

Estudos Organizacionais
Organizações do Terceiro Setor

Empreendimentos de Economia Solidária na Cidade de Londrina/PR e suas Estratégias de Ação
Social Economy Enterprises in the city of Londrina / PR and their Strategies of Action

AUTORES

LUIS MIGUEL LUZIO DOS SANTOS

Universidade Estadual de Londrina
lmig@uol.com.br

BERNARDO CARLOS SPAULONCI CHIACHIA MATOS DE OLIVEIRA

Universidade Estadual de Londrina
oliveira.bernardo@gmail.com

EDNA MARTA PELOSI

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
ednapelosi@gmail.com

JÉLITON LAFAEDE PIMENTA

Universidade Estadual de Londrina
JELITON.PIMENTA@PDG.COM.BR

RESUMO

A Economia Solidária apresenta-se como uma vertente econômica inclusiva que contrapõe o sistema capitalista de produção e apóia-se nos princípios da autogestão, sustentabilidade e solidariedade. Contudo, os empreendimentos de Economia Solidária apresentam dificuldades de inserção no mercado e, conseqüentemente, de se viabilizarem como alternativas socioeconômicas factíveis, uma vez que, dada sua própria natureza, acabam por desconsiderar ferramentas de gestão indispensáveis para a boa adequação de seus produtos e atividades às demandas do mercado. Assim, é voltando-se para esta problemática que o presente artigo analisa as estratégias de diversos empreendimentos de Economia Solidária da cidade de Londrina à luz de um modelo estratégico para empreendimentos de Economia Solidária proposto por Luzio dos Santos (2010). Através de pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa; buscou-se compreender o posicionamento estratégico utilizado pelos empreendimentos de ES da cidade de Londrina/PR, bem como analisar sua efetividade socioeconômica. Após a realização das entrevistas com alguns integrantes dos empreendimentos, pôde-se identificar a estratégia de escopo como sendo a predominante mesmo quando a mesma não era expressa formalmente. Verificou-se também, o desconhecimento da realidade do mercado e a ausência de informações de base para o posicionamento estratégico mais adequado. Percebeu-se ainda um enfoque concentrado no produto e não nas necessidades e desejos dos consumidores.

Palavras-chave: Economia Solidária; Posicionamento estratégico; Efetividade Socioeconômica.

ABSTRACT

The Social Economy presents itself as an inclusive economic sphere opposing the capitalist system of production relying on the principles of self-management, sustainability and solidarity. Yet, the Social Economy enterprises have difficulties in entering the market and hence to self-maintenance socioeconomic feasible alternatives, since, given his own nature, come to dismiss management tools indispensable for the good suitability of its products and activities to market demands. Thus, it is turning towards this problem that this article analyzes the strategies of Social Economy several ventures city of Londrina in the light of a strategic model for Social Economy enterprises proposed by Luzio dos Santos (2010). Through exploratory, descriptive and qualitative, we sought to understand the strategic positioning of Social Economy used by enterprises of the city of Londrina / PR, as well as analyze its socio-economic effectiveness. After the interviews with some members of the enterprises, it was possible to identify the scope of strategy as the dominant even when the same was not formally expressed. There was also the ignorance of market reality and the lack of basic information for the most appropriate strategic positioning. It was noticed also a concentrated focus on the product and not on the needs and desires of consumers.

Key-words: Solidary Economy; Strategic positioning; Socioeconomic effectiveness.

1 INTRODUÇÃO

A lógica empresarial, desde a revolução industrial, busca a maximização dos lucros e o aumento progressivo do mercado, o que gera um descompasso com as necessidades coletivas e o equilíbrio sistêmico da sociedade. A visão imediatista centrada em pressupostos individualistas vem atingindo conseqüências desastrosas para o todo social, com a polarização entre ricos e pobres, a exclusão e a pobreza, além da subserviência do Estado aos interesses mercantis privados.

Mesmo com a expansão da produção e a ampliação do mercado mundial, nem toda força de trabalho consegue ser absorvida, gerando-se assim, um contingente cada vez mais numeroso de desempregados estruturais, que diferentemente das causas provocadas pelas habituais oscilações econômicas, não vêem perspectivas de recolocação, já que não são mais necessários. Esse quadro é resultado de novos processos produtivos e principalmente do uso intensivo de novas tecnologias que eliminam a necessidade de mão de obra e condenam milhões à total exclusão social.

Em função da incapacidade de inclusão de toda a força produtiva no sistema capitalista, novas modalidades organizacionais surgem como resposta, propondo-se a oferecer alternativas viáveis ao sistema hegemônico. Nesse cenário pouco auspicioso, emerge a Economia Solidária como uma alternativa socioeconômica democrática, sustentável e solidária, contrariando a lógica tradicional dos empreendimentos capitalistas em que predomina a hierarquia rígida e as relações de poder centralizadas que proporcionam resultados assimétricos, contribuindo para uma sociedade dividida e empobrecida em elementos de sociabilidade.

Num processo de inversão de prioridades os empreendimentos de ES vêm com a proposta de submeterem os interesses econômicos à inclusão social, à justiça distributiva, à democratização das relações e à busca de níveis superiores de participação e sociabilidade. Há, no entanto, diversas dificuldades para consolidar esses empreendimentos, que, na maioria das vezes, não fazem uso de ferramentas administrativas apropriadas, limitando-se a ações contingenciais, desestruturadas e distantes de uma perspectiva estratégica consistente. É neste contexto que emerge o problema de pesquisa deste trabalho, que defende o pressuposto de que a viabilidade econômica destes empreendimentos passa por uma análise mais acurada das estratégias de gestão utilizadas, à exemplo dos empreendimentos capitalistas tradicionais. Assim, o objetivo central do presente estudo é o de analisar o posicionamento estratégico dos empreendimentos de ES da cidade de Londrina, a fim de entender suas limitações e apontar ajustes necessários para sua melhor adequação ao mercado e conseqüente consolidação. Para tal análise, entretanto, fazemos uso de um modelo estratégico para empreendimentos de Economia Solidária, proposto por Luzio dos Santos (2010).

Para o levantamento das informações necessárias à análise em torno da posição estratégica das organizações de ES, foram selecionados 6 empreendimentos atuantes na cidade de Londrina-PR, 4 destes fazem parte do Centro Público de Economia Solidária (CEPES), 1 está integrado à Incubadora Tecnológica de Empreendimentos de Economia Solidária (INTES) da Universidade Estadual de Londrina e também, e por último, foi contemplada a Cooperativa de Reciclagem de Resíduos Sólidos (COOPERSIL). Cada uma destas iniciativas apresentam singularidades, o que permite uma análise mais consistente em relação às opções estratégicas assumidas, vislumbrando potencialidades e limitações para estes empreendimentos, considerando o contexto em que estão inseridos.

2. PROBLEMÁTICA SOCIAL

O sistema capitalista, predominante em toda esfera global, traz consigo, entre outros, três graves questionamentos. O primeiro está relacionado à intensificação da sua natureza, ou seja, a incessante busca pelo acúmulo individual, conduzindo a processos de trabalho que resultam na privação e na alienação do trabalhador. Ademais, as hierarquias estratificam e condicionam os trabalhadores num processo que mistura engessamento com adestramento e apatia.

O segundo problema diz respeito à agravação das desigualdades sociais em todo o mundo. Nunca houve um montante de produção como o atual, mas nunca houve tamanha injustiça no seu acesso. A riqueza encontra-se num nível de concentração tamanha, que alguns bilionários detêm riquezas superiores a riqueza de dezenas de nações em conjunto. Esse quadro repleto de contrastes é visto pelas elites como natural, decorrentes do maior esforço e talento de alguns e do descaso e preguiça de outros. Apoiam-se nessa lógica meritocrática em que se assistem a uma concorrência entre desiguais, onde se legitima e passa-se a aceitar a exclusão social.

Numa situação de exclusão verifica-se uma acentuada privação de recursos materiais e sociais, arrastando, conforme Santos (2010) “para fora ou para a periferia da sociedade todos aqueles que não participam dos valores e das representações sociais dominantes”. O excluído encontra-se fora dos universos materiais e simbólicos, sofrendo a ação de uma espiral crescente de rejeição, que culminará na incorporação de um sentimento de auto-exclusão e de incapacidade.

O terceiro questionamento é inerente a expansão do capitalismo desregrado que põe em risco a própria sobrevivência física do planeta e da sua população. Após explorar as riquezas naturais de maneira desenfreada e acima da sua capacidade de regeneração, cria-se um embate entre consumo ilimitado e recursos finitos. A natureza vem-se manifestando de diferentes formas em todo o planeta, demonstrando a insustentabilidade do modelo de desenvolvimento atual e a necessidade emergente de se conceberem novas formas de produção, consumo e sociabilidade (CATTANI 2003, p. 10).

2.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA

No século XIX, iniciaram-se as primeiras experiências de desenvolvimento de novos modelos organizacionais coletivos com ambições a se tornarem embriões de uma nova economia, passando estes a serem conhecidos por “socialistas utópicos”. Estas iniciativas pioneiras tiveram diferentes formatos, indo de cooperativas de consumo e de produção a comunidades e aldeias cooperativas, as quais buscavam aliar uma nova forma de produzir com uma convivência mais próxima, afetiva e integrada. Essas experiências tiveram lugar em vários lugares do mundo, destacadamente na Inglaterra, França e Estados Unidos (SINGER, 2002, p. 25-26). Porém, muitas das iniciativas que surgiram como solidárias, foram-se submetendo à lógica capitalista, perdendo suas características cooperativas, democráticas e solidárias. Um dos casos mais notório foi o das cooperativas de consumo, as quais alcançaram tal importância na Europa que optaram por assalariar seus trabalhadores e administradores, separando capital e trabalho (SINGER 2002, p. 27).

Atualmente assiste-se a um renascimento dos ideais que motivaram a formação das primeiras cooperativas no século XIX e que ressurgem diante das contradições abissais provocadas pelo modelo capitalista de corte neoliberal. Diante do exposto surgem iniciativas de cooperativismo popular, primeiramente, como antídoto contra o desemprego, mas avançam para um projeto mais ambicioso que tentando se afirmar como alternativa socioeconômica.

Segundo Singer (2002, p.86):

Mesmo sendo hegemônico, o capitalismo não impede o desenvolvimento de outros modos de produção porque é incapaz de inserir dentro de si toda população economicamente ativa. A economia solidária cresce em função das crises sociais que a competição cega dos capitais privados ocasiona periodicamente em cada país. Mas ela só se viabiliza e se torna uma alternativa real ao capitalismo quando a maioria da sociedade, que não é proprietária de capital, se conscientiza de que é de seu interesse organizar a produção de um modo em que os meios de produção sejam de todos os que os utilizam para gerar o produto social.

De acordo com Singer (2002) Economia Solidária pode ser definida como um sistema socioeconômico aberto, amparado nos valores da cooperação e da solidariedade no intuito de atender às necessidades e desejos materiais e de convivência, mediante mecanismos de democracia participativa e de autogestão, visando a emancipação e o bem-estar individual, comunitário, social e ambiental.

O avanço da ES no Brasil deve-se à junção de dois movimentos específicos: o aparecimento de um enorme excedente de mão-de-obra e um segundo movimento composto por um importante conjunto de militantes sociais críticos e engajados na construção de alternativas de organização social e laboral. Esta nova forma de organização e alternativa à economia capitalista teve na Cáritas Brasileira, entidade ligada à Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), um dos principais impulsionadores, financiadora de milhares de pequenos projetos destinados à geração de trabalho e renda para moradores das periferias das metrópoles e da zona rural (POCHMANN, 2004).

A década de 1990 foi marcada pela ascensão de iniciativas de ES de diferentes matizes, muitas delas vinculadas a políticas públicas de geração de trabalho e renda de forma cooperativa, com a finalidade de enfrentar as danosas consequências do desemprego e da precarização do trabalho. Neste mesmo período, passa a haver um expressivo envolvimento do setor acadêmico com os movimentos da ES, destacadamente através das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, que passaram a incentivar e dar apoio a empreendimentos de natureza coletiva em diferentes regiões do Brasil (POCHMANN, 2004).

Em Londrina a ES teve o seu início em 2003, impulsionada pelo programa fome zero do governo federal, que tinha como pressuposto acabar com a carência alimentar, mas também o desenvolvimento de ações estruturantes que vislumbrassem a autonomia e a emancipação dos envolvidos. Com base nessas premissas e em virtude de certa concordância ideológica entre os governantes da esfera federal e municipal, o poder público local se organizou e desenvolveu um programa que ia ao encontro dos objetivos da esfera federal (CRUZ; SANTOS 2010, p. 154).

A consolidação da ES em Londrina passou a se manifestar de forma mais incisiva a partir de 2005 com a criação do CEPES (Centro Público de Economia Solidária) que trouxe visibilidade para os grupos produtivos e estimulou o desenvolvimento de novos. Paralelamente, a essa iniciativa pública, surgiram outras, como a INTES (Incubadora de Empreendimentos de Economia solidária da Universidade Estadual de Londrina), além da COOPERSIL (Cooperativa de Catadores de Materiais Recicláveis de Londrina).

3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Pode-se dizer que estratégia trata-se de um enfoque sistemático que define como as empresas se posicionam para se projetar em relação ao futuro, considerando suas potencialidades e limitações. A estratégia propõe-se a ser a principal norteadora das ações e direcionamentos assumidos pela organização, numa perspectiva multidisciplinar e de longo

prazo, atentando-se para as reais necessidades e desejos do mercado, considerando as vantagens já existentes ou possíveis de desenvolver e consciente das barreiras a enfrentar. (ANSOFF; MCDONNELL 1993).

Entretanto, como aborda Oliveira (2005, p. 25) “grande número de empresas não tem ou não sabe quais são suas estratégias”. Esse comportamento é bastante comum nos empreendimentos de ES, que por essa lacuna passam a viver à mercê das contingências ambientais, o que as fragiliza e dificulta a sua perenidade.

No nível organizacional, considera-se de fundamental importância a elaboração de um planejamento estratégico, por se tratar do ponto de partida para a adoção de modelos de estratégia em qualquer organização. Esse planejamento tem como propósito adotar medidas decisivas e resultados na condução de atitudes pró-ativas na gestão das organizações. (MINTZBERG, 1994).

Uma metodologia para iniciar o processo de construção do planejamento estratégico é proposta por Vasconcelos (1984), delineando a espinha dorsal do planejamento: (1) Definição do negócio; (2) Definição da missão; (3) Análise do ambiente; (4) Elaboração do plano contingencial; (5) Definição da filosofia de atuação; (6) Definição das políticas; (7) Definição dos objetivos e metas; (8) Formulação de estratégias; (9) Checagem da consistência do plano; (10) Implementação. Tomando por base estes métodos, as empresas de economia solidária podem, então, criar um modelo próprio de análise conforme suas necessidades.

É fundamental a utilização de ferramentas que permitam realizar uma boa análise da organização, bem como do ambiente na qual esta está inserida, além de posicioná-la de forma adequada dentro do mercado escolhido para atendimento da demanda. Em se tratando de empreendimentos solidários, cuja energia motriz é a colaboração entre todos os trabalhadores, o uso de modelos estratégicos convencionais parece não ser o mais adequado, considerando as particularidades dessas organizações. Por outro lado, há que se ter em mente que a realidade enfrentada pelas iniciativas de ES, não pode desprezar certos instrumentos de gestão que demonstram elevada potencialidade e efetividade de ação. Ainda que haja a necessidade de adaptações para a aproximação das ferramentas tradicionais às particularidades da ES, estas certamente servirão como importante alicerce para o avanço da gestão dos empreendimentos solidários.

Muitos exemplos de gestão estratégica utilizados em empresas tradicionais vão sendo adaptados para o uso em empreendimentos solidários. Essa troca entre modelos econômicos tão distintos parece ser necessária, pois de certa forma, os produtos originados de empreendimentos solidários ingressam no mesmo mercado das empresas capitalistas tradicionais, o que obriga aquelas a alcançar níveis de efetividade próximos aos das empresas em que impera a heterogestão¹

Nesse sentido alguns esforços começam a surgir na tentativa de criar instrumentos de gestão mais próximos à realidade dos empreendimentos de ES. Particularmente, expõe-se abaixo a proposta de Luzio dos Santos (2010) no sentido de sistematizar as soluções estratégicas mais comuns aos empreendimentos de ES e que apontam para possíveis vocações dentro desse universo tão particular e ainda pouco explorado.

¹ Singer (2002) ainda apresenta a diferença com relação ao modo de como as empresas são administradas. Assim, a economia capitalista utiliza, normalmente, a heterogestão que se baseia na administração hierárquica com níveis sucessivos de autoridade. E a economia solidária se utiliza da autogestão baseada na administração democrática.

3.1 A ESTRATÉGIA NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Como alternativas estratégicas adequadas à realidade dos empreendimentos solidários, Luzio dos Santos (2010, p. 9) propõe em seu modelo, 04 estratégias básicas que tendem a expressar a grande maioria das organizações de ES no Brasil. Ainda que não seja um modelo fechado e definitivo, é um primeiro esforço no sentido de tentar entender os diferentes posicionamentos assumidos por estas organizações, o seu potencial de desenvolvimento e a capacidade de enfrentamento das contingências apresentadas dentro do contexto socioeconômico em que se propõem atuar.

Quadro 01: Modelo estratégico para empreendimento de Economia Solidária

Estratégias para Economia Solidária	
Estratégia de Integração e Convergência	A estratégia de integração ou convergência apóia-se na união de empreendimentos individuais ou pequenas iniciativas dentro do mesmo segmento de atividade, potencializando-se a capacidade de produção e desenvolvimento, proporcionando sinergia entre os empreendimentos de forma a melhor enfrentar a concorrência do mercado tradicional. Salienta-se a importância de se criarem ações integradas; que tanto se complementam, quando uma organização solidária fornece outra; como se potencializam ao produzirem ou comercializarem em conjunto aumentando assim, o poder de barganha, o acesso a tecnologia, o desenvolvimento conjunto de novos produtos, a distribuição e a divulgação.
Estratégia de Escopo	A estratégia de escopo é especialmente, indicada para empreendimentos de pequeno porte, que dificilmente conseguiriam se manter através de ganhos de escala sustentáveis. É apropriada a atuação em segmentos específicos que se viabilizam através da capacidade de diferenciação e muitas vezes de ofertas customizadas. Alguns empreendimentos de Economia Solidária atuam em segmentos de demanda fixa e programada, num processo contratual (ainda que informal), procurando se alinhar as necessidades de um grupo de consumidores com a capacidade de oferta dos empreendimentos solidários, garantindo-se o fornecimento permanente de produtos e serviços de giro rápido, como artigos de higiene e limpeza, verdura, produtos orgânicos, pães, entre outros. Esta estratégia poderá ser potencializada com entrega a domicílio e a adesão inicial de consumidores adeptos do consumo solidário.
Estratégia de Empoderamento Comunitário	Essa estratégia também tem apresentado bons resultados ao buscar suprir uma necessidade comunitária, garantindo a permanência dos recursos na região, contribuindo com o fortalecimento da economia local. Para potencializar essa estratégia é comum o uso de uma moeda comunitária própria, de forma a fomentar e estimular o comércio dentro da comunidade, evitando a saída de recursos. Exemplos podem ser encontrados em serviços de construção civil, confecção, sapataria, padaria e mercado.
Estratégia de Fornecimento Público Privilegiado	Esta estratégia apóia-se na defesa de políticas públicas de incentivo à comercialização dos produtos e serviços da Economia Solidária, estabelecendo-se cotas ou mecanismos de discriminação positiva ² a fim de privilegiar o fornecimento de produtos/serviços de empreendimentos de Economia Solidária. Essa estratégia parece ser uma das mais promissoras, ao garantir um mercado fixo estável. Como exemplo destacam-se os empreendimentos de reciclagem, que alinham trabalho e renda com prestação de um serviço essencial à sociedade e a lei da merenda escolar que obriga a que 30% dos alimentos sejam adquiridos de empreendimentos de agricultura familiar.

Fonte: Luzio dos Santos (2010, p. 11)

² Para os fins de nossa argumentação tomamos como base o conceito de Rawls (1999). A discriminação positiva para este autor seria uma política de ação afirmativa que visa discriminar com a finalidade de redistribuir; já a discriminação negativa seria a discriminação propriamente dita, pejorativa, que faz distinções entre as pessoas segundo raça ou etnia a fim de favorecer um grupo sobre os outros. Fonte: RAWLS, John. Theory of Justice. 2.ed. Harvard University Press, 1999.

A conexão das diferentes iniciativas de ES é a única possibilidade de construção de uma alternativa concreta ao modelo capitalista dominante. A Economia Solidária só se tornará uma proposta crível de transformação social, caso demonstre ser capaz de viabilizar-se diante da hegemonia do modelo econômico hegemônico e isso só acontecerá quando esta for capaz de conectar as iniciativas hoje isoladas e desarticuladas. Para tal, há a necessidade de pensar-se em redes, formando cadeias produtivas integradas, potencializando as capacidades individuais e aproveitando a vocação da ES para a cooperação. Também são imprescindíveis as parcerias com diferentes organizações de apoio, como universidades, poder público, sindicatos, movimentos sociais e ONGs, além de se conseguir mobilizar e intensificar a adesão dos consumidores aos produtos e serviços advindos de empreendimentos de ES (LUZIO dos SANTOS, 2010).

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo pode ser classificado como exploratório, descritivo e de natureza qualitativa. Gil (1991) justifica a importância do estudo exploratório ao afirmar que o mesmo “tem por objetivo proporcionar familiaridade com o problema, a fim de torná-lo explícito ou construir hipóteses”. Ainda segundo o autor, o planejamento destas pesquisas “permite flexibilidade quanto à sua organização, possibilitando a consideração dos mais variados aspectos do fato estudado” (p. 45).

A pesquisa descritiva explicita as principais características da população alvo da pesquisa, ou seja, suas percepções e expectativas acerca do tema. Estabelecendo relações entre resultados e causas de possíveis problemas, permitindo assim, o aprofundamento necessário para se atingir os objetivos do trabalho (RICHARDSON, 1999).

Para o levantamento das informações necessárias à compreensão do fenômeno estudado, foram realizadas entrevistas não estruturadas nos empreendimentos de ES da cidade de Londrina, que se deram entre 10 e 15 de maio de 2011. Foram abordadas duas instituições de apoio a grupos de ES, o CEPES e a INTES da Universidade Estadual de Londrina e também, a COOPERSIL. De uma população inicial de 38 grupos cadastrados pelo Programa Municipal de ES, extraiu-se uma amostra de 06 organizações, usando como critério de seleção a diversidade; tempo de atuação; renda per capita e a disponibilidade do grupo em responder à pesquisa. Assim, foi entrevistado um membro de cada empreendimento, considerando-se o tempo de trabalho na entidade ou a posição de liderança ocupada no período.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A estratégia tem por uma de suas finalidades de acordo com Oliveira (2005, p. 22) “construir quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa”. Dessa forma, sem uma formulação estratégica adequada e bem definida para as atividades que se pretende desenvolver, qualquer tipo de organismo está sujeito a interferências que poderão comprometer o seu desenvolvimento e até mesmo sobrevivência ao longo do tempo. Sob o pensamento de Oliveira (2005, p. 22-23) tem-se que:

[...] estratégia está relacionada à ligação da empresa a seu ambiente. E, que nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. [...] a estratégia está relacionada à definição e ao balanceamento otimizado da interação produtos versus mercados proposta pela

empresa em dado momento.

O planejamento diante do anteposto serve como ponte, além de ferramenta primordial para que sejam alcançadas as metas previamente definidas e assim projetar-se consistentemente para o futuro com clareza de seu papel e poder de ação. Com isto, observa-se que dentro dos grupos entrevistados a falta de planejamento e de clareza na definição de prioridades e potencialidades, são uma constante que ameaça seriamente o seu desempenho. Verifica-se que não há preocupação em definir um foco para seus produtos e serviços, considerando o perfil de seus consumidores, limitam-se a ações descoordenadas e amparadas na lógica da tentativa e erro. Existe um descompasso entre a oferta de produtos e as necessidades e desejos do mercado, como se pode constatar na fala da gerente de inclusão produtiva do CEPES, Nelma Liberato, quando afirma: “ a comercialização dos produtos é o maior alvo de dificuldades, talvez pelo excesso de foco na produção”. O quadro a seguir, descreve as atuais estratégias de mercado que se enquadram na proposta de Luzio dos Santos, assim como, a justificativa para tal atribuição.

Quadro 02: Estratégias desenvolvidas pelos empreendimentos entrevistados

Estratégias Utilizadas pelos Empreendimentos Solidários Pesquisados			
Empreendimentos	Perfil do Empreendimento	Estratégia	Justificativa
Mão na Terra (INTES)	Segmento: Cultivo de legumes e hortaliças.	Estratégia de Escopo	Essa estratégia se caracteriza por qualquer iniciativa, que se concentre em um público restrito, buscando atendê-lo de forma personalizada. Indicada em casos de setores com demanda fixa, como por exemplo: kits de higiene e limpeza, alimentícios (verduras, grãos, pães).
	Estímulo da Escolha do Segmento: Iniciativa da prefeitura (suprir as necessidades alimentícias da comunidade local e geração de renda).		
	Tempo de Atuação: 10 anos.		
	Nº de Cooperados: 03		
	Tomada de Decisão: Autogestão (participação de todos os membros).		
Pão Maravilha (CEPES)	Segmento: Alimentício.	Estratégia de Empoderamento Comunitário	O fornecimento de produtos de padaria de forma a atender às carências de uma comunidade específica é caracterizado como Estratégia de Empoderamento Comunitário, já que promove o desenvolvimento da região, suprimindo uma necessidade local.
	Estímulo da Escolha do Segmento: Pesquisa de Mercado através do SEBRAE.		
	Tempo de Atuação: 05 anos.		
	Nº de Cooperados: 04.		
	Tomada de Decisão: Autogestão (participação de todos os membros).		
Crochê Ideal (CEPES)	Segmento: Artesanato.	Estratégia de Escopo	O processo inicia-se pela identificação das principais habilidades dos associados, buscando-se desenvolver produtos alinhados com estes e não com as
	Estímulo da Escolha do Segmento: Conhecimento específico na área e necessidade de geração de renda.		
	Tempo de Atuação: 07 anos.		

	Nº de Cooperados: 03. Tomada de Decisão: Autogestão (participação de todos os membros).		necessidades do mercado, o que se torna frágil ao longo do tempo.
Marreca (CEPES)	Segmento: Vestuário.	Estratégia de Escopo	Há um enfoque no produto e não no mercado, o que poderá limitar a demanda por produtos do empreendimento. Não é dada a devida atenção às necessidades e desejos dos consumidores o que poderá criar um desalinhamento entre oferta e demanda.
	Estímulo da Escolha do Segmento: Ocupação para a associação de mulheres e geração de renda.		
	Tempo de Atuação: 06 anos.		
	N.º de Cooperados: 03.		
	Tomada de Decisão: Autogestão (participação de todos os membros).		
Parceria da Beleza (CEPES)	Segmento: Prestação de serviços (beleza).	Estratégia de Escopo	O produto nasce a partir das habilidades que o filiado possui, e não em uma oportunidade real de mercado, o que gera riscos à sustentabilidade do negócio.
	Estímulo da Escolha do Segmento: Necessidade de geração de renda e demanda por serviços relacionados a estética.		
	Tempo de Atuação: 04 anos.		
	Nº de Cooperados: 02.		
	Tomada de Decisão: Autogestão (participação de todos os membros).		
COOPERSIL (Cooperativa)	Segmento: Reciclagem.	Estratégia de fornecimento público privilegiado	Tal estratégia vislumbra a reserva de parte do mercado para que os empreendimentos de ES possam obter vantagens na parceria com o poder público. Tais características são consideradas promissoras pois, aliam as necessidades do poder público com a inclusão social por meio de prestação de serviços sustentáveis.
	Estímulo da Escolha do Segmento: União da questão social com ambiental.		
	Tempo de Atuação: 02 anos.		
	Nº de Cooperados: 236.		
	Tomada de Decisão: Autogestão (há nomeação de líderes).		

Fonte: Elaborado pelos Autores

Ao analisar-se a forma como são acompanhados os quatro grupos que integram o CEPES, verificou-se que todos possuem iguais condições e estímulos de trabalho, recebendo fomentos variados e assessoria técnica semanal. O grupo filiado ao CEPES que apresenta maior consistência, já que alcançou um patamar de autossuficiência, e garante renda satisfatória para seus membros é a padaria Pão Maravilha, que se apóia na Estratégia de Empoderamento Comunitário, suprimindo uma necessidade real da população local. Diferentemente, da maioria dos grupos analisados, a Padaria Pão Maravilha partiu de uma carência expressa pelos consumidores da região, passando a organizar-se de forma coletiva para supri-la com eficiência e eficácia.

Tal prerrogativa é confirmada por Luzio dos Santos (2010, p. 17) quando afirma que “o principal problema inerente ao processo de formação de estratégia dos empreendimentos de ES é o recorrente enfoque dado ao produto e não ao mercado”. Do ponto de vista estratégico, observa-se que, os produtos desenvolvidos por outros grupos partem das habilidades individuais dos associados, e não de um levantamento prévio da demanda potencial e das carências da população.

Os demais grupos pesquisados e integrantes do CEPES, como o Crochê Ideal, Marreca e Parceria da Beleza, apresentam similaridades em termos de posição estratégica, havendo uma concentração no desenvolvimento do produto/serviço ofertado e um desconhecimento em relação aos desejos e necessidades expressas pelo mercado que pretendem atender. Tal fato ocorre pela falta de qualificação no campo da gestão, o que leva a ações baseadas no

senso comum, desprezando informações sobre o mercado alvo como base para definição apropriada de produtos/serviços a serem ofertados, limitando sobremaneira a possibilidade de desenvolvimento destes empreendimentos.

O grupo Mão na Terra, filiado à INTES e que trabalha no segmento de verduras e hortaliças sem o uso de agrotóxicos, tem proximidade à estratégia de escopo, o que parece apropriado ao tipo de produto e mercado que pretendem atender. Os produtos ofertados possuem demanda fixa e programada, o que permite um vínculo quase contratual que é reforçado através da entrega semanal a domicílio, o que reduz a imprevisibilidade de rendimentos tão cara a estes empreendimentos. Todavia esta experiência vem esbarrando em sérios problemas fruto da falta de comprometimento de seus membros, o que gera uma oferta descontínua e a perda considerável de clientes. Ainda que possuam uma infra-estrutura bastante razoável, vários grupos se vêem comprometidos pela dificuldade em manterem uma equipe de trabalho coesa e comprometida com o longo prazo.

A COOPERSIL utiliza a Estratégia de fornecimento público privilegiado, o que lhe vem proporcionando bons resultados, destacando-se, dessa forma, como a principal experiência de ES de Londrina, levando em conta o número de participantes e os avanços no plano econômico. De acordo com Luzio dos Santos (2010, p. 33) a “estratégia de fornecimento público privilegiado”, é uma das mais promissoras para os empreendimentos de ES, ao criar mecanismos de “cotas ou mesmo algum tipo de reserva de mercado, que possibilite aos empreendimentos de economia solidária vantagens significativas nas licitações ou nos contratos de parcerias com instituições públicas”.

A COOPERSIL apresenta-se de forma destacada entre os demais empreendimentos solidários de Londrina, em parte por já se encontrar sob o formato de cooperativa, garantindo-lhe a possibilidade de desenvolver atividades junto a outras instituições formais, além de acesso a crédito e tecnologia. Outro fator de destaque é o desenvolver de atividades demandadas pela sociedade, conseguindo com isto o reconhecimento da população em geral. Outro avanço alcançado foi dobrar o ganho médio mensal por cooperado nos últimos 24 meses, hoje a COOPERSIL conta com um número de cooperados expressivo, acima de 200, o que lhe garante maior visibilidade e poder de negociação.

Vale ressaltar que a estratégia inicial de parceria com o Poder Público Municipal, não é mais a única fonte de financiamento da cooperativa já que, em virtude da sua capacidade de articulação e gestão interna, vem conseguindo ampliar consideravelmente as fontes de captação de recursos, incluindo a FUNASA³, PNUD⁴, FBB⁵ como parceiros financiadores, disponibilizando um montante próximo a R\$ 1,5 milhões, o que dá condições para que a cooperativa vislumbre novos desafios, como o de conseguir agregar maior valor a seus serviços.

Quando a importância do papel estratégico é posta em segundo plano a viabilidade do negócio também segue o mesmo caminho, ficando o sucesso do empreendimento à mercê da sorte. Dificilmente ocorrerão êxitos consistentes se os grupos continuarem desprezando o planejamento formal, condenando-os à dependência crônica e à estagnação permanente. Planejar estrategicamente, não deveria ser confundido com subserviência ao sistema capitalista ou qualquer ou tipo de preconceito ao uso da gestão, deveria ser compreendida como uma importante ferramenta de sobrevivência e de permanência aos empreendimentos de

³ FUNASA - Fundação Nacional de Saúde.

⁴ PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

⁵ FBB - Fundação Banco do Brasil.

economia solidária.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando de maneira racional a realidade do mercado de trabalho pode-se concluir que o atual sistema econômico não tem como prioridade a inclusão de todo o contingente de trabalhadores. A lógica pautada na maximização do lucro e da eficiência a qualquer preço, via de regra, desemboca em contraditórios processos de exclusão social. Por outro lado, as populações que se vêem apartadas do processo de desenvolvimento econômico e por conseqüência têm a própria sobrevivência e dignidade ameaçadas, voltam-se para novas modalidades de trabalho, sendo a Economia Solidária uma das propostas mais realistas na busca por inclusão e emancipação social.

O presente estudo buscou identificar e analisar as estratégias que balizam os empreendimentos de Economia Solidária na cidade de Londrina. Percebe-se que a grande maioria dos empreendimentos pesquisados não possui um planejamento formal capaz de evidenciar com clareza suas prioridades, diferenciais e justificativas que embasem consistentemente a sua atuação no mercado. Muitas vezes, parece haver até certo desprezo pelos ferramentais administrativos, algo visto como corrompido e pertencente a uma lógica que se pretende superar, porém parece que esse desprezo vem condenando boa parte das experiências de ES ao colapso.

O caráter qualitativo dos dados permite, dentre as diversas interpretações, ressaltar que os grupos, de modo geral, não estão preparados para assumir as atividades a que se propõem, criando-se um impasse entre as expectativas e a instrumentalização suficiente para se concretizar com êxito seus projetos. Os problemas que dificultam o desenvolvimento dos empreendimentos de ES são variados, mas aqui se quis ressaltar a importância na definição da estratégia apropriada para nortear as demais ações gerenciais, partindo-se da premissa que a definição incorreta da estratégia, tende a comprometer todo o processo de desenvolvimento da organização.

Facilmente, veio à tona a predominância de posicionamentos centrados no desenvolvimento de produtos e serviços, em vez de um conhecimento prévio do mercado e do público-alvo. Essa inversão de prioridades tende a comprometer grande parte das iniciativas estudadas, sendo que se verifica a dificuldade em se encaixar os produtos no mercado, muitas vezes por serem inadequados, outras por não encontrarem um público expressivo que garanta a demanda necessária para a viabilidade do empreendimento.

Alguns produtos já de início se demonstram incoerentes com a realidade, já que demandam um elevado tempo de produção e necessitariam de um volume alto de vendas para garantirem um retorno mínimo desejável. Em outros casos, verifica-se a tentativa de explorar segmentos extremamente concorridos, quando não em curva descendente de demanda, tudo isso justificado por serem áreas de domínio técnico dos empreendedores, invertendo-se totalmente a lógica que viabiliza as atividades dentro do mercado que parte da busca por encontrar necessidades ainda não atendidas ou sub-atendidas.

Verificou-se que a estratégia mais usada pelos empreendimentos de ES de Londrina é a de escopo, que prioriza a atuação em frentes estreitas, buscando a personalização de produtos e de atendimento, o que é coerente com a realidade e potencialidade dos pequenos empreendimentos. Porém, a escolha do segmento de atuação deve estar condicionada à análise de informações que apontem para áreas inexploradas e com real potencial de crescimento, preocupação esta que não se encontrou nos empreendimentos definidos como

usuários da estratégia de escopo.

Ao retomar a problemática do presente estudo, cujo propósito foi o de verificar os posicionamentos estratégicos utilizados pelos empreendimentos solidários, os resultados apurados apontam para a predominância da estratégia de escopo, por esta se sintonizar com a realidade de empreendimentos de pequeno porte, boa parte das vezes, ligados a atividades artesanais. Entretanto, outras estratégias são utilizadas e geralmente estão ligadas aos empreendimentos mais consolidados como a de parceria com o poder público e de atendimento a uma necessidade comunitária.

Ainda que a estratégia de escopo seja a mais utilizada e muitas vezes apropriada considerando-se as limitações de recursos da maioria dos empreendimentos, o que dificulta a produção em larga escala ou elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento, a exclusividade nesta estratégia empobrece os potenciais da ES. Esse argumento fica ainda mais consistente quando se verifica que dentre os empreendimentos pesquisados os que apresentam melhores resultados são exatamente os que estão amparados em outras estratégias que não as de escopo, como a de parceria com o poder público e a de atendimento a uma necessidade comunitária específica.

Luzio dos Santos e Borinelli (2010) dentro da mesma lógica de Barbosa (2007) percebem como é arriscado pensar-se a Economia Solidária inserida no mercado tradicional, considerando-se todos os reveses que lhe são inerentes, como a baixa escolaridade e formação técnica dos seus membros, histórico de miséria e subserviência, dificuldade de acesso a financiamentos e *know-how*, capacidade de inovação permanente, entre tantos outros obstáculos inerentes ao mercado competitivo que têm de enfrentar. Considerando-se esse cenário desanimador, os autores defendem uma mudança na letra da lei de compras públicas, de forma a se privilegiar produtos e serviços provenientes de empreendimentos da Economia Solidária.

A garantia de demanda e o fomento à criação de novos empreendimentos que possam satisfazer uma parcela das necessidades do poder público pode se tornar uma auspiciosa solução para a inclusão social, como aponta o exemplo exitoso da COOPERSIL em Londrina.

Para que as aspirações de crescimento e melhorias sejam convertidas em realidade é necessário aprimorar, desenvolver e adaptar ferramentas utilizadas até então, por empresas tradicionais em favor dos empreendimentos solidários. Isto, no entanto, não significa desvirtuar as características que transformam a economia solidária em uma economia de inclusão, mas sim, uma alternativa capaz de se viabilizar com efetividade e coerência diante do ambiente socioeconômico em que atuam.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 2.ed (Trad.). Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.
- CATTANI, Antonio David. (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- CRUZ, Zuleica G.; SANTOS, Luis M. L. *Economia solidária em Londrina: potencialidades e desafios*. In. BORINELLI, Benilson (Org.). *A economia solidária em Londrina aspectos conceituais e a experiência institucional*. Londrina: 2010.
- GIL, Antônio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas. 1991.
- IGNÁCIO, O. M. C.; SOUZA, L. M. S. *Gestão estratégica aplicada ao cooperativismo solidário: uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares*. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/885.pdf>>. Acesso em: 20 de out. 2010.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

- LUZIO DOS SANTOS, Luis Miguel. *Apostila de socioeconomia*. Londrina. Universidade Estadual de Londrina. 2010.
- _____; BORINELLI, Benilson. Socioeconomia Solidária: propostas e perspectivas. In: BORINELLI, Benilson; LUZIO DOS SANTOS, Luis Miguel; PITAGUARI, Sinival Osório (Org.). *Economia Solidária em Londrina: Aspectos Conceituais e a Experiência Institucional*. Londrina: Moriá, 2010b.
- MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- POCHMANN, Márcio. *Políticas de Inclusão Social: resultados e avaliação*. São Paulo: Cortez, 2004.
- RAWLS, John. *Theory of Justice*. 2.ed. Harvard University Press, 1999.
- RICHARDSON, R., J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, Eduardo; FLORBELA Samagalo; FERREIRA, Hélder; MENDES Maria M.; JANUÁRIO, Susana. *A pobreza e a exclusão social: teorias, conceitos e políticas públicas em Portugal*. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/1468.pdf>>. Acesso em: 06 de nov. 2010.
- SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 19.ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.174p.
- SINGER, Paul. *A recente ressurreição da economia solidária no Brasil*. In: Santos, Boaventura de Souza (Org.). *Produzir para viver: Os Caminhos da Produção não Capitalista*. São Paulo: Civilização, 2002.
- _____. *Economia solidária*. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- VASCONCELLOS FILHO, P. *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1984.