Administração da produção artesanal em empresa cooperativa: o caso da Copala

Maria da Luz Góis Campos
Elinete Luisa Lopes

RESUMO

O objetivo neste trabalho é analisar a administração da produção artesanal em empresa cooperativa, por meio dos elementos estruturais e infra-estruturais da estratégia de produção desenvolvida por esse tipo de organização. Para a consecução desse objetivo, tomou-se por base o estudo do caso da Cooperativa dos Produtores Artesanais do Rio Grande do Norte (Copala). O modelo de análise proposto resultou da adoção do modelo definido no âmbito da disciplina da Gestão da Produção e tem como fator crítico a Estratégia de Produção. Aborda-se o conceito de empresa cooperativa definida a partir do pensamento arizmendiano e apresenta-se a administração da produção conceitualmente, evidenciando os elementos da estratégia de produção e utilizando um referencial analítico fundamentado, principalmente, nos estudos de Davis *et al*. (2001). O estudo do caso apresenta evidências de que a Cooperativa tem sido capaz de adotar várias ações estratégicas, o que a torna mais competitiva em seu processo produtivo, favorecendo sua permanência no mercado capitalista. Uma dessas estratégias é a adoção do acompanhamento às exigências do consumidor por meio da flexibilidade na introdução de novos modelos, que tem se constituído em um determinado tipo de modernização do produto.

Palavras-chave: administração da produção, produção artesanal, empresa cooperativa, estratégia de produção.

Recebido em 30/abril/2004
Aprovado em 29/junho/2005

1. INTRODUÇÃO

Hoje, na perspectiva da lucratividade, as empresas capitalistas, tendo em vista o desenvolvimento das relações comerciais globais, vêem a necessidade de manter um padrão de competitividade de seus produtos e serviços ante os produtos comercializados no mercado capitalista mundial. Para tanto, buscam, cada vez mais, reduzir custos e aumentar a produtividade do trabalho. Torna-se, então, inevitável à dinâmica capitalista a maior absorção de tecnologia em detrimento da força de trabalho. Assim, a proporção capital / trabalho torna-se cada vez maior. O uso das máquinas no processo produtivo passa a ser

Maria da Luz Góis Campos, Mestre em Engenharia de Produção, é Professora do Departamento de Economia do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (CEP 59072-970 — Natal/RN, Brasil).
E-mail: mgois@ufrnet.br
Endereço:
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Campus Universitário Lagoa Nova
Caixa Postal 1524
59072-970 — Natal — RN

Elinete Luisa Lopes, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, é Economista da Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (CEP 59072-970 — Natal/RN, Brasil).
E-mail: elilulopes@hotmail.com

mais e mais intensivo, substituindo o trabalho humano a níveis insustentáveis para a economia.

A economia solidária surgiu, há algum tempo, como uma alternativa a esse processo de marginalização, de exclusão de parte da força de trabalho do processo produtivo ou mesmo daqueles que nem sequer tiveram a chance de inserir-se nele. As cooperativas, como uma fração ou setor da economia solidária, têm um papel significativo nesse processo de (re) inserção de parte da população no mercado de trabalho, pois possibilitam uma forma de produção diferente, baseada na cooperação dos associados — por meio do trabalho, que se realiza de forma igualitária e democrática — e na socialização da propriedade. Assim, como parte da economia solidária, as cooperativas visam não só ao aspecto econômico, mas principalmente ao social.

É nesse sentido que se observa a relevância dos trabalhos das cooperativas no mercado capitalista globalizado e da ampliação da discussão acerca da governança corporativa cooperativa como forma de contribuir, teoricamente, para desenvolver e recuperar alternativas que apontem para práticas e formas de produção não-capitalistas, que tenham o trabalho como um fim e não apenas como meio, mas que também consigam firmar-se e sobreviver no mercado concorrencial.

Não obstante, sabendo-se que as cooperativas conjecturam uma dessas alternativas e que, portanto, têm um papel relevante na economia capitalista, o propósito central neste artigo é verificar como tal tipo de empresa gerencia a sua produção por meio da estratégia de produção, de modo a manter-se nos domínios da sociedade de mercado. Para alcançar tal objetivo, recorreu-se ao estudo de uma cooperativa de produção artesanal, a Cooperativa dos Produtores Artesanais do Rio Grande do Norte (Copala), por tratar-se de uma experiência cooperativa que se firmou e que se mantém num mercado competitivo há 40 anos, além de atuar em um setor de grande poder de geração de riqueza, ocupação e renda, o que confere a essa atividade um potencial instrumental de desenvolvimento econômico e turístico norte-rio-grandense.

As estimativas oficiais do Programa do Artesanato Brasileiro (PAB, 2003) mostram que o artesanato brasileiro movimenta cerca de US$ 28 bilhões por ano, o que representa 2,8% do Produto Interno Bruto (PIB), envolvendo nesse processo cerca de 8,5 milhões de pessoas. Nesse contexto, é consensual a importância da valorização do artesanato e de seus produtos.

Diante de um ambiente competitivo, as empresas têm a oportunidade de melhorar seu desempenho pela Administração da Produção, tratada como um conjunto de conhecimentos específicos que contribui para o melhor desempenho geral da empresa, promovendo, por meio da Estratégia de Produção, a construção de vantagens competitivas. Alguns autores enfatizam que para as empresas prosperarem nesse mercado devem superar-se em mais de uma dimensão competitiva.

É nesse contexto que se assiste a um grande desafio às empresas cooperativas: como administrar a manufatura por meio das estratégias de produção de maneira a fundamentar sua sustentação no mercado competitivo. Assim, a proposta neste artigo é estudar a experiência que se realiza, na cidade de Natal, no ramo de atividade do cooperativismo artesanal da Copala, focando as estratégias de produção na gestão da produção artesanal.

2. A EMPRESA COOPERATIVA

A empresa cooperativa tem uma natureza distinta do processo de produção capitalista e, portanto, constitui uma forma social de produção diferente. O elemento diferencial entre a empresa cooperativa e a capitalista é a forma como as pessoas se colocam no processo de trabalho, ou seja, as relações sociais que se estabelecem nesse processo. Assim, as cooperativas não impõem, necessariamente, mecanismos de exploração dos trabalhadores, como o faz a economia capitalista. De acordo com Gaiger (2000, p.186-187):

- "Em vez de você ter relações baseadas na distinção e na separação entre o capital e o trabalho, na apropriação privada, em toda a lógica mercantil e na mercantilização do trabalho, você tem outra situação, pelo menos como ponto de partida [...] um ponto de partida que permite a quebra daquilo que é basilar para a economia capitalista, que é a relação assalariada, a separação entre capital e trabalho e a intenção a partir daí, da acumulação privada".

Apesar dessa diferença, a cooperativa pode coexistir com o modo de produção capitalista e não necessariamente o substitui, pois formas sociais de produção podem coexistir com outras. Assim, a forma solidária de produção pode conviver com o capitalismo e com a sua forma social de produção assalariada. No entanto, enquanto o capitalismo reduz a uma pequena parcela aqueles que podem usufruir as benesses do desenvolvimento, a cooperativa teria a possibilidade e a tendência a generalizar esses benefícios.

Campos (2002) fundamenta o modelo de empresa cooperativa na conceituação de comunidade de trabalho aludida por Arizmendi, grande estudioso do cooperativismo, fundador do Mondragon, maior complexo cooperativo do mundo. Segundo Arizmendi (*apud* CAMPOS, 2002, p.25):

- "A empresa deve ser uma comunidade humana de atividades e interesses que tem por base a propriedade e a iniciativa privada (salvo no caso de que por causa do bem comum intervenha o Estado), instituída para prestar à sociedade um serviço de produção necessário ou conveniente, mediante o qual recebe uma contraprestação econômica de acordo com o serviço prestado, que é distribuída entre seus membros de uma maneira justa".

Campos (2002) enfatiza que, para ser possível como comunidade de trabalho, a organização deve atender a alguns pressupostos que delimitam a empresa cooperativa: o ato so-

lidário entre os associados; a regulação do poder pela sociedade e pela regra moral; o trabalho organizado de forma eficaz.

3. CONCEITUANDO ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Considera-se, hoje, dentro de qualquer organização, a Administração da Produção como uma área funcional legítima no campo da gestão, tendo, portanto, um papel gerencial no negócio, como afirmam Davis *et al*. (2001).

Moreira (1999, p.3) também fornece uma definição formal de Administração da Produção muito próxima do conceito formulado por Davis *et al*. (2001). O autor sustenta que a Administração da Produção e Operações é o campo de estudos dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisão na função de Produção (empresas industriais) ou Operações (empresas de serviços).

Uma das grandes preocupações da Administração da Produção é o planejamento, apresentado como o processo que, segundo Moreira (1999), dá as bases para todas as atividades gerenciais futuras ao estabelecer linhas de ação que devem ser seguidas para satisfazer objetivos estabelecidos, além de estipular o momento em que essas ações devem ocorrer.

Portanto, a direção do planejamento é indicada pelos objetivos pretendidos. Esses objetivos, segundo Davis *et al*. (2001), assumem uma dupla estruturação. Dividem-se, por um lado, pelos departamentos da corporação (*marketing*, finanças e produção) e, por outro, numa estrutura de tempo que apresenta três níveis de tomada de decisão: estratégicos (longo prazo), táticos (médio prazo), de planejamento operacional e de controle (curto prazo).

4. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Pode-se afirmar que a Administração da Produção existe desde o início da civilização humana. Entretanto, o começo propriamente dito da produção industrial moderna é marcado pela Revolução Industrial dos séculos XVIII e XIX. Apesar disso, a Administração da Produção só passou a ser tratada de forma sistemática, racional e científica no início do século XX, quando é introduzida a noção de "administração cientifica" por Frederick W. Taylor. Deve-se salientar que, apesar de a Inglaterra ser o berço da Revolução Industrial, durante a maior parte do século XX as técnicas da administração que se tornaram populares surgiram e desenvolveram-se nos Estados Unidos. Ainda em 1913 os Estados Unidos desenvolveram a chamada produção em massa, com a linha de montagem dos automóveis Ford.

De acordo com Moreira (1999), após a Segunda Guerra Mundial, a Administração da Produção evoluiu da prática tradicional de gerência industrial para uma ampla disciplina com aplicações tanto na área industrial quanto na de serviços. Na década de 1970, a evolução da Administração da Produção dá-se pela consecução de um novo paradigma com relação à Estratégia de Produção. Surgido no início dos anos 1970, a partir das idéias de Wilckann Skinner, esse paradigma consistia em assumir um papel proativo no desenvolvimento da estratégia total da organização, além de maximizar o valor agregado aos bens e aos serviços de uma empresa.

Atualmente, o sucesso em Administração da Produção depende da consideração a algumas questões básicas necessárias para a empresa manter-se competitiva tanto no mercado global quanto no doméstico. Dessas questões, às quais vários estudiosos aludem, as principais são: redução do tempo na elaboração dos produtos; aumento da qualidade do produto; diminuição de custos; uso de tecnologias mais modernas; qualificação de pessoal; descentralização do poder; atendimento ao cliente; e trabalho em cooperação.

5. ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

A idéia de Estratégia de Produção surgiu na década de 1970 como meio de ampliar as vantagens competitivas das empresas. A partir de então, buscava-se incorporar tal estratégia como complemento às funcionais, alinhando-a à estratégia geral do negócio. Assim, a Estratégia de Produção passou a ser usada como uma arma competitiva do mercado.

A competitividade torna-se condição fundamental para obter-se êxito em um mercado concorrencial. Desse modo, as empresas buscam na Administração da Produção, por meio das estratégias de produção de curto, médio e longo prazos, ampliar suas vantagens competitivas. Assim, tendo em vista a importância da Estratégia de Produção no papel da Administração da Produção das empresas, adotou-se essa estratégia como fator crítico para o modelo de análise da Administração da Produção. Como suporte teórico, recorreu-se à definição desenvolvida por Davis *et al*. (2001) para Estratégia de Produção, a qual se refere à função Administração da Produção como aquela que contribui para a habilidade de uma empresa em obter vantagem competitiva, naquele mercado específico.

A Estratégia da Produção pode ser dividida, na concepção de Davis *et al*. (2001), em duas categorias principais: a de elementos estruturais (localização, capacidade, integração vertical, escolha de processos) e a de elementos infra-estruturais (força de trabalho, questões de qualidade, planejamento operacional e controle, e estrutura organizacional). Os primeiros elementos são considerados estratégicos por natureza e dimensionam a Estratégia de Produção de longo prazo. Os segundos, encarados como táticos e operacionais, podem ser modificados em um tempo relativamente curto.

A Estratégia de Produção assim dividida e desenvolvida, a partir das prioridades competitivas de uma organização (custo, qualidade, entrega, flexibilidade e atendimento), é considerada para a estrutura de análise da Administração da Produção artesanal da Copala. Contudo, para efeito da discussão do es-

tudo, além de adotarem-se os conceitos desenvolvidos por Davis *et al*. (2001), enfatizaram-se outros autores no exame dos elementos que compõem a Estratégia de Produção.

5.1. Elementos da estratégia de produção — o modelo de análise proposto

5.1.1. Elementos estruturais

Os elementos estruturais da Estratégia de Produção são abordados a seguir.

- **Localização**
  É um elemento da estratégia micro, importante quando há a proposição de implantar uma empresa. Saber onde a localizar é questão fundamental que se deve definir para que ela obtenha êxito. Essa decisão depende das forças locacionais, tais como conta de fretes, disponibilidade e custos dos insumos, que orientarão quanto ao local mais adequado para instalar a empresa. Assim, a localização pode ser orientada para o mercado dos produtos, para a fonte dos insumos ou direcionada para um ponto intermediário entre o mercado do produto e as fontes dos insumos. Uma outra possibilidade é a localização independente, mas ela só é indicada quando a matéria-prima e o produto final têm alto valor específico em relação ao fator transporte.

- **Capacidade**
  Consiste no volume de saída de um processo. Esse indicador é definido em unidades de saída por unidade de tempo. O volume de saída depende do grau de utilização da capacidade projetada instalada, que pode ser medida pela relação produção real *versus* capacidade projetada instalada, determinada pelo tamanho das instalações, quantidade de máquina e mão-de-obra. Assim, essa capacidade envolve decisões de longo prazo. Uma discussão a respeito dessa capacidade é desenvolvida por Shingo (1996) ao tratar do Sistema Toyota de Produção. Segundo essa abordagem, a capacidade para operar em condições de maior demanda dependerá, essencialmente, da preparação das máquinas para entrarem em operação quando necessário. Dessa maneira, são aceitáveis taxas menores de operação das máquinas quando a demanda está menor. Nesse sistema, a preocupação consiste em não deixar o trabalhador ocioso, em vez de buscar a eficiência das máquinas.

- **Integração vertical**
  Compreende-se a integração vertical em termos da medida em que são usados fornecedores externos. Quanto maior o uso deles, menor o grau de integração vertical que, nesse sentido, pode ser conceituada, de acordo com a definição de Fayol (2004), como a produção integrada da matéria-prima ao produto final acabado. Segundo o autor, essa integração foi um princípio seguido por Henry Ford para aumentar a produtividade e para reduzir os custos e o tempo de produção, pois diminui o tempo de espera e o custo da matéria-prima. Azevedo (1997), ao estudar o sistema industrial citrícola, identificou que ele está integrado verticalmente, de forma parcial, com o propósito estratégico de barganha das processadoras com os citricultores, mesmo se tratando de uma forma organizacional menos eficiente.

- **Escolha de processos**
  Neste caso, a decisão estratégica recai sobre como será feito o produto (que tipo(s) de processo(s) será(ão) instalado(s) para fabricar o produto?). Assim, esse elemento da Estratégia de Produção de longo prazo compreende a seleção da forma como os insumos e as matérias-primas serão transformados em bens ou serviços. Existem três tipos de estruturas de processo — de projeto, intermitentes e de fluxo em linha —, os quais se diferenciam no volume dos itens a produzir e, conseqüentemente, nos custos variáveis e fixos, pois, quanto menor o volume, maiores deverão ser os custos variáveis, e quanto maior o volume, maiores os custos fixos.

5.1.2. Elementos infra-estruturais

Os elementos infra-estruturais da Estratégia de Produção englobam os dimensionamentos tático (médio prazo) e operacional (curto prazo). Eles são apresentados a seguir.

- **Força de trabalho**
  Envolve decisões táticas, como: quantos trabalhadores serão necessários; que habilidades devem ter; em qual tempo vai ser feito o produto. O tamanho da força de trabalho deverá ser definido de acordo com o nível de produção que se deseja obter. Esse nível, segundo o Sistema Toyota de Produção, não deve exceder o consumo, pois está baseado na chamada produção *just-in-time*, para a qual a superprodução é um mal indesejável. Assim, nesse sistema são realizados esforços para eliminar perdas, ou seja, eliminar tudo o que não seja essencial à produção, como estoques de segurança, tempo de espera e mão-de-obra extra. Essa abordagem difere bastante da teoria norte-americana, que defende a estocagem extra de material e produtos acabados, caso algo inesperado venha a ocorrer.

- **Qualidade**
  Esta é uma dimensão competitiva que agrega valor ao produto final, assim como controle de custos, velocidade de entrega, flexibilidade de processos e serviços. Busca-se satisfazer determinados requisitos tanto no produto como no processo. Quando a qualidade está relacionada ao produto, enfocam-se as exigências do cliente, adequando o nível do produto ao mercado específico que se almeja atender. Quando se discute a qualidade do processo, não interessa que

produto se esteja produzindo, superelaborado ou subelaborado, o que se considera é que os clientes querem produtos sem defeitos. Assim, a qualidade de processo tem como meta produzir produtos livres de erros. As decisões estratégicas, nesse caso, partem do estabelecimento dos seguintes pontos: quando o material deve ser entregue; como eliminar os defeitos oriundos do processo; e que critério se deve ter para satisfazer as exigências do cliente em relação ao produto.

- **Planejamento operacional e controle (POC)**
  Trata da gerência dos estoques e dos processos. Nesse nível, tenta-se equilibrar a capacidade necessária com a capacidade disponível e, então, programar e controlar a produção. Para absorver as flutuações da demanda, podem ser utilizadas três estratégias de planejamento e controle da produção, que envolvem compromisso entre a quantidade da mão-de-obra, horários de trabalho e estoques. Quando combinadas, elas são chamadas de estratégias mistas; caso contrário são denominadas de estratégias puras. São elas:
  - estratégia de acompanhamento da demanda: tenta nivelar a produção com a demanda por meio da contratação e da demissão de empregados;
  - mão-de-obra estável — horas de trabalho variáveis: pela programação flexível de trabalho e de horas-extras, as quantidades de produção podem ser equilibradas, dentro dos limites, com os pedidos existentes;
  - estratégia da capacidade constante: a produção mantém-se constante com a mão-de-obra estável. A escassez e o excesso são absorvidos pelos níveis flutuantes de estoques.

- **Estrutura organizacional**
  Trata de como estão apresentadas as relações de ordem estrutural que asseguram o bom funcionamento da empresa por meio da execução das ações administrativas. É comum estabelecerem-se relações de autoridade na sua estrutura organizacional. Segundo Pedrini (2000), a autoridade na empresa autogerida assume nova compreensão. O controle do trabalho autogerido, exercido pela autoridade, ou é autocontrole ou é um controle que vem de fora, mas não é verticalizado.

6. METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, surgiu um problema relativo ao referencial analítico que possibilitasse construir um modelo adaptável à análise da empresa cooperativa, de modo que permitisse conhecer as práticas gerenciais da produção utilizadas na atuação no mercado, tornando possível comprovar o caráter estratégico do negócio interno à cooperativa, bem como estabelecer sua relevância social.

Para superar esse obstáculo, utilizou-se um referencial analítico fundamentado principalmente nos estudos de Davis *et al*. (2001), os quais apresentam uma visão conceitual da Administração da Produção, realizada nas dimensões de curto, médio e longo prazos e que, para cada dimensão de decisão, utiliza determinadas estratégias competitivas. Assim, na determinação do modelo de investigação a ser utilizado neste estudo, a Estratégia de Produção que engloba esses três níveis de tomada de decisão foi definida como fator crítico de análise da Administração da Produção, cujos fundamentos se baseiam nos elementos estruturais e infra-estruturais enfocados por esses autores.

A pesquisa utilizada para tratar cientificamente o tema escolhido foi exploratória e descritiva. O método foi o estudo de caso único combinado com levantamentos bibliográfico e documental. O levantamento dos dados primários compreendeu as seguintes etapas:

- técnica de entrevista formal com a gerência administrativa da cooperativa, por meio de um roteiro de entrevista em que, no geral, as perguntas formuladas foram abertas, exigindo um tratamento analítico de caráter essencialmente qualitativo;
- aplicação de questionários em 27 associados estratificados por grupo de trabalho;
- observação não-participante, com ênfase em trabalho social, condições físicas e ambientais e sobre os artefatos físicos;
- investigação de documentos administrativos e dos balanços patrimoniais referentes ao período de 1994 a 1999, tendo sempre o zelo de averiguar sob quais condições foram produzidos e qual seu grau de acurácia.

A análise foi desenvolvida com base em duas estratégias analíticas gerais estudadas por Yin (2001), ou seja, utilização de proposições teóricas para responder questões do tipo **como** ocorre a Administração da Produção da Copala por meio das Estratégias de Produção, e o desenvolvimento de uma descrição de caso.

7. RESULTADOS

A Copala, com mais de 40 anos de atuação autogestionária no mercado artesanal, apresenta-se como uma empresa madura de médio porte, com cerca de 460 sócios cotistas e seis funcionários. Sua atividade econômica caracteriza-se pela produção de peças tradicionais e decorativas, conforme a divisão de Valéry (2001). Essa empresa destaca-se historicamente no movimento cooperativista pela predominância feminina exclusiva nos postos de trabalho, visto que, nas empresas cooperativas, prevalece a presença masculina, segundo Arizmendi (*apud* CAMPOS, 2002). Contudo, deve-se salientar que esse traço inerente à Copala é típico da atividade artesanal norterio-grandense. Essa característica da atividade artesanal compreende um espaço aproveitado pela mão-de-obra feminina, que amplia e complementa suas rendas pessoal e familiar.

Na localização de suas instalações, quando decidiu lançar seus produtos artesanais no mercado, a Copala considerou,

prioritariamente, as facilidades de obtenção da matéria-prima. O sisal (a principal matéria-prima utilizada), por ser encontrado facilmente nos locais onde residiam as artesãs associadas, tornou-se uma força à instalação dos grupos de trabalho no interior. No entanto, a instalação de sua administração e do ponto de comercialização do produto foi feita na cidade de Natal, o mais próximo possível do mercado do produto e do fornecedor de insumos e materiais industrializados. Dessa maneira, ao decidir instalar em locais diferentes os setores comercial e administrativo (próximos ao mercado dos produtos) e o setor produtivo (junto à fonte da matéria-prima), a Copala agiu estrategicamente, obtendo vantagens locacionais.

A Copala mantém o tamanho da força de trabalho elevado, mesmo que para isso seja necessário, em alguns momentos, reduzir os rendimentos dos associados. Isso se traduz em uma estratégia original, que evita a redução no número de trabalhadores.

Numa empresa de produção artesanal como a Copala, em que o uso de máquinas é praticamente nulo, a capacidade produtiva depende quase que exclusivamente do tamanho da mão-de-obra. Nesse caso, a teoria de Shingo (1996), que discute a ampliação da capacidade, seria pouco aplicável, pois, para fazer frente a uma expansão da demanda, a capacidade ociosa recai, basicamente, sobre a mão-de-obra e não sobre as máquinas, como induz a pensar esse autor. Tal estrutura produtiva, intensiva em mão-de–obra, configura um ambiente que prioriza o trabalho em detrimento do capital. Assim, esse tipo de governança torna-se plausível ante a problemática do desemprego existente na economia capitalista. Dessa forma, é interessante a adoção de políticas que estimulem o desenvolvimento dessas atividades, como alternativas que valorizam o trabalho criativo do homem.

A Copala não dispõe de registros que estabeleçam sua capacidade produtiva. Então, para efeito de demonstração, estimou-se a sua capacidade a partir de dados amostrais. A capacidade de produção estimada de um trabalhador era de 0,2 peças a cada hora. Tendo cerca de 460 artesãs associadas, 302 das quais atuando na produção e 158 temporariamente sem produzir à época da pesquisa, a Copala dispunha de capacidade instalada estimada em 92 peças por hora e capacidade utilizada de produção estimada em 60 peças por hora. A capacidade de produção utilizada equivalia, então, a 65% da capacidade instalada. Isso mostra a existência de capacidade ociosa de 35% da capacidade instalada. Constatou-se na pesquisa que essa ociosidade é necessária devido ao caráter sazonal da atividade artesanal. Daí depreende-se que esse caráter de sazonalidade, estreitamente relacionado à atividade turística, afeta a capacidade de produção disponível dessa Cooperativa.

Consoante Fayol (2004), a Copala organiza sua produção de forma não-integrada verticalmente, pois seu sistema de produção corresponde apenas à transformação da matéria-prima no produto final, com obtenção dos insumos de fornecedores externos não-integrados. Assim, pode-se aduzir que a trança — uma das etapas do processo de produção dos porta-pratos — não é realizada pelas artesãs da cooperativa, mas por meio de um tipo de terceirização dos serviços, a fim de agilizar a produção e, com isso, obter ganho de eficiência e racionalização de custo, no sentido de tornar a produção flexível, isto é, elástica aos preços, mediante estoques reguladores, fato necessário por causa da sazonalidade da atividade turística e de sua importância para o estado.

Quanto à escolha do processo de produção adotado pela Copala, pôde-se verificar que o seu tipo de estrutura assemelha-se, parcialmente, aos dois tipos de processo apontados por Davis *et al*. (2001): o intermitente por lote e o de fluxo de linha de montagem. Assemelha-se ao primeiro por tratar-se de uma produção descontinuada, por lotes. Os pedidos dos lotes são passados aos grupos, que produzem o mesmo item várias vezes. Por não serem automatizados, os lotes não precisam ter tamanhos específicos. A semelhança com a segunda estrutura de processo justifica-se pelo fato de o processo de produção desenvolvido pela Copala dividir-se em diversas etapas, em que a artesã produz cada peça individualmente, montando-a por partes. A grande diferença é que os sócios trabalhadores não participam apenas de uma das etapas da montagem do produto, mas de todas as etapas do processo de produção.

Assim, do ponto de vista da escolha do processo, pode-se afirmar que o processo de produção por lotes, adotado pela Cooperativa, ajusta-se perfeitamente à localização dos setores produtivo e comercial/administrativo. Com a produção em lotes, é minimizado o custo unitário do produto com transportes até o mercado consumidor.

Para a Copala, manter o tamanho da força de trabalho compatível com o nível de produção demandado não é tarefa fácil. Primeiro porque se trata de uma cooperativa, uma empresa que tem o trabalho não como um meio, mas como um fim. Assim, numa eventual situação em que o nível de produção diminua, a Cooperativa, em vez de reduzir a força de trabalho, prefere diminuir o nível de atividade dos trabalhadores. Segundo, por tratar-se de um produto artesanal que exige um tempo razoavelmente grande para ser produzido, torna-se difícil ampliar a produção sem que haja ociosidade da força de trabalho.

Nesse contexto, a Copala mantém o tamanho da força de trabalho elevado, mesmo que para isso seja necessário, em alguns momentos, reduzir os rendimentos dos associados. Isso se traduz em uma estratégia original, que evita a redução no número de trabalhadores. Por último, existe o fato de o consumo de artesanato ser instável, aumentando e diminuindo con-

forme a estação turística. Dessa maneira, além de manter o tamanho da força de trabalho alto, a Copala também trabalha com estoques de segurança.

Por conseguinte, atesta-se que a estratégia utilizada pela Copala se contrapõe à produção *just-in-time* desenvolvida pelos japoneses e reproduz a teoria norte-americana da estocagem, que provê a Cooperativa no caso de um imprevisível aumento da demanda.

Percebe-se, no que se refere à destreza dos trabalhadores, que não existe uma política para a melhoria da qualificação da força de trabalho. Esse aspecto remete a duas circunstâncias: a primeira diz respeito à qualidade do processo de produção, que fica comprometida; e a outra, que é decorrente da primeira, refere-se aos rendimentos dos associados, que são reduzidos a cada peça produzida com defeito. Também foi identificada restrição das artesãs à produção de determinados produtos. Assim, quando um produto deixa de ser produzido por determinação do mercado, a Cooperativa vê-se com um problema a resolver: onde alocar as artesãs que se especializaram nesse trabalho?

Em suma, pode-se concluir que esses dois aspectos, ligados às habilidades da força de trabalho, postulam a necessidade da adoção de políticas educacionais de melhoramento das técnicas adotadas pelas artesãs no processo de produção, bem como a de ampliação do conhecimento das artesãs quanto aos vários processos desenvolvidos na produção da Cooperativa.

Em relação à qualidade, percebe-se que a Copala busca produzir um produto que seja bem-aceito pela clientela, utilizando a qualidade como estratégia competitiva. Para tanto, utiliza um controle de qualidade na etapa de recebimento do produto para comercialização, verificando todas as peças que chegam dos grupos de produção. No entanto, não existe controle da qualidade no processo de produção. Pode-se concluir, então, que os produtos não estão livres de defeitos. O que acontece é a produção de número razoável de peças defeituosas, o que só é percebido, na maioria das vezes, quando os produtos chegam à Cooperativa e, em alguns casos, pela dirigente que leva o material. O prejuízo relativo às peças defeituosas recai todo sobre a artesã que tem o produto devolvido no ato da inspeção.

Além de preocupar-se com a qualidade da mercadoria, a Copala procura, para manter seus produtos no mercado, estabelecer condições de bom atendimento (qualidade do serviço) e de pontualidade na entrega. Dessa forma, a Cooperativa tem-se mantido no mercado, garantindo sua clientela ao conquistar a confiança e a simpatia do consumidor.

O planejamento e o controle das operações da Copala estão centrados na abordagem **de cima para baixo**. O processo de planejamento é desestruturado e fragmentado, isto é, os trabalhadores e a gerência não são guiados em suas atividades atuais e futuras por um plano preestabelecido.

No que se refere a planejamento e controle da produção, a Cooperativa utiliza duas estratégias combinadas para a acomodação da demanda. Essa estratégia mista adotada resulta do ajustamento da estratégia de mão-de-obra estável com horas de trabalho variáveis (equilibra a produção de forma limitada) à estratégia de capacidade constante, que utiliza o estoque para sanar as flutuações da demanda que não foram resolvidas pela primeira estratégia.

Nesse sentido, conclui-se, que tais estratégias se adaptam ao modelo de empresa cooperativa e artesanal, com base em dois pontos: o primeiro refere-se ao fato de as empresas artesanais produzirem com mais pujança nos períodos de alta estação; e o segundo, ao fato de as cooperativas, ao estabelecerem como fim último o trabalho, não seguirem, no planejamento e no controle da produção, a estratégia de acomodação da demanda, a qual se dá pela demissão e pela contratação de trabalhadores e é mais própria das empresas capitalistas.

Pôde-se observar que, na estrutura organizacional da Cooperativa, existem relações de autoridade em que os associados se reportam, em primeira instância, ao gerente e, em segunda, aos dirigentes de grupo. Essas relações contrapõem-se à idéia de autogestão desenvolvida por França (2002). Portanto, a Copala organiza sua estrutura com base no modelo característico de uma empresa capitalista. Contudo, apesar de não caracterizar uma estrutura autogerida, essa hierarquia funciona de maneira estratégica, pois possibilita tomada de decisão mais rápida em relação à produção e à comercialização.

No tocante aos pressupostos que delineiam o modelo de empresa cooperativa, pode-se aludir ao modelo organizacional definido pela Cooperativa em estudo, o qual não cultiva a solidariedade como valor, aduzindo, assim, uma associação de grupos que não interagem no processo de produção, ou seja, o trabalho é realizado pelas artesãs em suas casas, caracterizando-se como um espaço não-coletivo de produção. Assim, esses fundamentos não estão inspirados nas disposições legítimas de autoridade para pôr ordem ao bem comum. Pode-se também enfatizar que a organização do trabalho surge mediante um enfoque completamente distinto do das técnicas modernas de planejamento, cujas atividades se manifestam pelo domínio das qualidades tradicionais de habilidade e dedução, desenvolvidas devido ao aprendizado no dia-a-dia do trabalho (experiência), e pelo comprometimento.

Portanto, conclui-se que não se trata de um modelo focado na estratégia deliberativa, centrada no planejamento estratégico, mas no de uma estratégia de cunho mais emergente, formada em resposta a uma situação em evolução reconhecida e estimada pela gerência.

8. CONCLUSÕES

Em relação à organização básica, verificou-se que não há, no cotidiano, discussão coletiva sobre a gestão da produção cooperativa e a participação dos associados em suas atividades sócio-econômico-políticas. Detectou-se, mediante entrevistas com as artesãs, um sentimento de subordinação em re-

lação às decisões da gerência administrativa, ao se referirem a ela como "a dona da cooperativa", "ela é quem manda". Assim, apesar de legalmente não existir uma hierarquia de poder, as sócias trabalhadoras colocam-se no papel de subordinadas, constituindo, portanto, um tipo de relação que reproduz na Cooperativa algo próprio do modo de produção capitalista.

A Copala conseguiu estabelecer-se no mercado artesanal norte-rio-grandense, e nele atua há 40 anos. Para tanto, ela tem utilizado alguns elementos estratégicos na administração de sua produção. Uma dessas estratégias foi a adoção do acompanhamento às exigências do consumidor por meio da flexibilidade na introdução de novos modelos. Tal estratégia, que tem se constituído em determinado tipo de modernização do produto, tem possibilitado a permanência de seus produtos no mercado consumidor.

No tocante aos elementos da Estratégia de Produção abordados pelo modelo de análise, pôde-se chegar a três conclusões. Em primeiro lugar, a Copala agiu estrategicamente na localização de seus setores, uma vez que não apenas se instalou próxima ao mercado consumidor, estreitando seu contato com o cliente, mas também possibilita aos grupos de trabalho a proximidade tanto da fonte de matéria-prima como de suas residências, potencializando, assim, o tempo das artesãs e minimizando os custos com transporte. Essa potencialização é maior nos casos em que ocorre o processo de terceirização. Em segundo lugar, a sua capacidade ociosa e os seus estoques propiciam o ajuste entre a produção e a demanda de produtos. Dessa maneira, esses aspectos caracterizam uma boa estratégia na condução do controle da produção, baseada na complementação desses dois elementos. Em terceiro lugar, o produto possui sustentabilidade no mercado, garantida pela realização de inspeção no recebimento, o que assegura qualidade ao produto. Como, na visão dos estudiosos, a qualidade do produto constitui uma vantagem competitiva, a Cooperativa está apta a competir estrategicamente em negócios. A empresa cooperativa deve promover a manutenção da qualidade do produto e ampliar esse elemento estratégico, incorporando-o ao processo de produção. Nesse aspecto, evidencia-se a necessidade de a Copala investir no gerenciamento de processo e, em especial, na formação educacional das associadas.

Em suma, esses aspectos da Administração da Produção, examinados com base nas estratégias de curto, médio e longo prazos, proporcionaram vantagens estratégicas para a manutenção da Cooperativa no mercado.

Destacam-se, por fim, duas características inerentes à Copala. Primeiramente, os valores e princípios cooperativos não são incentivados no seio da empresa, desestimulando os sócios/trabalhadores a envolverem-se no verdadeiro espírito cooperativo. Em segundo lugar, predomina uma cultura hierárquica de poder. Nesse sentido, para que a Cooperativa obtenha ações mais humanizadas e participativas, faz-se necessário potencializar as práticas do sistema cooperativista.◆

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Integração vertical no sistema agroindustrial citrícola: instrumento de barganha ou de eficiência? *Revista de Economia Aplicada*, São Paulo, v.1, n.3, p.373-391, 1997.

CAMPOS, Maria da Luz Góis. *Estratégias de competitividade industrial em empresas cooperativas*: o caso da COMTERN. 2002. Dissertação (Mestrado) — Programa de Engenharia de Produção (PEP) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B.; et al. *Fundamentos da administração da produção*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FAYOL, Henri. *Administração científica*. Disponível em: <http://www.users.hotlink.com.br/fsegundo/adm/admac.html>. Acesso em: 20 jan. 2004.

FRANÇA, Magna. O desafio das escolas estaduais. *Tribuna do Norte*, Natal, RN, p.13, jul. 2002.

GAIGER, Luiz Inácio. Sentido e possibilidades da economia solidária hoje. In: KRAYCHET, Gabriel; LARA, Francisco; COSTA, Beatriz (Org.). *Economia dos setores populares*: entre a realidade e a utopia. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

MOREIRA, Daniel A. *Administração da produção e operações.* 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PEDRINI, Dalila Maria. Bruscor: uma experiência que aponta caminhos. In: SINGER, Paul; SOUSA, André Ricardo (Org.). *A economia solidária no Brasil*: autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000. p.31-47.

PROGRAMA DO ARTESANATO BRASILEIRO (PAB). *Dia do artesão*. 2003. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/newsletter/2003-artesanato.html>. Acesso em: 25 jan. 2004.

SHINGO, Shigeo. *O sistema Toyota de produção do ponto de vista da engenharia de produção.* 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1996.

VALÉRY, Françoise Dominique (Coord.). *Artesanato potiguar:* análise e perspectiva. Natal: MEIOS, 2001.

YIN, Roberto K. *Estudo de caso*: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABSTRACT

Administration of handicraft production for cooperative company: the Copala's study

The objective of this work is to analyze the administration of handicraft production for cooperative company through the structural elements and infrastructures of the Strategy of Production developed for this type of organization. For the achievement of this objective the study of the case of the Cooperative of the Artisan Producers of the Great River of Norte was overcome for base (Copala). The model of analyzes considered resulted of the adoption of the model defined in the scope of disciplines of the management of the production and has as critical factor the Strategy of Production. The defined concept of cooperative company from the arizmendiano thought is approached. The Administration of the Production presents itself conceptually proving itself the elements of the production strategy using itself an analytical referencial, based, mainly, in the studies of Davis et al. (2001). The study presents evidences of that the cooperative has been capable to adopt some strategical actions, what becomes it more competitive in its productive process e, therefore, favors the permanence of it in the capitalist market. One of these strategies is the adoption of the accompaniment to the requirements of the consumer through flexibility in the introduction of new models that if has constituted in a certain type of modernization of the product.

***Uniterms*:** administration of the production, handicraft production, cooperative company, strategy of production.

RESUMEN

Administración de la producción artesanal en empresa cooperativa: el caso de Copala

El objetivo en este trabajo es analizar la administración de la producción artesanal en empresa cooperativa, por medio de los elementos estructurales e infraestructurales de la estrategia de producción desarrollada por esa forma de organización. Para alcanzar tal objetivo, se tomó como base el estudio del caso de la Cooperativa de los Productores Artesanales del Estado de Rio Grande do Norte (Copala). El modelo de análisis propuesto resultó de la adopción del modelo definido en el campo de la disciplina de Gestión de Producción y tiene como factor crítico la estrategia de producción. Se estudia el concepto de empresa cooperativa definido a partir del pensamiento arizmendiano y se presenta conceptualmente la administración de la producción, evidenciando los elementos de la estrategia de producción y utilizando un referencial analítico fundamentado, especialmente, en los estudios de Davis *et al.* (2001). El estudio del caso presenta evidencias de que la cooperativa ha sido capaz de adoptar varias acciones estratégicas, lo que la hace más competitiva en su proceso productivo y favorece su permanencia en el mercado capitalista. Una de las estrategias es la adopción del seguimiento a las exigencias del consumidor por medio de la flexibilidad en introducir nuevos modelos, lo que se ha constituido en un cierta clase de modernización del producto.

***Palabras clave*:** administración de la producción, producción artesanal, empresa cooperativa, estrategia de producción.

RAUSP
Revista de Administração

CONHECIMENTO E PESQUISA NO SITE DA RAUSP

www.rausp.usp.br

Visite o site da RAUSP. Acadêmicos e profissionais ligados ao estudo da Administração podem contar com essa importante ferramenta de pesquisa. Pesquise, envie seu artigo, entre em contato com a RAUSP.