

A Estratégia em Empreendimentos Econômicos Solidários: aportes para a competitividade

MARCO ANTONIO COSTA DA SILVA
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
jtemda@yahoo.com.br

ERICK PUSCH WILKE
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
erick.wilke@ufms.br

MILTON AUGUSTO PASQUOTTO MARIANI
USP - Universidade de São Paulo
miltmari@terra.com.br

INÊS FRANCISCA NEVES SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ines_francisca@hotmail.com

A Estratégia em Empreendimentos Econômicos Solidários: aportes para a competitividade

1. Introdução

Especialmente a partir da década de 1990, o conceito de Economia Solidária (ES) ganhou força no Brasil (SINGER, 2002, 2003, 2006; GAIGER, 2004; SENAES, 2013). Muitas experiências e iniciativas de organizações de trabalhadores têm surgido no meio urbano e rural, nos mais variados contextos econômicos e sociais, como reação à crise formal de oferta de trabalho e geração de renda.

O processo de exclusão social, decorrente do modelo econômico vigente, tem sido uma das principais causas para a expansão de um modelo alternativo de economia e produção denominado Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). Constatam-se, cada vez mais, ações de movimentos sociais com objetivo de buscar soluções coletivas que propiciem trabalho e renda à faixa importante da população que está à margem do modelo atual de produção e consumo, excluída de condições mínimas de participação social e cidadania (SINGER, 2003, 2006; SOUSA, 2008).

Os EES têm sido organizados de maneira formal ou informal, na condição de associações e cooperativas que são constituídas por trabalhadores, assentados de reforma agrária, catadores de materiais recicláveis, agricultores, artesãos, pescadores, dentre muitos outros. De forma geral, o conceito de Economia Solidária tem propiciado a junção de inúmeros tipos de situações em torno de um conceito, unindo pessoas, entidades e instituições em prol de objetivos comuns, levando a cabo uma forma diferente de gestão de empreendimentos da utilizada pela empresa capitalista, mas principalmente, construindo uma alternativa social e econômica capaz de gerar inclusão social, política e econômica.

A questão do acesso ao trabalho digno e a conseqüente exclusão da lista do desemprego apresenta-se atualmente como uma condição estratégica para o poder público e sociedade, trazendo implicações sociais, ambientais, econômicas e culturais. A inclusão possibilita mudança de comportamento uma vez que o indivíduo passa a pertencer e participar das mais variadas atividades e setores da sociedade. Neste sentido, o presente estudo não somente oferece a continuidade das discussões sobre um meio de inclusão do desempregado no mercado produtivo, mas indica um conjunto de reflexões para tornar os EES estrategicamente mais competitivos, gerando retornos mais significativos aos membros participantes.

Dados do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES) em conjunto com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) apontam um grande crescimento na quantidade de EES no Brasil. Ao final do ano de 2007 existiam aproximadamente 22.000 EES em 2.934 municípios brasileiros. O SIES realizou nova pesquisa que será publicada em 2013 que deve confirmar o crescimento na quantidade de EES. Contudo, mesmo em face do esperado grande crescimento dos EES no Brasil, em todas as suas modalidades, demandam por parte de todos os envolvidos na criação e desenvolvimento dos empreendimentos, respostas adequadas e permanentes à estratégia e competitividade dos produtos e serviços.

Se por um lado os parceiros (governos, universidades, empresas privadas, Instituições Públicas, ONG's e outras) têm desenvolvido ações no sentido de estimular a criação de novos EES, com o oferecimento, por exemplo, de crédito, formação em empreendimentos cooperativos e associações, incubadoras de economia popular, apoio jurídico, capacitação nos princípios da Economia Solidária e do cooperativismo, o que capacita do ponto de vista institucional, por outro, não oferece condições de desenvolvimento reais de instrumentos de

gestão das rotinas técnicas, administrativas e econômicas para que o ocorra o empoderamento dos indivíduos e, conseqüentemente, a autogestão.

Araújo e Silva (2011), Rutkovski e Dias (2002) destacam que a sustentabilidade econômica dos EES pode ser comprometida devido a situação agravada por falta de tecnologias adequadas, de instrumental de comercialização dos produtos e serviços e de acesso a recursos financeiros, o que reduz a motivação dos associados/cooperados aumentando a rotatividade dos EES.

Segundo Bomfin (2001) uma característica importante da economia solidária é que ela ocorre no mercado. A princípio parecer ser uma contradição considerando que os princípios da ES confrontam o modelo de produção capitalista. No entanto, algumas práticas de gestão de empresas produtivas podem ser utilizadas nos EES para garantir produtividade e competitividade do empreendimento. Tais práticas passam pela aquisição e desenvolvimento de recursos e competências, bem como consideração das condições externas ao empreendimento. Assume-se aqui alguns fatores internos e externos observados nas organizações produtivas são fundamentais para o sucesso dos EES, resguardando-se os princípios da ES.

Desta forma, o argumento defendido nesse artigo é que os EES devem considerar para sobreviver e crescer, estratégias competitivas nos seus processos de gestão internos e nas relações externas. Considerando o exposto, o objetivo do artigo é analisar os empreendimentos econômicos solidários (EES) sob a perspectiva dos recursos e capacidades e sua relação com as estratégias adotadas a fim de gerar vantagem competitiva.

2. Empreendimentos Econômicos Solidários – principais características

O conceito de economia solidária vem sendo discutido em âmbito mundial e, por isso, apresenta uma diversidade de compreensões. Termos com economia popular, economia popular solidária, economia social e economia solidária são amplamente utilizados para dar conta de experiências e negócios que são diferentes do conceito tradicional da economia capitalista. Trata-se de um conceito em construção. Em comum nas varias perspectivas desses conceitos está a busca por oportunidades de subsistência e inclusão por parte de trabalhadores, ou ainda, pela convicção de que é possível um modelo econômico com propriedade coletiva, com autogestão do negócio, valorização do ser humano e a democracia como características centrais das relações entre as pessoas (ARAÚJO & SILVA, 2011).

A economia solidária se apresenta como um grande amalgama de atividades econômicas, envolvendo setores de atividades tradicionais do capitalismo, como agricultura familiar, atividades nos assentamentos rurais, autogestão em empresas recuperadas (industriais e rurais), redes de catadores e recicladores, redes nacionais e internacionais de comércio justo, finanças solidárias, clubes de trocas, economia indígena e dos quilombos, incubadoras de cooperativas, cooperativas, dentre outras.

No Brasil tem aumentado o interesse dos trabalhadores por atividades de economia solidária, aumentando sua visibilidade e importância social. A ES se caracteriza como um amplo movimento social, que se fortalece principalmente a partir de ações de Organizações não Governamentais (ONG's), universidades, organizações religiosas e, do ponto de vista público, se institucionaliza com a criação, em 2003, da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego, que tem como objetivos a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a promoção do desenvolvimento justo e solidário.

Para efeito dessa discussão, o conceito de economia solidária utilizado é o de Singer (2003) que afirma tratar-se de um conjunto de atividades de natureza econômica de produção, comercialização, consumo, poupança e crédito, geridos pelos próprios trabalhadores, ou seja,

pela propriedade coletiva do capital e com a participação democrática no processo decisório. Como se depreende do conceito, ele dá conta de uma relação intersubjetiva entre os atores da economia solidária, ampliando a concretização de sua ação para as dimensões econômica, social e política.

Cabe esclarecer, conforme Bomfim (2001), que uma característica importante da economia solidária é que ela ocorre no mercado. Apesar de estar sendo construído como modelo econômico com preceitos que se confrontam com o modelo capitalista de produção, distribuição de renda e poder, seu *lócus* de atuação e existência, bem como algumas práticas de gestão acabe convergindo para técnicas e teorias da administração do setor produtivo.

Singer (2003) destaca questões importantes que devem estar presentes em termos de sustentação da economia solidária, tais como a necessidade de garantir aos trabalhadores fontes de financiamento, redes de comercialização, assessoria técnica e científica, formação continuada dos trabalhadores e apoio institucional e legal por parte dos agentes públicos. Singer destaca que essas questões ocorrem na economia capitalista, sendo propiciadas por empresas capitalistas e pelo próprio Estado, devendo ser essas condições asseguradas aos empreendimentos solidários.

Asseburg; Gaiger (2007) explicam que a autogestão e cooperação, premissas fundamentais da ES e dos EES, vão ser acompanhadas por uma reconciliação entre trabalhador e forças produtivas necessárias para realização do trabalho. O trabalhador na economia solidária, além de cumprir com as tarefas inerentes ao seu cargo ou posição nos empreendimentos solidários, deve se preocupar com os problemas e atividades de administração, comercialização e outras tarefas externas, o que demanda competências muito específicas.

A economia solidária ocorre quando alguns fatores importantes são observados, dentre eles: 1) são iniciativas associativas; 2) são iniciativas organizativas, em que seus integrantes propõem, de forma explícita ou informalmente, um programa de atividades com determinados objetivos; 3) são iniciativas para enfrentar um conjunto de carências e de necessidades concretas, como geração de trabalho e renda, alimentação, saúde, cultura, educação, etc.; 4) são iniciativas que buscam enfrentar os problemas por meio de uma ação direta, mediante o esforço coletivo e a utilização de recursos próprios; 5) são organizações que implicam relações e valores, não como algo necessário ou secundário, mas como algo inerente ao modo em que se buscam os problemas e satisfazer as necessidades; 6) são organizações que se pretendem participativas, democráticas, autogestionárias e autônomas; 7) são iniciativas que podem se limitar a uma atividade, mas que tendem a ser integrais, combinando atividades econômicas, sociais, educativas, culturas e ambientais; 8) são organizações que têm como perspectiva uma sociedade melhor e mais justa; 9) são iniciativas que, necessariamente, não precisam estar ligadas, mas geralmente são apoiadas por instituições religiosas, organizações não governamentais, ou instituições públicas, como universidades; 10) são entidades que desejam e buscam o crescimento, procurando ter relações com outras, preferencialmente com o mesmo teor de objetivos.

Os aspectos descritos evidenciam um modelo econômico diferente, a partir do qual os trabalhadores tomam posse, em grande parte, dos meios de produção, do processo de trabalho e da gestão do negócio, além de estabelecer relações salariais mais justas. Nessa perspectiva os trabalhadores se envolvem diretamente como com os problemas da comunidade e com as lutas sociais, também se deparam com os problemas de gestão do negócio (GAIGER, 2004; ASSEBURG; GAIGER, 2007).

Considerando as particularidades do EES, ao mesmo tempo sua proximidade e inserção em mercados tradicionais, é válido ressaltar o quanto é difícil colocar em prática as premissas da ES. Os trabalhadores da EES precisam se qualificar em relação a tecnologias de produção e gestão (produtividade, competitividade, eficiência, mercado, fornecedores etc.).

Os parágrafos a seguir serão destinados a discussão sobre recursos e estratégias necessárias para o sucesso dos EES.

3. Estratégia e Economia Solidária

A estratégia e suas nuances tem sido fonte de interesse há centenas de anos. Escritos como os de Sun Tzu (400 a.C.) expressaram a seleção de estratégias como posições a serem assumidas no campo de batalha, ideais maximizar o potencial de ataque ao inimigo. Ao final do século XVII Carl Von Clausewitz escreve sua obra-prima *Da Guerra* (1819) na qual apresentou a estratégia como a combinação criativa de elementos básicos para realização de ações de manobra, defesa e ataque (MINTZBERG et al., 2010).

Atualmente, o campo de batalha assumiu o contorno das relações de negócio e as organizações travam batalhas pela sobrevivência em um ambiente igualmente hostil e competitivo. No entanto, a evolução do pensamento possibilitou olhar a estratégia sobre diversos ângulos. Ela tem sido vista como resultante de um processo formal, deliberado, planejado e consciente, de responsabilidade do executivo principal (ANDREWS, 1982; ANSOFF, 1965); genérica e imprescindível ao posicionamento da organização no setor (PORTER, 1980); visionária, baseada na experiência e intuição do líder que a promove de forma decidida (COLLINS e MOORE, 1970); aprendida ao longo do tempo (QUINN, 1980a); resultante da cultura organizacional, das crenças e valores coletivos (FELDMAN, 1986), entre outros.

Independentemente dos debates sobre como a estratégia é construída, há consenso que se trata de fazer escolhas para a sobrevivência da organização. Fazer escolhas estratégicas nada mais é do que lidar com os recursos de maneira que produza determinada vantagem competitiva, ou seja, alocar recursos (CHANDLER, 1962). Neste sentido é possível compreender a tônica acerca dos Empreendimentos Econômicos Solidários, cuja natureza está amparada na percepção de seus componentes sobre os recursos locais disponíveis, no conhecimento e na capacidade de como melhor utilizá-los para produzir valor, no qual o resultado é sempre maior que a soma das partes.

O uso dos recursos como subsídio para as decisões estratégicas é amplamente abrangido pela abordagem denominada *Resource Based View* (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Segundo essa teoria, em linhas gerais, um recurso pode ser qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza da empresa (WERNERFELT, 1984). A análise da empresa é feita em termo de seus recursos e conduz a diferentes perspectivas da análise tradicional de produtos. Ao identificar os recursos, as escolhas envolvendo a estratégia são feitas sobre aqueles que podem levar a organização a um desempenho superior e alcançar vantagem competitiva, em um misto entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos.

A estruturação da teoria e o desenvolvimento da visão baseada em recursos foram possíveis com o estudo seminal de Barney (1991). A noção de recursos como “todos ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimento, etc. controlados pela empresa que possibilitem que ela crie e implemente estratégias que aprimorem sua eficiência e eficácia” (p. 101) deu origem a classificação em recursos físicos, humanos e organizacionais. Dentre os recursos físicos destacam-se a infra-estrutura, os equipamentos, a localização geográfica e o acesso a matéria-prima. Os recursos de capital humano são aqueles relacionados ao treinamento, a experiência e aos relacionamentos. Os sistemas, as estruturas formais e as relações informais entre grupos são exemplos dos recursos de capital organizacional.

Barney (1991) estipulou quatro critérios que auxiliam a identificar se o recurso pode ser considerado estratégico, ou seja, se tem condições de oferecer à organização maiores benefícios sustentados em face da concorrência. Neste sentido, o recurso deve possuir reconhecido valor de mercado enquanto capacidade de melhoria da eficiência e da eficácia organizacional. Deve ser raro, ou seja, não disponível aos concorrentes. Deve ser difícil de imitar, capacidade esta advinda de fatos históricos ou da complexidade causal sobre a qual o recurso está assentado. Finalmente, o recurso não poderá ser considerado estratégico se a concorrência encontrar um substituto para ele, um recurso equivalente que gere estratégia semelhante.

A percepção da organização sobre os recursos que possam contribuir para que ela obtenha uma vantagem de mercado ou mesmo sobre a capacidade de retorno financeiro está amplamente sujeita ao gerenciamento desses recursos (COLLINS e MONTGOMERY, 1995). Neste sentido, as características presentes em EES como a unidade e interação social, a busca pelos mesmos interesses e objetivos tendem a ajustar o escopo gerencial à obtenção de retornos extensivos aos empreendimentos membros com base no compartilhamento de recursos.

A noção de que nem todos os recursos estão disponíveis no ambiente para serem comprados ou vendidos (DIERICKX e COOL, 1989) trouxe implicações para as decisões estratégicas amparadas no acúmulo de recursos. A sustentabilidade será alcançada com o incremento dos ativos acumulados. Neste sentido, níveis elevados de ativos favorecem a organização avançar mais do que as organizações que detém baixos níveis de ativos acumulados. Como exemplo, uma empresa com elevado nível de conhecimento acumulado em negócios internacionais em determinado país, estará em melhores condições de estabelecer uma posição favorável para tomar decisões a respeito de avançar no mercado do que as organizações com baixo ou nenhum conhecimento de entrada no mesmo país (YIN e MAKINO, 2002; BARKEMA e VERMEULEN, 1998).

Somado ao fato da disponibilidade limitada para aquisição, há recursos que são difíceis de serem substituídos ou imitados (*imperfectly imitable*), o que pode representar uma força estratégica. Esse tipo de recurso tem origem em um ou na combinação de fatores como uma condição histórica única, na ambigüidade causal ou na complexidade social (BARNEY, 1991). Em resumo, as três condições dizem respeito à vantagem competitiva baseada na ligação entre recursos e na complexidade dos fenômenos sociais geradas a partir de fatores pouco compreendidos e, portanto, difíceis de serem imitados por outras organizações. Como exemplo é possível citar cultura organizacional, as tradições, as relações sociais que emergem em paralelo a construção histórica da organização.

A visão cooperativa presente na natureza constitutiva de Empreendimentos Econômicos Solidários pode contribuir para erigir um contexto complexo, mas eficiente de compartilhamento de recursos em favor da produtividade e alcance de mercado. Trata-se do empenho da comunidade através de seus empreendimentos na busca contínua por soluções que tenham resultado sobre a coletividade. Neste sentido, quando os indivíduos se aproximam em grupo, cada um traz consigo seus conhecimentos e informações sobre as especificidades das técnicas, dos modos de fazer, dos procedimentos e assim algum tipo de conhecimento coletivo pode emergir (WALSH, 1995; LEVITT e MARCH, 1988). Nonaka et. al. (2000) reconhecem que a visão baseada em recursos versa o conhecimento como uma fonte de recursos. Segundo os autores, o conhecimento e habilidades são as maiores fontes de vantagem competitiva sustentável, desde que sejam acumuladas por meio do aprendizado organizacional.

Rumelt (1997) destacou que a posição competitiva de uma organização é definida pela cesta de recursos únicos detidos por ela e seus relacionamentos. O conhecimento adquirido pelo processo das relações sociais, a cooperação e unicidade do processo produtivo, as

competências individuais e a cultura proveniente da auto-gestão participativa local configuram um feixe de recursos (WERNERFELT, 1984) ou um conjunto de competências e capacidades (PRAHALAD e HAMEL, 1990) úteis ao alcance de vantagem competitiva e que dificilmente poderão ser copiados, pois são resultados do processo relacional entre os recursos e as atividades em um contexto específico e interdependente.

Um aspecto limitante da visão baseada em recursos diz respeito ao fato de que nem sempre é possível estabelecer uma visão clara e evidente sobre os recursos que realmente podem trazer vantagem competitiva para a organização (PRIM e BUTLER, 2001), mesmo porque, em ambientes dinâmicos, ela pode adquirir e descartar recursos conforme suas necessidades. No entanto, essa teoria tem se expandido no campo da administração estratégica e pode ser uma perspectiva importante para auxiliar no alcance das posições competitivas desejadas pelos EES, principalmente no que se refere ao olhar os recursos existentes como forças para a tomada de decisão estratégica.

4. Material e Métodos

O processo de investigação que da suporte a este artigo tem uma abordagem qualitativa e descritiva (ROESCH, 2009; VERGARA, 2005), na qual foi utilizado como método de pesquisa o estudo de caso. Segundo Yin (2005) o método de estudo de caso é apropriado quando estamos procurando "como" e "por que" um fenômeno ou evento acontece. Apesar do desenho limitado na natureza, o estudo de caso é uma ferramenta de pesquisa muito poderosa.

Eisenhardt (1989) ao discutir os fundamentos do estudo de caso afirmou ser perfeitamente possível indicar a presença de novos paradigmas e criar novas teorias através de um método de estudo de caso, ao mesmo tempo, analisar fenômenos no momento em que eles ocorrem. Segundo Eisenhardt, a chave é o estabelecimento adequado do problema, a coleta sistemática dos dados de forma confiável e sua análise racional.

Conforme explica Yin (2005), o desenvolvimento de estudos de caso deve ser capaz de maximizar as condições relacionadas com a qualidade da investigação, a validade do construto de pesquisa, a validade interna e externa da pesquisa e a confiabilidade da pesquisa. Considerando as questões expostas, a investigação foi projetada como um estudo empírico e descritivo.

Os dados foram coletados com a utilização de um roteiro de entrevista semiestruturado com questões que pesquisada que buscavam explorar questões relacionadas a recursos, estratégia e vantagem competitiva em empreendimentos econômicos solidários no município de Aquidauana – MS.

Para permitir a triangulação, foram utilizados dois outros instrumentos para coleta de dados: documentos e a observação. Foram analisados documentos oficiais dos EES bem como publicações sobre os empreendimentos. Yin (2005) afirma que a triangulação possibilita uma visão mais adequada, completa e racional do fenômeno. As entrevistas foram realizadas com quinze sujeitos sociais, mais especificamente, os gestores dos EES.

O estudo empírico que suporta as conclusões deste trabalho foi planejado sob um enquadramento teórico, a abordagem da Visão Baseada em Recursos (RBV), e as evidências do campo de pesquisa. Posteriormente, foi determinado o método de pesquisa. Em seguida, o quadro contribuiu para desenvolvimento do instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista), cujo conteúdo foi tabulado e analisado por meio de técnica de análise de conteúdo.

Para analisar os resultados, os dados foram organizados de acordo com o principal objetivo que norteou a construção do instrumento de coleta de dados, discutido anteriormente: gestão dos recursos de acordo com a perspectiva teórica, estratégia e vantagem competitiva

em empreendimentos econômicos solidários. Por fim, as informações resultantes foram interpretadas utilizando o referencial teórico de conceitos que deram origem à investigação proposta.

4.1 Breve Caracterização dos Empreendimentos Econômicos Solidários da Cidade de Aquidauna – MS.

O estudo de caso foi realizado no Município de Aquidauna-MS e entorno (distrito de Piraputanga). Foram analisados quinze Empreendimentos Econômicos Solidários, inseridos na atividade turística local através da produção e comercialização de produtos artesanais com motivos culturais locais; ou que se utilizam de matérias primas encontradas na região (MARIANI e ARRUDA, 2011, SENAES, 2013).

Os EES, quanto a sua natureza, estão organizados e distribuídos (Mariani e Arruda, 2011) em 10 associações e 05 núcleos/grupos de produção. No que tange à natureza das atividades desenvolvidas, notou-se que 07 empreendimentos destinam-se à produção de mercadorias, sobretudo de artefatos artesanais; 02 direcionam suas atividades à prestação de serviços; 01 destina-se à produção e comércio dos produtos; 04 destinam-se à produção, serviço e comércio das mercadorias e, 1 empreendimento que alegou possuir outra classificação quanto à natureza de suas atividades.

Outra característica importante observada nos EES da cidade de Aquidauna é o fato de 8 (53%) empreendimentos atuarem na informalidade sem qualquer tipo de estatuto social e registro junto aos órgãos competentes. Dos empreendimentos investigados 7 (47%) são empreendimentos formais, com a existência de estatutos sociais firmados nos grupos e registro juntos às autoridades legais competentes.

4.2. Resultados e Discussão

A grande parcela de informalidade dos empreendimentos, somado a dificuldade quanto ao acesso a recursos financeiros e a motivação dos membros participantes, especificamente oriunda do desejo de gerir o próprio negócio e principalmente da necessidade de uma fonte complementar de renda parece condicionar os fatores produtivos à articulação dos recursos existentes em detrimento à obtenção de recursos inovadores ou à experimentação. A exploração dos recursos disponíveis estimula os EES a buscar maior eficiência produtiva por meio do refinamento, das escolhas racionais e da execução eficiente. Por outro lado, deixa em suspensão a experimentação e o risco, a descoberta e a busca por recursos inovadores.

Conforme apresenta a **Tabela 1**, fica evidente que a produção busca atender uma necessidade local/regional, mas a participação no mercado nacional não pode ser desconsiderada. Investimento em novas fontes de recursos poderia trazer um posicionamento competitivo favorável para expandir as vendas voltadas a esse mercado. Neste sentido, a atividade turística, por sua própria natureza, pode proporcionar a redução de custos, trazendo o mercado consumidor até o produto e o produtor.

Tabela 1. Destino da produção ou serviço

Item	Quant.	%
Comércio local	11	44
Comércio regional	7	28
Comércio nacional	4	26
Outros	3	12
Total	25	100

Conforme pode ser observado na **Tabela 2** a importância da atividade turística para os empreendimentos ainda é tímida. Tal situação é reforçada pelo fato de que 80% dos empreendimentos não possuem qualquer relação comercial com prestador de serviço ligado ao turismo. No entanto, quase a metade dos entrevistados relaciona a atividade turística ao lazer e a pesca. Tal fato se deve as características da região, sendo uma das mais procuradas por pescadores de todo o Brasil para essa prática esportiva, amplamente reconhecida pelos moradores locais.

Tabela 2. Importância do turismo para o empreendimento

Item	Quant.	%
Muito alto	5	33
Regular	7	47
Nenhuma	3	20
Total	15	100

Atualmente, poucos locais em condições favoráveis para o desenvolvimento do turismo, sejam elas naturais, paisagísticas, estruturais ou mesmo culturais, podem desprezar a importância da atividade turística como potencial impulsionador da melhoria da qualidade de vida das pequenas populações. Neste sentido, cabe aos membros associados ao EES o estabelecimento de uma relação de proximidade com prestadores de serviço com intuito de facilitar a comercialização dos produtos e a valorizando do recurso produtivo.

Indicativos das dificuldades encontradas pelo EES estudado estão listados na **Tabela 3**. Nas primeiras posições destacam-se a dificuldade ao acesso a recursos financeiros, a infraestrutura e a comercialização. Esse resultado pode ser compreendido como uma realidade latente deste tipo de empreendimento ainda em fase de desenvolvimento.

Tabela 3. Principais dificuldades encontradas no negócio

Item	Quant.	%
Financeiro	12	19
Infra-estrutura	10	16
Comercialização	09	14
Acesso ao crédito	09	14
Informalidade no negócio	07	11
Produção	05	08
Profissional	04	06
Relações interpessoais	04	06
Outros	03	05
Total	63	100

O estudo identificou as demandas para aquisição de conhecimento dos entrevistados.

A habilidade da organização em explorar as informações do ambiente e utilizá-las em seu favor dependera do nível de transferência de informações entre os diversos níveis organizacionais. Para elevar a capacidade de absorção (COHEN e LEVINTHAL, 1990), considerando o nível de empreendimentos associados, é necessário que os membros estabeleçam meios de transferência do conhecimento, fazendo com que a nova informação seja reconhecida, absorvida e aplicada para atingir os objetivos comerciais determinados. Novas informações podem surgir de diversos segmentos como oportunidade de negócio, seja da atividade turística ou da indústria. No entanto, é vital reconhecê-la como tal, caso

contrário passará despercebida. Novamente, isso será possível pelo aprendizado e compartilhamento.

Tabela 4. Ações realizadas coletivamente no empreendimento

Item	Quant.	%
Compartilham a mesma infra-estrutura	11	22
Compartilham os equipamentos ou instrumentos de trabalho	9	18
Compartilham a comercialização	7	14
Compra de matéria-prima e/ou outros insumos	6	12
Produção integral	6	12
Compartilham o marketing/propaganda dos produtos	6	12
Outros	5	10
Total	50	100

O compartilhamento dos recursos disponíveis indica uma perspectiva positiva para o alcance de soluções coletivas, além de proporcionar uma oportunidade para o trânsito de informações que sejam relevantes para as decisões em grupo – considerando que o item “relações interpessoais” não lidera o índice das dificuldades apresentadas na **Tabela 3**. No entanto, o compartilhamento dos recursos e informações deve ser entendido como uma ferramenta estratégica para um fim determinado, e não como um produto da relação causal advinda da falta de oportunidades. Neste sentido, faz-se necessário o aprimoramento da visão do negócio.

Tabela 5. Áreas que necessitam qualificação

Item	Quant.	%
Marketing/comercialização	10	14
Econômico-financeira	10	14
Formação/capacitação profissional	09	13
Informática e sistemas	09	13
Produção e tecnologia	08	11
Mobilização para maior solidariedade dentro do grupo	06	09
Diagnóstico e planejamento	06	09
Formalização/registro das empresas	06	09
Questões ambientais	04	06
Outros	02	03
Total	70	100

A visão competitiva do empreendimento econômico solidário deve estar alicerçada na natureza cooperativa do negócio. Para tanto, necessita estabelecer as bases para contornar os fatores frágeis como a necessidade de maior conhecimento sobre comercialização e acesso a recursos financeiros e, por outro lado, o fortalecimento dos fatores positivos como o elevado nível de compartilhamento dos recursos disponíveis. A Tabela 5 apresenta os dados quanto aos recursos de gestão em que os gestores dos EES precisam desenvolver competências.

De forma geral as competências necessárias convergem para as mesmas dificuldades encontradas no negócio (gestão financeira, comercialização, produção e capacitação profissional etc.) o que evidencia clareza por parte dos gestores em relação à precariedade na formação dos recursos de gestão. A aprendizagem organizacional deve ser desenvolvida em nível individual e coletivo (NONAKA et al). No caso dos EES esse processo é muito complexo, primeiro por depender de inúmeros atores sociais (governo, universidades, setor privado, ONG's, dentre outros) que são os agentes qualificadores. Segundo, pela necessidade de que ocorra aprendizagem coletiva em questões de gestão dos quais os participantes dos EES tem pouco conhecimento.

Uma constatação interessante observada nos dados é a pouca percepção que os gestores respondentes têm a respeito da importância de questões relacionadas ao planejamento das atividades dos empreendimentos. O desenvolvimento das competências humanas e gerenciais (conhecimento e habilidades) necessárias para a gestão do EES são consideradas as maiores fontes de vantagem competitiva (WALSH, 1995; LEVITT e MARCH, 1988; NONAKA et. al., 2000) e devem emergir coletivamente como condição para que a autogestão aconteça (SINGER, 2002, 2003, 2006; GAIGER, 2004, 2007). Os dados sugerem que os EES analisados não têm maiores problemas em relação às competências de relacionamento, uma vez que o item “dificuldades nas relações interpessoais” (Tabela 03) não aparece como um dos principais problemas dos empreendimentos, aspecto descrito na literatura sobre EES e nos estudos empíricos como uma das questões mais complexas de solucionar.

A base para o desenvolvimento das competências deve ser constituída pelo estabelecimento de rotinas claras ao longo do processo de amadurecimento do empreendimento, possível somente por meio do aprendizado e da cooperação. Seguindo o pensamento de Nelson e Winter (1982) a rotina torna-se a base da competência organizacional quando está centrada em um conjunto de atividades combinadas, formada como um recurso único e originada do conhecimento compartilhado, do saber-fazer coletivo.

Considerando a tipologia dos recursos de Barney (1991), os resultados encontrados indicam que os recursos *físicos* são limitados e podem estar impulsionando o compartilhamento dos equipamentos e dos materiais de trabalho. O fator *humano* é essencial para o desenvolvimento do EES e constitui a base para a formação do aprendizado e da experiência necessária para seu crescimento sustentado. Os recursos *organizacionais* são ainda pouco claros ou não estabelecidos, devido ao alto índice de informalidade do negócio.

Em um horizonte que busque a eficiência produtiva e maior segurança, os recursos úteis ao desenvolvimento do EES deverão ser aqueles originados da colaboração e compartilhamento dos recursos existentes, do desenvolvimento de competências de gestão do EES e da manutenção dos custos baixos e da produção destinada a atender o mercado local. Em uma perspectiva de exploração assume-se a condição de maior risco, de investimentos em infraestrutura e material de produção, de experimentação de novos mercados, no qual a atividade turística pode ser o elemento condutor.

Conclusão

O presente estudo propôs-se a Analisar os empreendimentos econômicos solidários (EES) sob a perspectiva dos recursos e capacidades e sua relação com as estratégias adotadas a fim de gerar vantagem competitiva. Para tanto, a visão baseada em recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991) adicionada a perspectiva de aprendizado organizacional (WALSH, 1995; LEVITT e MARCH, 1988; NONAKA et. al., 2000) serviram como abordagens teóricas norteadoras.

O conhecimento coletivo produzido pela cooperação e o compartilhamento de recursos e informações em EES aparece como capacidade a ser devidamente explorada. A natureza constitutiva deste tipo de empreendimento possibilita a formação de competências distintas e singulares, o que pode resultar em um recurso único e raro, assentado em rotinas estáveis e duradouras.

No caso estudado, o aprendizado pode ser lento devido às dificuldades que limitam os investimentos. No entanto, de acordo com March (1991), o aprendizado em menor velocidade é preferível em detrimento ao aprendizado rápido, pois possibilita maior exploração das possibilidades alternativas e equilíbrio no desenvolvimento de competências especializadas.

O aporte teórico da visão baseada em recurso, demonstra que os EES analisados precisam explorar mais suas capacidades e competências de forma a otimizá-las, ampliando seu desempenho, criando assim, vantagem competitiva sustentável para o destino turístico. No caso dos EES investigados, seria importante que cooperados, associados, trabalhadores, parceiros de EES (Universidades, ONG's, poder público, empresas e outros segmentos organizados da sociedade) investissem no aprimoramento das capacidades que contribuem para melhorar a competitividade dos empreendimentos. Observa-se que especial destaque deve ser dado ao desenvolvimento de habilidades humanas e gerenciais, sobretudo, a capacidade de planejamento que parece ser negligenciada.

No presente estudo avaliamos as principais características dos EES, especialmente aquelas que pudessem informar sobre aspectos positivos e fatores que tem dificultado seu desenvolvimento. No entanto, ainda é necessário estabelecer relações entre o comportamento estratégico dos EES, o uso dos recursos e capacidades e a geração de vantagem competitiva. Uma amostra de participantes em maior quantidade, somado a observação de EES em outras regiões pode contribuir para extrapolar os resultados além dos casos de EES analisados, considerando que a pesquisa foi realizada no município de Aquidauana-MS.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas procurando associar comportamento estratégico com desenvolvimento de recursos e capacidades, isso com o objetivo de verificar se os EES aumentam sua competitividade. Sugere-se ainda, a realização de pesquisas que ajudem a compreender como os parceiros dos EES podem contribuir para o desenvolvimento de recursos e capacidades que sejam valiosas para os empreendimentos.

Referências

ANDREWS, K. R. Directors' Responsibility for Corporate Strategy. *Harvard Business Review* v. 58 i. 6 p. 28-43, 1980.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. McGraw-Hill: New York, 1965.

ARAÚJO, G; SILVA, M. A. **Economia Solidária e Meio Ambiente: desenvolvimento sustentável a partir de uma cooperativa de reciclagem**. In: Práxis educacional, direitos fundamentais e política perspectivas para o século XXI. Curitiba: Editora CRV, 2011.

ASSEBURG, H.B.; GAIGER, L.I. **A economia solidaria diante das desigualdades**. Dados, Rio de Janeiro, v. 50, n. 3, p. 499-533, 2007.

BARKEMA, H. & VERMEULEN, F. Internal expansion through start-up or acquisition: A learning perspective, *Academy of Management Journal*, 41(1):7-26, 1998.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol.17, n.1, p. 99-120, Mar., 1991.

BOMFIM, A. M. **Economia solidária e o "fim das utopias"**: estudo sobre os Empreendimentos Autogestados pelos Trabalhadores, na atual configuração Capitalista. 2001. 180 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2001.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Sciences Quarterly* 35, 569-596, 1990.
- COLLINS, O.; MOORE, D. **The Organization Makers**. Appleton-Century-Crofts: New York, 1970.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. *Harvard Business Review*, v. 37, n. 4, p. 118-128, 1995.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- EISENHARTD, K. Building Theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550, 1989.
- FELDMAN, S. Management in Context; an essay on the relevance of culture to understanding of cultural change. *Journal of Management Studies* v. 36, i. 6, 587-607, 1986.
- GAIGER, L. I. Economia solidária e o projeto de outra mundialização. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, 2004
- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology* 14: 319-40, 1988.
- MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87, 1991.
- MARIANI, M.; ARRUDA, D. A economia solidária como elemento fomentador do desenvolvimento local de Corumbá/MS/Brasil face à inserção dos pescadores artesanais na atividade do turismo. *Pasos* (El Sauzal), v. 09, p. 613-630, 2011.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1982.
- NONAKA, I., TOYAMA, R.; NAGATA, A. **A firm as a knowledge-creating entity**: A new perspective on the theory of the firm, *Industrial and Corporate Change*, 9(1):1-20, 2000.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. Free Press: New York, 1980.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, New York, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*. , v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.
- QUINN, J. **Strategies for Change**: Logical Incrementation. Irwin: Homewood, 1980a.

RUMELT, R. P. **Towards a strategic theory of the firm**. In: FOSS, N. (Org.). Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective. Oxford: Oxford University Press. p. 131-145, 1997.

RUTKOWSKI, J., DIAS, A. **Reestruturação da Cooperativa de Trabalho de Ouro Preto: por uma nova abordagem na análise organizacional**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção Anais, Curitiba, 2002.

SINGER, P. **Economia Solidária**. In: CATTANI, Antonio David (Org.). A outra economia. Porto Alegre: Veraz, 2003.

_____. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas**. 7ª edição. São Paulo: Editora Contexto, 2006.

SENAES. **Secretaria Nacional de Economia Solidária**. www.senaes.gov.br. Disponível em: http://www.mte.gov.br/tca_contas_anuais/2006/senaes.asp. Acesso em: 10 fev. 2012.

SOUZA, D. Reestruturação capitalista e trabalho: notas críticas acerca da economia solidária. **Revista Katál**, Florianópolis, v. 11, n.1, p. 53-60, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. São Paulo: Atlas 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro, 1998.

WALSH, J. P. Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*. 6:280-321, 1995.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, 171-180, 1984.

YIU, D.; MAKINO, S. The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. *Organization Science*, 13(6): 667-683, 2002.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.