

Criação de empresa cooperativa: o caso do agro pólo de plantas medicinais

Hilka Pelizza Vier Machado¹
Ceonice Cezário Baraniuk²
Artur Eduardo Ribeiro Bastos³

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

MACHADO, Hilka Pelizza Vier; BARANIUK, Ceonice Cezário e BASTOS, Artur Eduardo Ribeiro. Criação de empresa cooperativa: o caso do agro pólo de plantas medicinais. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003, p. 100-112.

Resumo

No contexto atual, uma das formas de estimular a abertura de empresas ocorre através de redes de institutos e órgãos de fomento e desenvolvimento, que se organizam para fornecer suporte e estímulo à criação e desenvolvimento de empresas. Esse estudo apresenta o relato de um caso de criação de empresas, que ocorreu em um ambiente de redes. O objetivo é o de investigar o processo de criação e desenvolvimento de um negócio, explorando as dificuldades e facilidades, bem como as perspectivas de expansão das atividades. Por meio do detalhamento e análise das ações desenvolvidas em cada etapa do projeto de desenvolvimento da empresa, o estudo apresenta uma contribuição para a reflexão acerca de políticas de incentivo ao empreendedorismo, especialmente no âmbito agroindustrial.

Introdução

A abertura de empresas é tida como uma importante base de competitividade e como uma forma de criar novos postos de trabalho. O termo "empresariabilidade" vem sendo empregado para caracterizar a atenção que a criação de empresas tem recebido nos ambientes políticos e acadêmicos (KANTIS E KOMORI, 2002).

Os estudos nesse campo têm enfatizado, em geral, motivos que levam os indivíduos a criarem o próprio negócio, como também a personalidade do empreendedor que é considerada determinante na decisão de abrir a própria empresa (CHELL et al, 1991). Outros aspectos mencionados em estudos sobre a criação de empresas envolvem: motivos para criação, forma jurídica e origem dos recursos (MACHADO et al, 2003).

Todavia, poucos estudos abordam a abertura de empresas quando inseridas em um contexto de redes e, embora existam atualmente diversos programas que têm incentivado a criação de empresas, através de incubadoras, programas de capacitação de empreendedores, bem como

¹ Universidade Estadual de Maringá - hilkavier@yahoo.com

² Universidade Estadual de Maringá - baraniuk-c@regulus-saudeocp.com.br

³ Instituto para o Desenvolvimento Regional (I.D.R.) - aerbastos@idr.org.br

fundos específicos e a simplificação de trâmites para abertura de novas empresas, há poucos dados disponíveis sobre o desenvolvimento das empresas criadas, principalmente no contexto brasileiro.

O objetivo desse estudo é o de investigar o processo de criação e desenvolvimento de uma empresa inserida em um ambiente de rede, envolvendo órgãos e entidades estaduais e municipais. Procurar-se-á compreender o processo de criação, ressaltando dificuldades e facilidades, bem como identificar as perspectivas de expansão de suas atividades.

Para atingir o propósito de estudo, selecionou-se um caso relacionado à agricultura, pois essa atividade é de suma importância econômica no local onde a empresa se insere. Trata-se de um caso da criação de uma cooperativa de plantas medicinais em um município do norte paranaense, resultado da reunião de um grupo de especialistas em plantas medicinais e de uma política municipal e estadual de instalação de agropólos.

Uma breve discussão teórica é apresentada, sob aspectos relativos à criação de empresas e de empresas do tipo cooperativas. Em seguida, apresenta-se uma descrição sucinta sobre o projeto Agropólo e depois é abordado o caso Cooperflora, encerrando-se com a análise e aspectos conclusivos.

Aspectos ligados à criação de empresas

Gibb e Ritchie (1982) consideram que o processo de criação de uma empresa pode ser compreendido por meio das seguintes etapas: a identificação da idéia, sua validação, o acesso e organização de recursos, a negociação, o nascimento e a sobrevivência. A primeira etapa consiste no desenvolvimento da visão de uma atividade a ser desenvolvida (FILION, 1993) e, tanto esta quanto as outras etapas podem se desenvolver de forma individual ou no contexto de redes, envolvendo empreendedores e agentes.

Segundo Rea et al (1999) o processo empreendedor é o resultado de uma visão sistêmica que considera a empresa como um todo e pode ser compreendido em uma perspectiva subjetiva, mais do que a visão objetiva de uma empresa porque os negócios são sempre conduzidos de acordo com o ponto de vista do empreendedor. Sendo assim, a "idéia empreendedora" a qual os autores se referem é uma representação sistêmica envolvendo três elementos: equipe empreendedora, recursos e ambiente.

Para o nascimento e o desenvolvimento da empresa, o sistema de relações e contatos é muito importante (FILION, 1993; KANTIS e KOMORI, 2002). Além desses aspectos, Gibb e Ritchie (1982) apontam a idéia em si mesma, a disponibilidade e obtenção de recursos, a habilidade dos empreendedores e de seus associados em motivarem-se e comprometerem-se com o evento. Para Davidsson et al (2002) fatores como o número de empregados, a localização do empreendimento e a forma legal são importantes no início de um empreendimento para garantir seu crescimento.

No campo do empreendedorismo considera-se que a abertura de novos negócios pode estar associada: a) a personalidade de empreendedores e ao seu *background*; b) a traços culturais que favorecem essa iniciativa; c) a estímulos resultantes de políticas públicas e programas de incentivos a abertura de empresas.

Com relação ao primeiro aspecto, relacionado ao comportamento dos empreendedores, um dos fatores mencionados é a existência de modelos empreendedores na família, principalmente entre os pais ou pessoas da esfera íntima. Este é um dos determinantes do papel empreendedor, pois no processo de identificação desenvolvido com essas pessoas há um aprendizado cognitivo, afetivamente construído, que resulta na assimilação e reprodução do modelo e, neste caso, o modelo empreendedor. Além dos modelos, outro aspecto importante é

a experiência anterior, que interfere no estabelecimento e na viabilidade de empresas e que é comumente identificada em empreendedores de sucesso (Carter, 2001).

No tocante aos traços culturais, há evidências que determinadas culturas tendem a estimular valores que contribuem para maior propensão ao empreendedorismo, na medida que valorizam a iniciativa e a autonomia.

O terceiro fator, ou seja, a criação de empresas como resultante de políticas e programas é o que está diretamente associado ao caso analisado neste estudo. Por isso, na seção seguinte discutir-se-á resultados de estudos e relatos de experiências de empresas criadas sob essas condições.

Considerações sobre programas de suporte e incentivo ao empreendedorismo

Kantis e Komori (2002) realizaram um estudo comparativo sobre a criação de empresas em dois continentes diferentes: a América Latina e a Ásia. Eles constataram algumas semelhanças entre os empreendedores, tais como o elevado nível educacional. Entre as diferenças verificadas, está o tempo para identificar uma oportunidade de negócio, que na América Latina é aproximadamente 80% maior que em países asiáticos. Uma das razões é que a rede de contatos no ambiente latino americano se fixa mais em relações sociais mais próximas, tais como parentes, amigos e conhecidos, enquanto que a dos países asiáticos envolve mais o ambiente de empresas. Outro fator é que as redes latinas americanas estão geralmente circunscritas a áreas locais. Os autores constataram ainda que os asiáticos têm estruturas produtivas e sistemas de inovação mais articulados e sofisticados que os latinos americanos, e que o capital inicial é em geral mais elevado no caso asiático. Ainda no caso dos asiáticos, o referido estudo ressaltou que os meios de comunicação deles divulgam e valorizam a influência de modelos de empresários exemplares.

De acordo com Kantis e Komori (2002) alguns aspectos precisam ser observados em iniciativas que visem o empreendedorismo, tal como a importância de um compromisso social e econômico de longo prazo para que o processo de identificar a oportunidade resulte na efetivação do empreendimento. Para esses autores os programas de incentivo ao empreendedorismo têm como ponto positivo a formação de equipes com competências diversas, envolvendo empreendedores, consultores e responsáveis por políticas múltiplas.

Veciana et al (2002) analisaram e compararam os programas de suporte ao empreendedorismo em dois países: Espanha e Porto Rico. Eles encontraram uma super oferta de programas, porém sem uma coordenação entre eles, o que resulta muitas vezes em programas duplicados. O nível de satisfação com os programas foi maior entre os porto riquenhos do que entre os espanhóis, entretanto foi constatado um elevado nível de burocratização das instituições envolvidas, que ao invés de estimular o empreendedorismo, causavam um efeito desestimulante.

A seguir apresentam-se dois modelos de esquemas que foram utilizados na análise da criação de empresas em diferentes contextos.

Modelos de análise:

O quadro 1 sintetiza o primeiro modelo selecionado, que foi utilizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (KANTIS e KOMORI, 2002) para analisar a empresariabilidade em economias emergentes.

Quadro 1: Modelo de análise do processo empreendedor

<p>Etapa 1: Desenvolvimento do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de motivação e competências para ser empresário • A identificação da oportunidade de negócio • A elaboração do projeto
<p>Etapa 2: Implementação da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • A decisão final de abrir a empresa • O acesso aos recursos
<p>Etapa 3: O desenvolvimento inicial da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • A introdução no mercado de bens e serviços • A gestão da empresa nos primeiros anos

Fonte: Adaptado de Kantis e Komori, 2002, p. 6

A primeira etapa do modelo é baseada na análise do conhecimento dos fatores que levam os empreendedores a abrirem suas empresas e como o contexto social pode influenciar. Esta fase se consolida com a definição da oportunidade de negócios, que é dimensionada na forma de um projeto.

A fase seguinte é a de implementação e de busca de recursos para lançamento dos negócios. A última fase da análise do processo de criação da empresa, com o acompanhamento dos problemas que aparecem nessa fase, tais como a dificuldade na penetração no mercado e no financiamento durante os primeiros anos. Para Kantis e Komori (2002), nessa fase inicial, é importante a interação com grandes empresas.

Tratando especificamente da formação de cooperativas, tal como é o caso objeto deste estudo, Filion (2000) desenvolveu um modelo para responder a questão: como é o processo de criação de empresas em novos setores e porque a cooperativa é a forma escolhida? Para responder a pergunta ele analisou a criação de dez cooperativas em Quebec. O modelo é constituído de 6 fases e pode ser visualizado no quadro 2.

Quadro 2: Modelo de Análise de criação de cooperativas

Estágio	Ambiente	Líder	Suporte
1. Necessidade identificada	Percepção de líder social	Não identificado	Não existente
2. Necessidade clarificada	Líderes sociais buscam um recurso pessoal	Identificada	Pessoas da área
3. Estruturação da solução	Comunidade mobilizada	Ação	Supervisão por uma comunidade organizada
4. Obstáculos	Comunidade em ação	Efervescência, ciclos, tensões	Líder tem apoio dos recursos humanos
5. Criação	Envolvimento da comunidade	Arquitetura, construção	Envolvimento do grupo
6. Início	Ajustes na comunidade	Gerenciamento	Solidariedade

Fonte: Filion, 2000, p.3

Na primeira fase, em todos os casos estudados, Filion (2000) constatou que a idéia original da cooperativa foi ligada a necessidade detectada por um grupo, sendo que os casos estudados eram na área de saúde, educação e transporte. No segundo estágio, os líderes sociais tentaram clarear essa necessidade identificada, buscando um consenso sobre a necessidade e os meios para satisfazê-la. É também nesse estágio que se procura um líder para coordenar o projeto.

O terceiro passo consiste em buscar uma estrutura para o projeto. O líder mobiliza a comunidade envolvida e todos procuram as potenciais soluções.

Na quarta fase o nível de envolvimento é maior e há pessoas que se dispõem a prestar assessoria para buscar soluções para os obstáculos. Tende a aparecer algum nível de conflito e há uma alternância de motivação e falta de motivação. A quinta etapa é a criação da cooperativa, formalizando o projeto idealizado. Por fim, ocorre o início da cooperativa, que nos casos estudados por Filion (2000) demandou um ano para ser implementada.

Para Filion (2000) o movimento cooperativo tem muito a contribuir para o empreendedorismo, pois mesmo que este esteja associado com indivíduos, a fórmula cooperativa é um tipo de empreendedorismo coletivo, um modo de expressar o fenômeno através de um grupo, sobretudo um grupo comprometido

Na seqüência será analisado o caso de criação da cooperativa de profissionais especializados em plantas medicinais, a partir das referências dos modelos apresentados. Antes de apresentar o caso da cooperativa, que se insere no agropólo de plantas medicinais, será detalhada a metodologia que foi utilizada para estudo do caso.

Metodologia:

O método utilizado foi o de estudos de casos, tendo em vista o pouco conhecimento em torno do objeto de estudo, pois, como salienta Yin (1988), estudos de casos são recomendados em fenômenos sociais complexos. Assim, considerando que o estudo de caso busca compreensão abrangente do fenômeno em estudo, e, ao mesmo tempo, procura desenvolver declarações teóricas mais gerais sobre a regularidade do fenômeno (BECKER, 1997), optou-se por esse método qualitativo de pesquisa.

De acordo com Yin (1988) o primeiro passo em uma investigação é a pergunta de pesquisa. No caso em estudo, a pergunta consiste em saber como é o processo de criação de uma empresa cooperativa, inserida em um contexto de rede. Considerando os modelos de criação de cooperativas, a proposição deste estudo é a de que, mesmo em um contexto de redes, os passos mencionados nos modelos já existentes podem ser confirmados.

Nesse sentido, o estudo que foi selecionado para análise é o de formação de uma cooperativa de plantas medicinais, constituída por vinte especialistas (pós-graduados) em plantas medicinais, em julho de 2002, no contexto do projeto Agropólo AMUSEP (Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense), que elegeu entre os dez ramos de atividade rural o de fitoterápicos ou plantas medicinais. Observa-se assim que o caso tem duas particularidades importantes: a primeira está relacionada ao grau de instrução dos fundadores/empreendedores, pois todos são pós-graduados, além de ser uma equipe de formação multidisciplinar. A outra particularidade é a inserção da criação da empresa em um ambiente de rede, envolvendo outras instituições.

Para coleta dos dados foram empregadas diferentes técnicas. A entrevista, com pessoas da cooperativa e do projeto Agropólo, foi uma forma de coletar dados sobre o caso em estudo. Além disso, foram analisadas atas e documentos relativos à constituição da empresa. Também foram analisados relatórios de reuniões do projeto Agropólo, fornecidos pelo Instituto para o Desenvolvimento Regional (I.D.R.), órgão ligado a Associação Comercial do Município, que

coordena o referido projeto. Outra fonte de dados foi constituída por fitas que continham gravações das reuniões realizadas pelo grupo que constituiu a cooperativa e demais especialistas da cadeia de plantas medicinais .

Para análise do material foram tomados como parâmetro os modelos existentes, enquadrando-se os fatos em cada uma das etapas dos modelos, sempre que os fatos coincidiam com o referencial teórico.

Antes de apresentar o detalhamento do caso serão feitas algumas considerações sobre o projeto Agropólo, para melhor contextualizar o caso em estudo.

Projeto Agropólo Paraná

O Agropólo AMUSEP é um programa de desenvolvimento com base em atividades agropecuárias, cujas ações integradas e sistêmicas contribuem para a eficiência econômica dos empreendimentos e a qualidade de vida das comunidades.

O programa prevê ações em 10 cadeias produtivas (Bovinocultura de leite e corte, hortifruticultura, plantas medicinais, sericicultura, aves de corte e postura, grãos, cana-de-açúcar, madeira e turismo rural) consideradas prioritárias para a região. Estas ações são relacionadas a investimentos na organização do setor produtivo, identificação das reais necessidades da produção (visão completa da cadeia produtiva), formação e profissionalização da mão-de-obra, pesquisas em inovação tecnológica, transferência de tecnologia, diversificação da produção (verticalização), qualidade da matéria-prima, aspectos sanitários, comercialização e mercado externo.

O programa tem a participação dos trinta municípios da AMUSEP, o que garante a eficiência das ações e facilidade na instalação dos projetos nas unidades municipais. A região está representada no comitê gestor do agropólo através da AMUSEP e mais 12 entidades (FAEP, FIEP, SEAB, Prefeitura Municipal de Maringá, UEM, TECPAR, APRAS, SEBRAE, COCAMAR, CESUMAR, CODEM, EMATER). Esta articulação entre as entidades favorece o fortalecimento e a confiança neste programa de desenvolvimento agropecuário.

O caso Cooperflora

Conforme mencionado anteriormente, o caso em estudo é o da criação de uma cooperativa de plantas medicinais, formada por profissionais especializados, com o objetivo de desenvolver políticas de trabalho em um setor extremamente deficitário de profissionais capacitados, buscando meios de aprimorar os processos de produção de fitoterápicos no país, incentivando a prática da fitoterapia de qualidade, educando e participando ativamente na produção e desenvolvimento de tecnologias que visam elevar a qualidade de vida da população, bem como priorizar o controle de qualidade de matérias-primas de origem vegetal.

A partir do modelo de análise para criação de cooperativas, apresentado no quadro 2, será analisada a criação da cooperativa, iniciando-se pela fase de identificação da necessidade.

Etapa 1- Necessidade identificada

De acordo com Fillion (2000), a primeira etapa da criação de cooperativas consiste na identificação de uma necessidade. No caso em estudo essa fase ocorreu quando um grupo de especialistas em plantas medicinais, egressos de um curso de pós-graduação em plantas

medicinais pela Universidade Estadual de Maringá, detectou o potencial de mercado e a dificuldade em encontrar produtos de qualidade. Nesse primeiro momento o grupo, que acompanhou diversas análises de controle de qualidade de fitoterápicos que são normalmente comercializados em farmácias de manipulação, identificou uma necessidade de matéria-prima de boa qualidade, tendo em vista o alto índice de reprovação das amostras analisadas. Essa etapa é considerada nebulosa, pois não havia clareza sobre o encaminhamento do problema, assim como não tinha um líder ou algum suporte, conforme se refere Filion (2000).

Etapa 2 – Necessidade clarificada

A etapa 2, ou seja, a clareza da necessidade foi ocorrendo à medida que um maior número de testes era realizado. Outra forma útil para clarear a necessidade foi a discussão mais específica sobre as plantas medicinais e seu potencial de mercado. A coleta de informações possibilitou a visão mais focada sobre o problema.

Desta forma, o grupo constatou, através dos dados obtidos, que o consumo de remédios à base de ervas e plantas medicinais é prática comum em cerca de 80% da população mundial, segundo dados da Organização Mundial da Saúde. No Brasil, conforme estimativas da Associação Brasileira da Indústria de Fitoterápicos, esse mercado movimenta cerca de 500 milhões de dólares por ano, mas apesar disso o mercado é desorganizado e o resultado é que muitos produtos sem qualidade continuam à venda (GALILEU, 2002).

Além disso, instituições e entidades, tais como a Pastoral da Saúde, Colégios Agrícolas, Pastoral da Criança e Conselhos Municipais de Saúde têm produzido medicamentos à base de plantas medicinais, tais como xaropes, pomadas, tinturas, chás com fins medicinais. Sem equipamentos apropriados e metodologias de controles de qualidade esses produtos deixam a desejar.

Na perspectiva mercadológica, no Estado do Paraná, há laboratórios de grande porte que compram ervas medicinais da Europa, sendo que há espécies dessas plantas na região, de forma nativa e com possibilidades de cultivo. O principal motivo dessa dissociação agro comercial é a falta de controles fitosanitários e qualitativos de matérias-primas manipuladas na região.

Outro fato importante é que no Brasil alguns Estados iniciaram projetos para disseminar o uso correto de medicamentos pela população carente, à base de plantas medicinais, com eficácia comprovada em estudos científicos. Foram identificados os principais produtos industrializados pertencentes a farmácias básicas nos municípios:

- a) Fórmula ansiolítica: Leonotis (*Leonotis nepetaefolium*); Valeriana (*Valeriana officinalis*); Maracujá (*Passiflora edulis*); Apepu (*Citrus aureantius*);
- b) Fórmula anti-hipertensiva: Viscum (*Viscum album*); Nhangapiri (*Pitanga sp*); Guaçatonga (*Ccearea silvestris*); Estevia (*Stevia rebaudiana*);
- c) Fórmula antiulcerosa: Espinheira santa (*Maytenus ilicifolia*); Tansgem (*Plantago mayor*); Calêndula (*Calendula officinalis*); Mil folha (*Achillea millefolium*);
- d) Fórmula expectorante: Sálvia (*Salvia officinalis*); Malva (*Malva silvestris*); Guaco (*Mikania glomerata*); Eucaliptus (*Eucaliptus globulus*); Mel e própolis;
- e) Pomada – uso tópico: Arnica (*Arnica montana*); Pinho (*Pinus pinaster*); Confrei (*Symphytum officinalis*).

Essa avaliação de mercado e do produto foi realizada em conjunto com o grupo e com a rede que abrange o projeto Agropólo. A integração entre o grupo de especialistas e a equipe do projeto Agropólo foi marcada por diversas reuniões.

Essa parceria favoreceu uma visão da cadeia produtiva dos fitoterápicos e os envolvidos procuram, em conjunto, uma estruturação para a solução do problema. Algumas lideranças despontam e pessoas da área são reunidas para prestar suporte, inclusive de outros órgãos, tais como a EMATER (Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural).

Fases 3, 4 e 5: Estruturação da Solução, Obstáculos e Criação

No contexto das discussões o projeto Agropólo vislumbrou uma perspectiva importante para a região de abrangência e elegeu a cadeia produtiva de fitoterápicos como um de seus projetos. Nesse ambiente surgiu a cooperativa:

A COOPERFLORA Cooperativa de Profissionais Especializados em Plantas Mediciniais, que é formada por uma equipe multiprofissional, que envolve farmacêuticos, médicos, agrônomos, biólogos, entre outros, especializados na área de plantas medicinais pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), no Paraná, nasceu exatamente dessa necessidade que o mercado tem hoje de profissionais especializados nesta área, pois é certo que a fitoterapia vem crescendo no Brasil. Crescem também as práticas ilegais, produtos ineficazes e propaganda enganosa, que vendem erroneamente a idéia de que, por se tratar de um produto natural, está isento de efeitos colaterais (Enfoque Saúde, 2002, p.24)

A finalidade da Cooperativa está definida no artigo segundo do seu Estatuto Social:

A Cooperflora Brasil terá como objetivo a prestação direta de serviços aos seus cooperados, na defesa dos seus interesses, na melhora econômica e social, na orientação e gerenciamento das atividades executadas a terceiros pelos seus cooperados, buscando aproximar o seu sócio – cooperado de fontes de trabalho, para que este possa executá-lo, de acordo com a competência e capacidade de cada um, conforme previsto no artigo 7 da Lei Federal 5764/7.

Contando com uma equipe de profissionais de diferentes áreas a cooperativa definiu como serviços iniciais:

- a) Controle de qualidade de plantas e fitoterápicos;
- b) Regularização de programa público de fitoterapia, para prefeituras, ONGs etc.;
- c) Estudos clínicos e pré-clínicos para a regularização de fitoterápicos;
- d) Assessoria em produção de mudas e sementes;
- e) Pesquisa e desenvolvimento;
- f) Cursos, seminários, palestras e workshops em fitoterapia, manipulação, técnicas de cultivo, etc.

Além dos serviços, outra estratégia de ação foi a de delimitar as plantas, pois considerando o grande número de plantas medicinais, o grupo decidiu concentrar-se nas seguintes espécies:

- 1- Dente de leão – *Taraxacum officinalis*
- 2- Tansagem – *Plantagus majororis*
- 3- Urtigão – *Urera bacífera*

- 4- Sálvia – *Salvia officinalis*
- 5- Guaco – *Mikania Glomerata*
- 6- Cordão de frade – *Leonotis nepetaefolia*
- 7- Alecrim – *Rosmarinus officinalis*
- 8- Centela – *Centella asiática*
- 9- Babosa – *Aloe barbadensis*
- 10- Lípia – *Lippia alba*
- 11- Cedron – *Lippia citriodora*
- 12- Maracujá – *Passiflora sp*
- 13- Calêndula - *Passiflora sp*
- 14- Arnica – *Arnica montana*
- 15- Ginko – *Ginko biloba*
- 16- Hipérico – *Hipericum perforatum*

Posteriormente essa opção foi redefinida e a equipe do agropólo decidiu implantar na rede de municípios da AMUSEP as seguintes espécies:

- Mikania glomerata (Guaco): Broncodilatador;
- Maytenus ilicifolia (espinheira-santa): Antiulceroso, gastrite;
- Equisetum arvense (cavalinha): Diurético;
- Phyllanthus niruri (quebra-pedra): Antinfecioso das vias urinárias;
- Mentha sp (hortelã): para resfriados e antiparasitário;
- Calendula officinalis (calêndula): cicatrizante de ferimentos não infectados;
- Própolis (várias espécies): cicatrizante de ferimentos infectados;
- Lippia Alba (falsa melissa): calmante;
- Foeniculum vulgare (funcho): para aumentar a lactação e para problemas digestivos;
- Plantago sp (tanchagem): antiinflamatório.

Com base na definição dessas plantas o grupo buscou informações sobre a produção desses fitoterápicos, constatando dificuldades, tais como: quantificar produção e lucro, diferenças de preços atreladas a processos de secagem, processamento e embalagem dos produtos.

As reuniões em conjunto com a equipe do Agropólo contribuíram para que um diagnóstico inicial fosse traçado, identificando ameaças e oportunidades. Como ameaças foram detectadas:

- desorganização do setor, pois trata-se de uma idéia inovadora, envolvendo uma cadeia produtiva;
- problemas derivados da produção das plantas, que não contam com a devida assistência técnica, além de produtores desarticulados e desorganizados;
- produtos comercializados não passam por princípios ativos e processos tecnológicos desenvolvidos;
- falta de avaliação da rentabilidade e de potencial de produção nas condições climáticas locais, como também ausência de um mapeamento da produção na região;
- necessidade de produzir mudas certificadas;
- necessidade de identificar com maior precisão o mercado potencial para comprar as plantas;

- raras estatísticas sobre credenciamento de produtos e empresas.

Como potencialidades foram identificadas:

- o mercado é amplo, tanto o consumidor final, como também farmácias básicas;
- viabilidade da produção em pequenas áreas e até mesmo sob a forma de agricultura familiar;
- o preparo da equipe de empreendedores diante da complexidade da cadeia;
- perspectiva crescente de consumo de produtos naturais;

Enquanto o grupo de especialistas discutia entre seus membros a criação da cooperativa, o foco concentrava-se em aspectos técnicos e, à medida que o grupo se integrou ao projeto Agropólo uma nova dimensão foi introduzida no diagnóstico das necessidades, a partir de uma visão integrada da cadeia produtiva. Se por um lado esse procedimento ampliou a visão do negócio, por outro, o nível de complexidade tornou-se ainda maior. Analisando essa etapa, à luz do modelo de Fillion (2000), verificou-se que uma comunidade foi mobilizada e apresentou um envolvimento, ao mesmo tempo que surgem lideranças no projeto e a definição de uma agenda de ações, descritas a seguir. Essa agenda caracterizou uma nova etapa no processo de criação da empresa cooperativa analisada, desenvolvida em um ambiente de rede.

Etapa 6 – A definição de uma agenda conjunta

Como especificidade do caso analisado, de criação de uma cooperativa em um ambiente de rede, uma etapa adicional foi constatada, a partir de uma definição conjunta de ações destinadas a solucionar os problemas da cadeia de plantas medicinais, possibilitando a implementação de atividades da Cooperflora.

O primeiro programa, definido em conjunto entre os dois grupos, foi o de qualificação de recursos humanos, envolvendo três modalidades:

- a) cursos de qualificação destinado a produtores, enfocando aspectos ligados à produção, mercado, colheita, conservação e custos de produção;
- b) cursos de qualificação para empresas e futuros empreendedores, abordando processos industriais, embalagens, rotulagens, registros de produtos, controle de qualidade e comercialização;
- c) treinamento de técnicos para controle de qualidade, estocagem, processos ligados a colheita e assistência na produção.

O segundo programa foi relacionado à organização de empresas para exportação de extratos líquidos, pós e gelatinas e a promoção de intercâmbio com países importadores. Para implementação deste programa foi definida a contratação de uma equipe técnica especializada para efetuar diagnóstico dos produtores existentes, empresas e mercados consumidores e para organizar o setor através de cooperativas, empresas para organização de feiras, rodadas de negócios e intercâmbio com países importadores e mercado interno.

Como terceiro programa constou a atração de empresas e de investimentos nos municípios da região, a ser implementado através de visitas técnicas e rodadas de negócios, envolvendo outras entidades e órgãos, tais como: SEBRAE, FIEP, EMATER, associações comerciais e associações de municípios.

O quarto programa consistiu na montagem de um centro de desenvolvimento de produtos, em parceria com a Universidade Estadual de Maringá. A finalidade é de realizar estudos dos princípios ativos das plantas após a colheita e a industrialização. O centro de desenvolvimento contaria com uma área de fitocultivo, dentre outros, com os seguintes objetivos: o desenvolvimento de um programa piloto para o cultivo de sementes e reprodução de mudas; monitoramento e melhoramento de espécies, produção de plantas medicinais em pequena escala para os fitofármacos da Secretaria de Saúde do município e a instalação de um jardim botânico de plantas medicinais. Além dessa área de cultivo, o programa prevê também a instalação de uma unidade piloto de industrialização.

Com a definição desses programas o grupo do Agropólo de plantas medicinais procura disseminar o fitocultivo programado para pequenos produtores, integrando produtores, órgãos de assistência e o mercado potencial, representado por: secretarias de saúde, farmácias de manipulação, laboratórios fitoterápicos, indústrias de matérias primas, atacadistas de plantas medicinais e o público consumidor.

Nessa fase, a liderança do projeto parece tornar-se difusa. A definição de programas está estruturada para a solução dos problemas da cadeia, detectados nas discussões do diagnóstico, entretanto a dimensão dos projetos assumiu uma amplitude grande, envolvendo riscos, pois a rentabilidade do projeto não foi dimensionada.

Análise do processo de criação da empresa:

A criação da empresa do tipo cooperativa em um contexto de rede, conforme o caso analisado, pode ser descrita pelos seguintes estágios:

- a) Necessidade identificada;
- b) Necessidade clarificada;
- c) Criação da empresa cooperativa;
- d) Estruturação da ação conjunta entre os órgãos envolvidos, a partir de um diagnóstico da situação e de uma perspectiva de cadeia produtiva;
- e) Definição de uma agenda conjunta de ação.

Nesse sentido, comparando com o modelo encontrado por Fillion (2000), que estudou o processo de criação de dez cooperativas, neste caso estudado foi possível constatar semelhança nas três primeiras fases do projeto, mas um encaminhamento específico nas fases seguintes foi verificado.

Sobre o processo de criação de empresas em um contexto de redes detectou-se elementos positivos, tais como:

- envolvimento de diversos órgãos para solucionar problema relativo a uma cadeia produtiva;
- favorecimento da criação de uma rede de relações, envolvendo setores da cadeia produtiva como um todo;
- possibilidade de ampliar ainda mais a visão dos empreendedores envolvidos, pela maior facilidade em obter as informações.

Esses aspectos positivos indicam uma perspectiva de crescimento para a cooperativa de plantas medicinais, pelo envolvimento e apoio de órgãos especializados. Entretanto, é necessário que alguns aspectos sejam levados em consideração a fim de evitar:

- o superdimensionamento de programas;
- a falta de sincronia entre os programas;

Convém ainda salientar que, após a última etapa, que consistiu na definição da agenda de trabalho, há um retorno à fase de estruturação da solução, pois o problema detectado pela equipe de especialistas está atrelado, de maneira intensa, à produção de plantas medicinais. Por isso, embora o mercado seja potencial, o aspecto técnico ligado à produção representa um ponto de partida para a solução do problema e para o incremento das atividades da cooperativa criada. É evidente, no entanto, que o encaminhamento dessa solução é diretamente relacionado à necessidade de mensurar a produtividade e o custo no cultivo de plantas medicinais.

Considerações finais

O objetivo deste estudo era o de investigar o processo de criação e desenvolvimento de uma empresa em um contexto de redes. O caso estudado contribuiu para demonstrar a complexidade do processo de criação de uma empresa inserida em uma cadeia produtiva, envolvendo produtores rurais, processo de industrialização, serviços e comercialização. A idéia da Cooperflora nasceu de uma necessidade que foi detectada por um grupo de especialistas que, como empreendedores, demonstraram um comportamento determinado e insatisfeito com a situação encontrada. Em seguida eles se uniram a equipe de outro projeto (Agropólo) envolvendo diferentes entidades, que compreendeu a visão do grupo de especialistas.

O que se observou, de forma diferenciada do processo de criação de outras cooperativas, é que a inserção do projeto no contexto de rede acrescentou uma etapa que é a definição de uma agenda que contribuiu para ampliar a noção original do projeto e que pode colaborar para que o desenvolvimento do projeto seja maior, desde que as ações sejam bem coordenadas e que, como salientam Gibb e Ritchie (1982) os recursos possam ser obtidos, pois eles constituem um ponto importante.

É importante salientar ainda a limitação desse estudo, na medida em que ele apresenta o estudo de apenas um caso. Nesse sentido, outros estudos de casos, especialmente no âmbito agroindustrial podem contribuir para melhor compreensão da criação de empresas em contexto de redes.

Referências:

- BECKER, H.S. *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Hucitec, 1997, 3ª ed.
- CARTER, S. *Women's business ownership: a review of the academic, popular and internet literature*. Glasgow: University of Strathclyde, 2001.
- CHELL E. et al. *The entrepreneurial personality*. London: Routledge, 1991.
- DAVIDSSON, P. et al. Empirical Analysis of Business Growth Factors using swedish data. *Journal of Small Business Management*, 2002, 40, 4, p. 332-349.
- ENFOQUE SAÚDE. *Plantas Medicinais*. Maringá: Fana Comunicação Visual, 1, 4, 2002, p.24

FILION, L.J. Visão e Relações: Elementos para um meta modelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 33(6):50-61, 1993

FILION, L.J. Patterns in the Creation of Cooperative enterprises in service sectors. Proceedings. Brisbane: ICSB 2000.

GALILEU. Um mercado incipiente. São Paulo: Editora Globo, 11, 129.p.60-62. 2002.

GIBB, A e RITCHIE, J. Understanding the process of starting small business. *European Small Business Journal* 1, p. 26-46, 1982.

HERNANDEZ, E.M. *Le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*. Paris: L'Hartmann, 1999.

HISRICH, R. Entrepreneurship: starting, developing and managing a new enterprise. Boston, 1989.

KANTIS, H. et al. Empresarialidad en economias emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en America Latina el Este de Asia. *Banco interamericano de desarrollo*, 2002.

MACHADO et al. O processo de criação de empresas por mulheres. *Rae Light*, 2, 2003.

REA, A et al. From the idea to the firm: a model for the entrepreneurial process. Proceedings, Naples: ICSB1999.

VECIANA, J.M. et al. Institutions and Support Programs for Entrepreneurship: a two countries comparison. Proceedings. Puerto Rico, International Council for Small Business, 2002.

YIN, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage, 1988.