologia Social (TS)** com intuito de **produzir e vender Artesanato** com princípios da Economia Solidária, do cooperativismo, visando a uma autogestão capaz de tornar as cooperadas donas do seu negócio, donas dos meios de produção, capazes de praticar a gestão democrática, em que o peso do voto nas decisões tem valor paritário, ou seja, 1 cabeça 1 voto.

DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DO NEGÓCIO

A cooperativa produz peças únicas, artísticas, com um forte apelo social em que Artesãos se reuniram para produzir mais que produtos repetitivos, e, sim **produtos que incorporam princípios** sociotécnicos (ciência + técnica + experiência social) de uma vivência que agrega valores **humanos, culturais, sociais e sustentáveis**.

MISSÃO¹

Produzir o melhor Artesanato da região de forma sustentável, gerando receita justa aos cooperados, preço justo ao consumidor, de forma a promover o desenvolvimento econômico e social para seus cooperados e às comunidades envolvidas; promovendo a formação, tanto

¹(Ainda depende da aprovação da Assembleia).

educacional como profissional de seus cooperados, quando possível estendendo à comunidade; tudo isso de forma a agregar mais qualidade aos artesanatos produzidos e a qualidade de vida de seus envolvidos diretos ou indiretos.

PERFIL DOS EMPREENDEDORES

Produtores de Artesanato com perfil de empreendedores sociais que conduziram um negócio social (TS) por mais de 6 anos em um bairro periférico e conseguiram manter a continuidade dele, apesar das grandes dificuldades econômicas e sociais de seu entorno e de suas cooperadas/trabalhadoras, além de superarem uma realidade de alta mortalidade dos pequenos negócios no Brasil.

PRODUTOS/SERVIÇOS

Artesanato de alta qualidade, com um histórico de uma cultura que congrega em seu interior os princípios do cooperativismo, da economia solidária, através de um projeto que vai além da obtenção de recursos financeiros, e sim, sociais, humanos, culturais e desenvolvimento inteiro através das trocas de conhecimento e cultura promovidos pela convivência social e harmônica dos cooperados.

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS

Melhorar as condições de trabalho e renda dos trabalhadores envolvidos no projeto, bem como contribuir para o desenvolvimento regional, pela melhor distribuição dos resultados, impactando nos ganhos econômicos, sociais, artísticos, educacionais e outros que a cooperativa produz ou capta.

SEGMENTO DE CLIENTES QUE SERÁ ATENDIDO

Clientes do entorno do projeto, consumidor final, de feiras populares e/ou especializadas. Estando em estudo a possibilidade das vendas pela *internet (e-commerce)*.

LOCALIZAÇÃO DA COOPERATIVA

Sede 2 da Associação de Moradores do Bairro Industrial Xarquinho – AMBIX. Rua Vereador Osvaldo Camilo Mendes, 351, próximo à Escola Total, antigo Postinho Dourados. Fone: (XX) XXXX-XXXX. Contato: XXXXX. Guarapuava – PR.

INVESTIMENTO TOTAL

Haja vista se tratar de uma TS, e o projeto contar com o apoio de parceiros, o investimento atual é baixo, contando somente com a necessidade de participar nas despesas fixas da AMBIX. O valor que se espera é a busca de parceiros que impulsionem o treinamento e a profissionalização da mesma e a participação social, característicos das Tecnologias Sociais.

INDICADORES FINANCEIROS

Por se tratar de um projeto de uma TS, de **baixo impacto financeiro para implantação/manutenção**, o principal impacto que se busca é a distribuição proporcional das sobras (sobras é igual ao lucro das empresas) aos cooperados. **Praticar um preço justo de seus produtos à comunidade atendida**. Seu principal indicador é a preocupação com a sustentabilidade, seja ela econômica, social, ambiental e cultural.

FORMA JURÍDICA E ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

A constituição atual é de Associação, por fazer parte legalmente da AMBIX. **Está em estudo a formalização da Cooperativa**, foco do trabalho de Conclusão de Mestrado -PROFNIT – Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual para Transferência de Tecnologia para Inovação, do acadêmico Marcio José de Lima.

Anexo I - Proposta de Estatuto Social e Ata a serem apresentados à Cooperativa

ESTATUTO SOCIAL DA COOPERATIVA – PROPOSTA

ESTATUTO SOCIAL DA COOPERATIVA LTDA, aprovado em Assembleia Geral de constituição realizada em de de

DA DENOMINAÇÃO, SEDE, FORO, PRAZO DE DURAÇÃO, ÁREA DE AÇÃO E ANO SOCIAL

Art. 1 - A Cooperativa Ltda., constituída no dia de de, rege-se pelas disposições legais, pelas diretrizes da autogestão e por este Estatuto, tendo:

- a) sede administrativa em ... (cidade/estado), à Ruanúmero....., e foro jurídico na mesma Comarca.
- b) área de ação, para fins de admissão de cooperados, abrangendo os municípios de
- c) prazo de duração indeterminado e ano social compreendido no período de 1º. de janeiro a 31 de dezembro de cada ano.

DOS OBJETIVOS

Art. 2 - A Cooperativa tem por objetivos:

- a) *(descrever os objetivos e atividades da Cooperativa. Exemplo: oferecer serviços de telemarketing em nome de seus cooperados, em condições e preços convenientes);*

Sugestão: Produzir e comercializar de Produtos Artesanais a clientes cooperados e não cooperados.

- b) fornecer assistência aos cooperados no que for necessário para melhor executarem o trabalho;
- c) organizar as tarefas de modo a bem aproveitar a capacidade dos cooperados, distribuindo-os conforme suas aptidões e interesses coletivos;
- d) realizar, em benefício de cooperados interessados, seguro de vida coletivo e de acidentes de trabalho;
- e) proporcionar, através de convênios com sindicatos, prefeituras e órgãos estaduais, serviços jurídicos e sociais;
- f) realizar cursos de capacitação cooperativista e profissional para o seu quadro social.

Parágrafo único - A Cooperativa atuará sem discriminação política, racial, religiosa ou social e não visará lucro.

DOS COOPERADOS

a) ADMISSÃO, DEVERES, DIREITOS E RESPONSABILIDADES

Art. 3 - Poderão associar-se à Cooperativa, salvo se houver impossibilidade técnica de prestação de serviços, quaisquer pessoas que se dediquem à atividade objeto da entidade, sem prejudicar os interesses e objetivos dela, nem com eles colidir.

Parágrafo único - O número de cooperados não terá limite quanto ao máximo, mas não poderá ser inferior ao número mínimo necessário a compor a administração da sociedade.

Art. 4 - Para associar-se, o interessado preencherá a respectiva proposta fornecida pela Cooperativa, assinando-a com outro cooperado proponente.

§ 1º - O interessado, após protocolar a proposta, deverá frequentar, com aproveitamento, um curso básico de cooperativismo, que será ministrado pela Cooperativa.

§ 2º - Concluído o curso, o Conselho de Administração analisará a proposta e a deferirá, se for o caso, devendo o candidato subscrever pelo menos 1 (uma) quota-parte do capital, nos termos deste Estatuto, e assinar o livro de matrícula.

§ 3º - Cada sócio poderá deter até o máximo de ... (.....) quotas-parte do capital.

Art. 5 - Poderão ingressar na Cooperativa, excepcionalmente, pessoas jurídicas que satisfaçam as condições estabelecidas.

Parágrafo único - A representação de pessoa jurídica junto à Cooperativa se fará por meio de pessoa (s) natural (is) especialmente designada (s), mediante instrumento específico que, nos casos em que houver mais de um representante, identificará os poderes de cada um.

Art. 6 - Cumprido o que dispõe o art. 4º, o cooperado adquire todos os direitos e assume todos os deveres decorrentes da lei, deste Estatuto e das deliberações tomadas pela Cooperativa.

Art. 7 - São direitos dos cooperados:

- a) participar das Assembleias Gerais, discutindo e votando os assuntos que nela forem tratados;
- b) propor ao Conselho de Administração, ao Conselho Fiscal ou às Assembleias Gerais medidas de interesse da Cooperativa;
- c) demitir-se da Cooperativa quando lhe convier;
- d) solicitar informações sobre seus débitos e créditos;
- e) solicitar informações sobre as atividades da Cooperativa e, a partir da data de publicação do edital de convocação da Assembleia Geral Ordinária, consultar os livros e peças do Balanço Geral, que devem estar à disposição do cooperado na sede da Cooperativa.

§ 1º - A fim de serem apreciadas pela Assembleia Geral, as propostas dos cooperados, referidas em “b” deste artigo, deverão ser apresentadas ao Conselho de Administração com a necessária antecedência e constar do respectivo edital de convocação.

§ 2º - As propostas subscritas por, pelo menos, 20 (vinte) cooperados, serão obrigatoriamente levadas pelo Conselho de Administração à Assembleia Geral e, não o sendo, poderão ser apresentadas diretamente pelos cooperados proponentes.

Art. 8 - São deveres do cooperado:

- a) subscrever e integralizar as quotas-parte do capital, nos termos deste Estatuto e contribuir com as taxas de serviço e encargos operacionais que forem estabelecidos;
- b) cumprir com as disposições da lei, do Estatuto e do Regimento Interno, bem como respeitar as resoluções tomadas pelo Conselho de Administração e as deliberações das Assembleias Gerais;
- c) satisfazer pontualmente seus compromissos com a Cooperativa, dentre os quais o de participar ativamente da sua vida societária e empresarial;
- d) realizar com a Cooperativa as operações econômicas que constituam sua finalidade;
- e) cobrir as perdas do exercício, quando houver, proporcionalmente às operações que realizou com a Cooperativa, se o Fundo de Reserva não for suficiente para cobri-las;
- f) levar ao conhecimento do Conselho de Administração e/ou Conselho Fiscal a existência de qualquer irregularidade que atente contra a lei, o Estatuto e o Regimento Interno;
- g) zelar pelo patrimônio material e moral da Cooperativa;
- h) cumprir com pontualidade e qualidade as tarefas necessárias para entrega dos pedidos aceitos pela Cooperativa.

Art. 9 - O cooperado responde subsidiariamente pelos compromissos da Cooperativa até o valor do capital por ele subscrito e o montante das perdas que lhe couber.

Art. 10 - As obrigações dos cooperados falecidos, contraídas com a Cooperativa, e as oriundas de sua responsabilidade como cooperado, em face de terceiros, passam aos herdeiros, prescrevendo, porém, após um ano do dia da abertura da sucessão.

Parágrafo único - Os herdeiros do cooperado falecido têm direito ao capital integralizado e demais créditos pertencentes ao *de cuius*.

b) DEMISSÃO, ELIMINAÇÃO E EXCLUSÃO

Art. 11 - A demissão de cooperado dar-se-á a seu pedido, formalmente dirigido ao Conselho de Administração da Cooperativa, e não poderá ser negado.

Art. 12 - A eliminação do cooperado, que será realizada em virtude de infração de lei ou deste Estatuto, será feita por decisão do Conselho de Administração, depois de reiterada notificação ao infrator, devendo os motivos que a determinaram constar do termo lavrado no livro de matrícula e assinado pelo Presidente.

§ 1º - O Conselho de Administração poderá eliminar o cooperado que:

- a) manter qualquer atividade que conflite com os objetivos sociais da Cooperativa;
- b) deixar de cumprir as obrigações por ele contratadas na Cooperativa;
- c) deixar de realizar, com a Cooperativa, as operações que constituem seu objeto social;
- d) depois de notificado, voltar a infringir disposições de lei, deste Estatuto, do Regimento Interno e das Resoluções e Deliberações regularmente tomadas pela Cooperativa.

§ 2º - O atingido poderá, dentro do prazo de 10 (dez) dias, a contar da data do recebimento da notificação, interpor recurso, que terá efeito suspensivo até a primeira Assembleia Geral.

Art. 13 - A exclusão do cooperado será feita:

- a) por dissolução da pessoa jurídica;
- b) por morte da pessoa física;
- c) por incapacidade civil não suprida; ou
- d) por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na Cooperativa.

Art. 14 - O ato de eliminação do cooperado e aquele que promover a sua exclusão, nos termos do inciso “d” do artigo anterior serão efetivados por decisão do Conselho de Administração, mediante termo firmado pelo Presidente no documento de matrícula, com os motivos que o determinaram e remessa de comunicação do interessado, no prazo de 30 (trinta) dias, que dará ciência pessoal ou por processo que comprove as datas de remessa e recebimento.

Art. 15 - Em qualquer caso de demissão, eliminação ou exclusão, o cooperado só terá direito à restituição do capital que integralizou, devidamente corrigido, das sobras e de outros créditos que lhe tiverem sido registrados, não lhe cabendo nenhum outro direito.

§ 1º - A restituição de que trata este artigo somente poderá ser exigida depois de aprovado, pela Assembleia Geral, o Balanço do exercício em que o cooperado tenha sido desligado da Cooperativa.

§ 2º - O Conselho de Administração poderá determinar que a restituição deste capital seja feita em parcelas, a partir do exercício financeiro que se seguir ao em que se deu o desligamento.

§ 3º - No caso de morte do cooperado, a restituição de que trata o parágrafo anterior será efetuada aos herdeiros legais, mediante a apresentação do respectivo formal de partilha ou alvará judicial.

Art. 16 - Os atos de demissão, eliminação ou exclusão acarretam o vencimento e a pronta exigibilidade das dívidas do cooperado na Cooperativa.

Art. 17 - Os direitos e deveres dos cooperados perduram, também para os demitidos, eliminados e excluídos, até que sejam aprovadas, pela Assembleia Geral, as contas do exercício em que se deu o desligamento.

DO CAPITAL

Art. 18 - O Capital da Cooperativa, representado por quotas-parte, não terá limite quanto ao máximo e variará conforme o número de quotas-parte subscritas.

§ 1º - O capital é subdividido em quotas-parte, no valor de R\$ (..... reais) cada uma.

§ 2º - A quota-parte é indivisível, intransferível a não cooperados, não podendo ser negociada de modo algum, nem dada em garantia, e sua subscrição, integralização, transferência ou restituição será sempre escriturada no livro de matrícula, cujo termo conterà as assinaturas do cedente, do cessionário e do Presidente da Cooperativa.

§ 3º - O cooperado deve integralizar as quotas-parte à vista, de uma só vez, ou em prestações mensais, ou ainda por meio de contribuições.

§ 4º - Nos ajustes periódicos de contas com os cooperados, a Cooperativa pode incluir parcelas destinadas à integralização de quotas-parte do capital.

Art. 19 - O número de quotas-parte do capital social a ser subscrito pelo cooperado, por ocasião de sua admissão, será de no mínimo 1 (uma) quota-parte, não podendo exceder a (.....) do total subscrito.

DA ASSEMBLEIA GERAL

DEFINIÇÃO E FUNCIONAMENTO

Art. 20 - A Assembleia Geral do Cooperados, ordinária ou Extraordinária, é o órgão supremo da Cooperativa, cabendo-lhes tomar toda e qualquer decisão de interesse da entidade. Suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

Art. 21 - A Assembleia Geral será habitualmente convocada e dirigida pelo Presidente, após deliberação do Conselho de Administração.

§ 1º - Poderá ser também convocada pelo Conselho Fiscal, se ocorrerem motivos graves e urgentes ou, ainda, após solicitação não atendida, por 1/5 (um quinto) dos cooperados em pleno gozo de seus direitos sociais.

§ 2º - Não poderá participar da Assembleia Geral o cooperado que:

- a) tenha sido admitido após a convocação; ou
- b) infringir qualquer disposição do Artigo 8º deste Estatuto.

Art. 22 - Em qualquer das hipóteses referidas no artigo anterior, as Assembleias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias, com horário definido para as duas convocações, sendo de 1 (uma) hora o intervalo entre elas.

Art. 23 - Dos editais de convocação das Assembleias Gerais deverão constar:

- a) A denominação da Cooperativa, o número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), seguidos da expressão: Convocação da Assembleia Geral, Ordinária ou Extraordinária, conforme o caso;
- b) o dia e a hora da reunião, assim como o local de sua realização, o qual, salvo motivo justificado, será o da sede administrativa;
- c) a sequência ordinal das chamadas;
- d) a Ordem do Dia dos trabalhos;
- e) o número de cooperados existentes na data de sua expedição para efeito do cálculo do quórum de instalação;
- f) data e assinatura do responsável pela convocação.

§ 1º - No caso de a convocação ser feita por cooperados, o edital será assinado, no mínimo, por 5 (cinco) signatários do documento que a solicitou.

§ 2º - Os editais de convocação serão afixados em locais visíveis das dependências geralmente frequentados pelos cooperados, publicados em jornal de circulação local.

Art. 24 - É de competência das Assembleias Gerais, Ordinárias ou Extraordinárias, a destituição dos membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal ou de outros.

Art. 25 - O quórum para instalação da Assembleia Geral é o seguinte:

- a) 2/3 (dois terços) do número dos cooperados presentes à reunião, em condições de votar, em primeira chamada;
- b) metade mais um dos cooperados, em segunda chamada;
- c) mínimo de 10 (dez) cooperados, em terceira chamada.

§ 1º - Para efeito de verificação do quórum de que trata este artigo, o número de cooperados presentes, em cada chamada, será constado por suas assinaturas, seguidas do respectivo número de matrícula, apostas no Livro de Presença.

§ 2º - Constatada a existência de quórum no horário estabelecido no edital de convocação, o Presidente instalará a Assembleia, registrando os dados da convocação e o quórum respectivo na ata.

Art. 26 - Os trabalhos das Assembleias Gerais serão dirigidos pelo Presidente, auxiliado pelo Secretário, sendo por aqueles convidados os ocupantes de cargos sociais a participar da mesa.

Parágrafo único - Transmitida a direção dos trabalhos, o Presidente e demais Conselheiros de Administração e Fiscal deixarão a mesa, permanecendo no recinto, à disposição da Assembleia Geral para os esclarecimentos que lhes forem solicitados.

Art. 27 - As deliberações das Assembleias Gerais somente poderão versar sobre assuntos constantes do edital de convocação e os que com eles tiverem imediata relação.

Art. 28 - O que ocorrer na Assembleia Geral deverá constar de ata circunstanciada, lavrada em livro próprio, aprovada e assinada ao final dos trabalhos pelos administradores e fiscais presentes, pelos integrantes da mesa e por uma comissão de 3 (três) cooperados designados pela Assembleia Geral.

Art. 29 - As deliberações nas Assembleias Gerais serão tomadas por maioria dos cooperados presentes com direito de votar, tendo cada cooperado direito a um só voto, qualquer que seja o número de suas quotas-parte.

Art. 30 - Prescreve em 4 (quatro) anos a ação para anular as deliberações da Assembleia Geral viciadas de erro, simulação, dolo ou fraude, contado o prazo da data em que a Assembleia Geral tiver sido realizada.

DA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA

Art. 31 - A Assembleia Geral Ordinária (AGO), que se realizará obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos 3 (três) primeiros meses, após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos, que deverão constar da Ordem do Dia:

a) prestação de contas dos Órgãos de Administração, acompanhada do Parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:

1. Relatório da Gestão;
2. Balanço Patrimonial;
3. Demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal;

b) destinação das sobras apuradas ou rateio de perdas, deduzindo-se, no primeiro caso, as parcelas para os fundos obrigatórios;

c) eleição e posse dos componentes do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso;

d) quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal;

e) quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados nos artigos 32 e 33 deste Estatuto.

§ 1 - Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação das matérias referidas nos itens “a”, “b”, “c” e “d” deste artigo.

DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

Art. 32 - A Assembleia Geral Extraordinária (AGE) realizar-se-á sempre que necessário, podendo deliberar sobre qualquer assunto de interesse da Cooperativa, desde que mencionado no edital de convocação.

Art. 33 - É da competência exclusiva da AGE deliberar sobre os seguintes assuntos:

- a) reforma do Estatuto;
- b) fusão, incorporação ou desmembramento;
- c) mudança de objetivo da sociedade;
- d) dissolução voluntária e nomeação de liquidantes;
- e) contas do liquidante.

Parágrafo único: são necessários votos de 2/3 (dois terços) dos cooperados presentes, para tornar válidas as deliberações que trata este artigo.

DA ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL E ADMINISTRAÇÃO

Art. 34 - A Cooperativa definirá, através de um Regimento Interno, a forma de organização do seu quadro social.

Parágrafo único - o Regimento Interno deverá ser proposto pelo Conselho de Administração e aprovado em Assembleia Geral.

DA ADMINISTRAÇÃO

DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 35 - O Conselho de Administração é o órgão superior na hierarquia administrativa, sendo de sua competência privativa e exclusiva responsabilidade a decisão sobre todo e qualquer assunto de ordem econômica ou social, de interesse da Cooperativa ou de seus cooperados, nos termos da lei, deste Estatuto e de recomendações da Assembleia Geral.

Art. 36 - O Conselho de Administração será composto por 3 (três) membros, todos cooperados no gozo de seus direitos sociais, eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de (.....) anos, sendo obrigatória, ao término de cada mandato, a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) dos seus componentes.

§ 1º - O Conselho de Administração terá os cargos de Presidente, Diretor Financeiro e Diretor Técnico.

§ 2º - Cabe ao Conselho de Administração, dentro dos limites da lei e deste Estatuto, as seguintes atribuições:

- a) propor à Assembleia Geral as políticas e metas para orientação geral das atividades da Cooperativa, apresentando programas de trabalho e orçamento, além de sugerir as medidas a serem tomadas;
- b) avaliar e providenciar o montante dos recursos financeiros e dos meios necessários ao atendimento das operações e serviços;
- c) estabelecer as normas para funcionamento da Cooperativa;
- d) elaborar proposta de Regimento Interno para a organização do quadro social;
- e) estabelecer sanções ou penalidades a serem aplicadas nos casos de violação ou abuso cometidos contra disposições de lei, deste Estatuto, do Regimento Interno ou das regras de relacionamento com a entidade que venham a ser estabelecidas;
- f) deliberar sobre a admissão, demissão, eliminação e exclusão de cooperados;
- g) deliberar sobre a convocação da Assembleia Geral e estabelecer a Ordem do Dia;
- h) estabelecer a estrutura operacional da administração executiva dos negócios, criando cargos e atribuindo funções;
- i) fixar as normas disciplinares e da contratação de empregados;

§ 3º - As normas estabelecidas pelo Conselho de Administração serão baixadas em forma de Resoluções, Regulamentos ou Instruções que, em seu conjunto, constituirão o Regimento Interno da Cooperativa.

Art. 37 - Ao Presidente compete, entre outros, os seguintes poderes e atribuições:

- a) dirigir e supervisionar todas as atividades da Cooperativa;
- b) baixar os atos de execução das decisões do Conselho de Administração;
- c) assinar, isolada ou conjuntamente com o Diretor Financeiro, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações;
- d) convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração, bem como as Assembleias Gerais dos cooperados;
- e) representar ativa e passivamente a Cooperativa, em juízo e fora dele;
- f) representar os cooperados, como solidário com os financiamentos efetuados por intermédio da Cooperativa, realizados nas limitações da lei e deste Estatuto;
- g) assinar, isolada ou conjuntamente com o Diretor Financeiro, os cheques bancários;
- h) adquirir, alienar ou onerar bens imóveis ou móveis da sociedade;
- i) contrair obrigações, transigir, ceder direitos e constituir mandatários;

Art. 38 - Ao Diretor Financeiro compete interessar-se permanentemente pelo trabalho do Presidente, substituindo-o em seus impedimentos.

Parágrafo único - Ao Diretor Financeiro competem, entre outras, as seguintes atribuições:

- a) secretariar os trabalhos e orientar a lavratura das atas das reuniões do Conselho de Administração e da Assembleia Geral, responsabilizando-se pela guarda de livros, documentos e arquivos pertinentes;

b) assinar, isolada ou conjuntamente com o Presidente, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações, bem como cheques bancários.

Art. 39 - Ao Diretor Técnico compete a coordenação dos trabalhos operacionais da Cooperativa, responsabilizando-se pela qualidade, pontualidade e demais aspectos comerciais envolvidos.

Parágrafo único - Ao Diretor Técnico competem, entre outras, as seguintes atribuições:

- a) elaborar planos de produção dos serviços cooperados;
- b) coordenar a execução dos serviços conjuntos;
- c) estipular normas de produtividade e qualidade.

DO CONSELHO FISCAL

Art. 40 - Os negócios e atividades da Cooperativa serão fiscalizados por um Conselho Fiscal constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos cooperados, eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

Parágrafo único - Não podem fazer parte do Conselho Fiscal os membros do Conselho de Administração, seus parentes até 2º. (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau.

Art. 41 - O Conselho Fiscal reúne-se, ordinariamente, uma vez por mês, e, extraordinariamente, sempre que necessário, com a participação de 3 (três) dos seus membros.

§ 1º - As decisões serão tomadas por maioria simples de votos e constarão em ata, lavrada em livro próprio, lida aprovada e assinada ao final dos trabalhos de cada reunião, pelos 3 (três) conselheiros presentes.

§ 2º - Ocorrendo impedimento por algum membro do Conselho Fiscal, sua vaga será preenchida por um dos suplentes, na ordem determinada pela Assembleia Geral.

Art. 42 - Compete ao Conselho Fiscal:

- a) o exame de contas, documentos, livros, estoques;
- b) examinar balancetes e outros demonstrativos mensais, o balanço e as demonstrações financeiras;
- c) convocar Assembleia Geral, quando houver motivos relevantes;
- d) conduzir o processo eleitoral, coordenando os trabalhos de eleição, proclamação e posse dos eleitos, fiscalizando também o cumprimento do Estatuto, Regimento Interno, Resoluções e decisões da Assembleia Geral.

DOS LIVROS, CONTABILIDADE, BALANÇO, DESPESAS, SOBRAS, PERDAS E FUNDOS

Art. 43 - A Cooperativa deverá ter os seguintes livros, além dos contábeis e fiscais exigidos pela legislação comercial e tributária:

1. matrícula;
2. presença de cooperados nas Assembleias Gerais;
3. atas das Assembleias Gerais;
4. atas do Conselho de Administração;
5. atas do Conselho Fiscal.

Parágrafo único: É facultada a adoção de livros de folhas soltas ou fichas, devidamente numeradas.

Art. 44 - A apuração dos resultados do exercício social e o levantamento do balanço geral serão realizados no dia 31 (trinta e um) de dezembro de cada ano.

Art. 45 - Os resultados positivos serão distribuídos das seguintes formas:

- a) 10% (dez por cento) ao Fundo de Reserva;
- b) 5% (cinco por cento) ao Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES);
- c) até 85% (oitenta e cinco por cento) aos Fundos ou à destinação que a Assembleia Geral determinar.

§ 1º - Além dos Fundos mencionados, a Assembleia poderá criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos, fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

§ 2º - Os resultados negativos serão rateados entre os cooperados, na proporção das operações de cada um, realizadas com a Cooperativa, se o Fundo de Reserva não for suficiente para cobri-los.

§ 3º - Quando autorizado pela Assembleia Geral, a distribuição dos resultados será proporcional ao valor das operações efetuadas pelo cooperado.

Art. 46 - O Fundo de Reserva destina-se a reparar as perdas do exercício e atender ao desenvolvimento das atividades, revertendo em seu favor, além da taxa de 10% (dez por cento) das sobras:

- a) Os créditos não reclamados pelos cooperados, decorridos 5 (cinco) anos;
- b) Os auxílios e doações sem destinação especial.

Art. 47 - O Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), destina-se à prestação de serviços aos cooperados, seus familiares e empregados, assim como aos cooperados da própria Cooperativa, podendo ser prestados mediante convênio com entidades especializadas.

Art. 48 - Revertem em favor do FATES as rendas eventuais de qualquer natureza, resultantes de operações ou atividades nas quais os cooperados não tenham tido intervenção.

Art. 49 - Poderão ser levantados balancetes intermediários, com o objetivo de constituir os Fundos especificados, para aplicação no próprio exercício de sua constituição.

DA DISSOLUÇÃO, LIQUIDAÇÃO E DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 50 - A Cooperativa se dissolverá de pleno direito:

- a) quando assim deliberar a Assembleia Geral;
- b) devido à alteração de sua forma jurídica;
- c) pela paralisação de suas atividades por mais de 120 (cento e vinte) dias.

Art. 51 - Os casos omissos serão resolvidos de acordo com os princípios doutrinários e os dispositivos legais, ouvida ainda a Organização das Cooperativas do Estado.

Este Estatuto foi aprovado em Assembleia de Constituição, realizada emde de
(assinaturas)

LISTA NORMATIVA DOS ASSOCIADOS FUNDADORES

NOME COMPLETO	Identidade e Órgão Emissor:	X.XXX.105 SSP/PR
João da Silva Assinatura:	Nacionalidade:	Brasileiro
	Estado Civil:	Casado
	Idade:	30
	Profissão:	Agricultor
	Residência:	Rua xxxxx, 000 – Guarapuava - PR
NOME COMPLETO	Identidade e Órgão Emissor:	
	Nacionalidade:	
	Estado Civil:	
	Idade:	
	Profissão:	
	Residência:	
NOME COMPLETO	Identidade e Órgão Emissor:	
	Nacionalidade:	
	Estado Civil:	
	Idade:	
	Profissão:	
	Residência:	

**PROPOSTA DE
ATA PARA REGISTRO E ENCAMINHAMENTO AOS ÓRGÃOS DE REGISTRO
DO ESTATUTO SOCIAL DA COOPERATIVA –**

**ATA DA ASSEMBLEIA GERAL DE CONSTITUIÇÃO DA
COOPERATIVA LTDA**

Aos dias do mês de de, às horas, reuniram-se com o propósito de constituírem uma sociedade cooperativa nos termos da Lei 5.764/71, as seguintes pessoas:

1. Sr., brasileiro, (estado civil), (profissão), (CPF e identidade) residente à rua....(endereço completo), que subscreverá 1 (uma) quota-parte
2. Sr.
3. Sr.

(listar o nome dos cooperados fundadores)

Foi aclamado para coordenar os trabalhos o Sr....., que nomeou a mim, (nome), para secretariar os trabalhos e elaborar a presente ata, tendo ainda participado da mesa os senhores (incluir os nomes). Após os debates, ficou definido o teor do Estatuto Social da Cooperativa, em anexo à presente ata, que faz parte integrante dela, sendo o mesmo aprovado por unanimidade pelo voto dos cooperados fundadores, cujos nomes estão devidamente consignados nesta ata.

A seguir, foram eleitos, para um mandato de (.....) anos, os seguintes componentes dos Conselhos, conforme dispõe o Estatuto recém-aprovado:

1. Conselho de Administração:

Presidente:

Diretor Financeiro: (nome);

Diretor Técnico: (nome).

2. Conselho Fiscal: Efetivos: Sr. (listar o nome de 3); Suplentes: (listar o nome de 3)

Todos os eleitos já devidamente qualificados nesta ata.

DECLARAÇÃO DE DESIMPEDIMENTO:

Os cooperados eleitos, sob as penas da lei, declaram que não estão incurso em quaisquer dos crimes previstos em lei ou nas restrições legais que possam impedi-los de exercer atividades mercantis.

A reunião encerrou-se, sendo por mim, (nome), lavrada a ata, sendo lida, conferida e rubricada por todos os presentes.

Anexo II – Amostra dos Artesanatos Produzidos pelos Cooperados

AMOSTRA DE ALGUNS PRODUTOS ARTESANAIS PRODUZIDOS PELA COOPERATIVA DE ARTESANATO DOURADOS

Imagem 1 - Capa para botijão (crochê)



Fonte: acervo das cooperadas

Imagem 2 - Enfeite tampa do fogão (crochê)



Fonte: acervo das cooperadas

Imagem 3 - kit cuia e garrafa térmica – chimarrão - personalizada



Fonte: acervo das cooperadas

Imagem 4 - Cuia chimarrão personalizada



Fonte: acervo das cooperadas

Imagem 5 - Enfeite peso de porta flor

Fonte: acervo das cooperadas

Imagem 6 - Flores artificiais

Fonte: acervo das cooperadas

Imagem 7 - Conjunto plush marrom

Fonte: acervo das cooperadas

Imagem 8 - Conjunto plush vermelho/rosa

Fonte: acervo das cooperadas

Imagem 9 - Chinelo de joaninha



Fonte: acervo das cooperadas

Imagem 10 - Toquinha infantil



Fonte: acervo das cooperadas

Imagem 11 - roupas e acessórios para bonecas



Fonte: acervo das cooperadas

Imagem 12 - chaveiros



Fonte: acervo das cooperadas

Anexo III – Ofício de solicitação do desenvolvimento da Tecnologia Social

Imagem 13: Ofício Ambix e Coop solicitando o desenvolvimento da TS sem assinatura

