

Empreendimentos de Economia Solidária na Cidade de Londrina/PR e Suas Estratégias de Ação

Solidary Economy Companies in Londrina (PR) and Their Strategies

Luis Miguel Luzio dos Santos^a; Bernardo Carlos Spaulonci Chiachia Matos de Oliveira^{a*}; Jéilton Lafaede Pimenta^a; Edna Marta Pelosi^a

^aUniversidade Estadual de Londrina, PR, Brasil

*E-mail: oliveira.bernardo@gmail.com

Resumo

A Economia Solidária (ES) apresenta-se como uma vertente econômica inclusiva que se contrapõe ao sistema capitalista de produção e apóia-se nos princípios da autogestão, sustentabilidade e solidariedade. O presente artigo objetivou, por meio de pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa, compreender o posicionamento estratégico utilizado pelos empreendimentos de ES da cidade de Londrina-PR e analisar a sua efetividade socioeconômica. Após a realização das entrevistas com alguns dos integrantes dos empreendimentos, verificou-se a estratégia de escopo como sendo a predominante mesmo quando a mesma não era expressa formalmente. Percebeu-se o desconhecimento da realidade do mercado e a ausência de informações de base para o posicionamento estratégico mais adequado e, também, um enfoque concentrado no produto e não nas necessidades e desejos dos consumidores.

Palavras-chave: Economia Solidária. Posicionamento Estratégico. Efetividade Socioeconômica.

Abstract

Solidary Economy (SE) has shown itself as an inclusive economic sphere that opposes the capitalist system of production and relies on the principles of self-management, sustainability and solidarity. This article aims to understand strategic positioning used by SE companies in Londrina, through exploratory, descriptive and qualitative perspective. It also analyzed the socio-economic effectiveness. After the conduction of interviews with some members of the enterprises, it was possible to identify the scope of strategy as dominant, even when it was not formally expressed. There was also unfamiliarity of market reality and the lack of basic information to the most appropriate strategic positioning. It was also possible to notice the focus on the product and not on the needs and desires of consumers.

Keywords: 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 descompasso com as necessidades coletivas e o equilíbrio sistêmico da sociedade. A visão imediatista centrada em pressupostos individualistas vem atingindo consequências 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 a força de trabalho consegue ser absorvida, gerando assim, um contingente cada vez mais numeroso de desempregados estruturais, que diferentemente das causas provocadas pelas habituais oscilações econômicas, não veem perspectivas de recolocação, uma vez 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 (ES) como uma alternativa socioeconômica democrática e sustentável, 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, pois, muitas vezes, não existem ferramentas administrativas apropriadas, limitando-se às ações contingenciais, desestruturadas e distantes de uma perspectiva estratégica consistente. Portanto, o objetivo central do presente estudo é analisar o posicionamento estratégico dos empreendimentos de ES da cidade de Londrina.

2 Material e Métodos

Para o levantamento das informações necessárias à análise em torno da posição estratégica das organizações de

ES, foram selecionados seis empreendimentos atuantes na cidade de Londrina-PR, quatro desses fazem parte do Centro Público de Economia Solidária (CEPES), um integrado à Incubadora Tecnológica de Empreendimentos de Economia Solidária (INTES) da Universidade Estadual de Londrina e, por último, foi contemplada a Cooperativa de Reciclagem de Resíduos Sólidos (COOPERSIL). Cada uma dessas iniciativas apresenta singularidades, o que permite uma análise mais consistente em relação às opções estratégicas assumidas, vislumbrando potencialidades e limitações para esses empreendimentos, considerando o contexto em que estão inseridos.

O presente estudo pode ser classificado como exploratório, descritivo e de natureza qualitativa. Gil (1991, p.45) 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 dessas pesquisas “permite flexibilidade quanto à sua organização, possibilitando a consideração dos mais variados aspectos do fato estudado”.

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.

3 Resultados e Discussão

3.1 Problemática social

O sistema capitalista, predominante em toda a esfera global, traz consigo, entre outros, três graves questionamentos. O primeiro está relacionado à intensificação da sua natureza, ou seja, à 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 adiestramento e apatia.

O segundo problema diz respeito à agravamento 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. Eles se apoiam nessa lógica meritocrática e concorrência entre desiguais, onde se legitima e se passa a aceitar a exclusão social.

Numa situação de exclusão verifica-se 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 autoexclusão e de incapacidade.

O terceiro questionamento é inerente à 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).

3.2 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 a ser conhecidos por “socialistas utópicos”. Essas 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. 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 notórios 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).

Atualmente assiste-se ao 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. O movimento de Economia Solidária propõe-se a resgatar alguns dos principais elementos do cooperativismo original, como autogestão, democracia interna, equidade na repartição das sobras e não o uso de mão de obra assalariada, ou seja,

quem trabalha na organização é seu proprietário. Todos esses fatores distinguem as cooperativas de Economia Solidária das cooperativas tradicionais, que por seu lado se aproximam das empresas capitalistas.

A Economia Solidária tem no cooperativismo popular uma das suas principais expressões, primeiramente, como antídoto contra o desemprego e a precarização do trabalho, mas avançam para um projeto mais ambicioso que tenta se afirmar como alternativa socioeconômica concreta ao modelo de empresa e de economia hegemônico.

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 à 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 importante conjunto de militantes sociais, críticos e engajados na construção de alternativas de organização social e laboral. Essa 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 às 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. Nesse mesmo período, passa a haver expressivo envolvimento do setor acadêmico com os movimentos da ES, destacadamente através das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, que passaram a incentivar e a dar apoio aos 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).

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).

3.3 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 se propõe 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 e (10) Implementação. Tomando por base esses 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, essas 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 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.

3.3.1 A estratégia na Economia Solidária

Como alternativas estratégicas adequadas à realidade dos empreendimentos solidários, Santos (2010) 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 essas organizações, o seu potencial de desenvolvimento e a capacidade de enfrentamento das contingências apresentadas dentro do contexto socioeconômico em que se propõem atuar.

Quadro 1: 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 à 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. Essa 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	Essa 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 seja adquirido de empreendimentos de agricultura familiar.

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

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.

² Para os fins de nossa argumentação tomamos como base o conceito de Rawls (1999). A discriminação positiva para esse 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.

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 se viabilizar 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 se pensar 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 (SANTOS, 2010).

3.4 Apresentação dos resultados

De acordo com Oliveira (2005, p.22), a estratégia tem por uma de suas finalidades “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 isso, 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, limita-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 que 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 Santos (2010), assim como a justificativa para tal atribuição.

Quadro 2: Estratégias desenvolvidas pelos empreendimentos entrevistados

Continua...

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 as 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 desenvolver produtos alinhados com esses e não com as necessidades do mercado, o que se torna frágil ao longo do tempo.
	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).		

Estratégias Utilizadas pelos Empreendimentos Solidários Pesquisados			
Empreendimentos	Perfil do Empreendimento	Estratégia	Justificativa
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 à 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).		

Ao analisar 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, uma vez 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, suprindo uma necessidade real da população local. Diferentemente da maioria dos grupos analisados, a Padaria Pão Maravilha partiu de uma carência expressada pelos consumidores da região, passando a se organizar de forma coletiva para supri-la com eficiência.

Tal prerrogativa é confirmada por 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 desses 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 vínculo quase contratual que é reforçado através da entrega semanal a domicílio, o que reduz a imprevisibilidade de rendimentos tão cara a esses empreendimentos. Todavia, essa experiência vem esbarrando em sérios problemas que se caracterizam como fruto da falta de comprometimento de seus membros, o que gera uma oferta descontínua e a perda considerável de clientes. Ainda que possuam uma infraestrutura bastante razoável, vários grupos se veem 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 e a destaca como a principal experiência de ES de Londrina, levando em conta o número de participantes e os

avanços no plano econômico. De acordo com 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 às outras instituições formais, além de acesso a crédito e a tecnologia. Outro fator de destaque é o desenvolver de atividades demandadas pela sociedade, conseguindo com isso o reconhecimento da população em geral. Outro avanço alcançado foi dobrar o ganho médio mensal por cooperado nos últimos 24 meses. Atualmente, 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 a 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 a qualquer tipo de preconceito ao uso da gestão, deveria ser compreendida como uma importante ferramenta de sobrevivência e de permanência aos empreendimentos de economia solidária.

4 Conclusão

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 desemboca em contraditórios processos de exclusão social. Por outro lado, as populações que se veem apartadas do processo de desenvolvimento

econômico e por consequência 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 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 de 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 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 subatendidas.

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

3 FUNASA - Fundação Nacional de Saúde.

4 PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

5 FBB - Fundação Banco do Brasil.

produtos e de atendimento, o que é coerente com a realidade e a potencialidade dos pequenos empreendimentos. Porém, a escolha do segmento de atuação deve estar condicionada a 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 às 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.

É arriscado pensar em Economia Solidária inserida no mercado tradicional, considerando todos os aspectos que lhe são inerentes, como a baixa escolaridade e a formação técnica dos seus membros, o histórico de miséria e de subserviência, a dificuldade de acesso a financiamentos e *know-how*, a capacidade de inovação permanente, entre tantos outros obstáculos que o mercado competitivo tem de enfrentar. Considerando esse cenário desanimador, os autores defendem uma mudança na letra da lei de compras públicas, de forma a 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 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. Isso, no entanto, não significa desvirtuar as características que transformam a economia solidária em uma economia de inclusão, mas sim, uma alternativa capaz de ser viabilizada com efetividade e coerência diante do ambiente socioeconômico em que atuam.

Referências

- ANSOFF, H.I.; MCDONNELL E.J. *Implantando a administração estratégica*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CATTANI, A.D. (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- KRUZ, Z.G.; SANTOS, L.M.L. *Economia solidária em Londrina: potencialidades e desafios*. In: BORINELLI, B. (Org.). *A economia solidária em Londrina aspectos conceituais e a experiência institucional*. Londrina: 2010.
- GIL, A.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 out. 2012.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LUZIO DOS SANTOS, L.M. *Apostila de socioeconomia*. Londrina. UEL, 2010.
- MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1994.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- POCHMANN, M. *Políticas de inclusão social: resultados e avaliação*. São Paulo: Cortez, 2004.
- RAWLS, J. *Theory of Justice*. 2.ed. Cambridge: Harvard University Press, 1999.
- RICHARDSON, R., J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, M. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 19.ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.
- SINGER, P. *A recente ressurreição da economia solidária no Brasil*. In: SANTOS, B.S. (Org.). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. São Paulo: Civilização, 2002.
- SINGER, P. *Economia solidária*. In: CATTANI, A.D. (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.