

ENTRE AS OPORTUNIDADES E OS DESAFIOS: UMA ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

Benedita Marta Gomes Costa – martagcosta@hotmail.com

Curso de Administração – Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA

Madalena Rodrigues Albuquerque - madalenaalbuquerque15@hotmail.com

Curso de Administração – Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA

Ana Iris Tomaz Vasconcelos - anairistv@hotmail.com>

Curso de Administração – Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA

Márcio Nannini da Silva Florêncio – marcio_nannini@hotmail.com

Programa de Pós-graduação em Ciência da Propriedade Intelectual – Universidade Federal de Sergipe

Resumo—A presente pesquisa tem como o presente trabalho busca avançar no entendimento das estratégias adotadas por empreendimentos solidários, conhecendo melhor suas características. Com esse norte, objetiva-se analisar o posicionamento estratégico da Casa da Economia Solidária de Sobral- CE. Para a coleta de dados foi aplicada pesquisa de campo de natureza exploratória e descritiva de cunho quali-quantitativo. Foram entrevistados a coordenadora, os conselheiros e membros vinculados ao empreendimento. O instrumento de pesquisa buscou entender a dinâmica desenvolvida no âmbito do planejamento estratégico bem como suas oportunidades e desafios. Com base na análise dos dados foi possível verificar que o empreendimento estudado apresenta um posicionamento baseado na Estratégia de Integração e Convergência adotando características como a união dos grupos e utilização de ações integradas.

Palavras-chave— Economia Solidária, Estratégias, Política Públicas.

Abstract— This study has the general objective to analyze the strategic positioning of a solidarity venture. As object of study was chosen the House of Solidary Economy of Sobral-CE. For the data collection, field research was applied exploratory and descriptive of qualitative and quantitative nature. The coordinator, the counselors and members linked to the enterprise were interviewed. The research instrument sought to understand the dynamics developed within the scope of strategic planning as well as its opportunities and challenges. Based on the data analysis, the enterprise studied presents a positioning based on the Integration and Convergence Strategy adopting characteristics such as the union of the groups and the use of integrated actions.

Keywords—Solidarity economy. Strategys. Public Policy.

1 INTRODUÇÃO

Diante das oportunidades tecnológicas e mercadológicas contemporâneas, a maioria das organizações busca se manter competitiva priorizando o lucro e o poder acima do bem-estar humano. Essa dinâmica torna-se agressiva e pode ocasionar na exclusão de pessoas e grupos - à medida que estes não conseguem se estruturar ou aderir as mudanças propostas pelo mercado. Na tentativa de reestruturar esse cenário, surge o movimento “Economia Solidária” (ES) que consiste em uma alternativa inovadora na geração de trabalho e na inclusão social.

Dentre as diversas formas de ES têm-se os empreendimentos solidários que se caracterizam como aqueles pautados na autogestão, participação, democracia, auto sustentabilidade e no desenvolvimento

humano (DANTAS; PONTES, 2015). Entretanto, ao analisar sua dinâmica, Luzio-dos-Santos, Vieira e Borinelli (2013) argumentam que, diante do mercado competitivo, esses empreendimentos apresentam escassez de recursos financeiros e materiais, aliado a ausência de informações relacionados a gestão. Advogam que a ausência desses elementos torna tais negócios vulneráveis e até mesmo inviáveis junto ao mercado dos consumidores.

Neste sentido, alguns trabalhos (ABRAHIM et al., 2008; LUZIO-DOS-SANTOS, 2014; PIMENTA et al., 2012; VIEIRA; BORINELLI, 2013) tiveram como objeto de investigação as estratégias adotadas por empreendimentos solidários. O estudo de Luzio-dos-Santos (2014), por exemplo, buscou sintetizar em estratégias como os empreendimentos solidários se organizam e quais medidas poderiam adotar para seu desenvolvimento.

Com visão semelhante, Pimenta et al. (2012) buscaram classificar e identificar a situação dos empreendimentos solidários da cidade de Londrina no Paraná. Outro estudo é o de Abrahim et al. (2008), que identificou as estratégias utilizadas por agricultores familiares de empreendimentos solidários do Baixo Tocantins para comercialização do açaí a partir das cinco forças de Porter (possibilidade de entrada de concorrentes, rivalidade entre as empresas do ramo, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação com clientes e fornecedores).

No esteio dessas discussões, o presente trabalho busca avançar no entendimento das estratégias adotadas por empreendimentos solidários, conhecendo melhor suas características. Com esse norte, objetiva-se analisar o posicionamento estratégico da Casa da Economia Solidária de Sobral- CE (CESS).

Para atender a esse objetivo, foi realizada pesquisa de natureza descritiva e exploratória. A coleta de dados ocorreu mediante aplicação de questionários a coordenadora, membros do conselho e dos grupos vinculados a CESS. Para análise das informações tomou-se como referência os estudos realizados por Luzio-dos-Santos, Vieira, Borinelli (2013) e Luzio-dos-Santos (2014).

Dessa forma, o artigo configura-se com a apresentação inicial da contextualização histórica da economia solidária, seu desenvolvimento no Brasil e seus conceitos. Será exposta também a perspectiva da estratégia no campo dos empreendimentos solidários e posteriormente a apresentação dos dados da pesquisa precedidos pela metodologia utilizada, e por fim as considerações finais do estudo.

2 ECONOMIA SOLIDÁRIA: ORIGEM E CONCEITOS

Para Singer (2002) pode-se dizer que a economia solidária surge da união de trabalhadores na busca de novas vivências econômicas com base em princípios como a propriedade coletiva, realizando a comercialização de bens e serviços de forma justa e solidária.

Singer (2002) aponta ainda que a forma de administrar seria uma das principais diferenças entre os empreendimentos capitalistas e os solidários, sendo que os empreendimentos capitalistas utilizam a heterogestão que é a administração hierárquica onde as ordens e tomadas de decisões acontecem de cima para baixo, onde a finalidade é simplesmente a obtenção do lucro enquanto que as empresas solidárias adotam a autogestão, onde a democracia e o cooperativismo devem ser praticados por todos, as decisões são tomadas por coordenadores, encarregados ou gestores que são delegados pelos mais baixos e são tidos como responsáveis.

No Brasil, as origens da Economia Solidária (ES) surgem no início do século XX quando os emigrantes europeus trazem o cooperativismo ao país. Com o passar do tempo, algumas dessas experiências iniciais acabaram se desviando da sua real missão que era proteger os menos favorecidos do mercado capitalista (SINGER, 2002).

Durante as décadas de 80 e 90, as práticas de ES ganham destaque quando a Cáritas Brasileira, entidade ligada à Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), criou o programa Projetos Alternativos Comunitários (PACs). Tal programa visava promover o “protagonismo dos excluídos” como uma ação da “caridade libertadora” (CUNHA, 2002). Com isso promoveu capacitações para pessoas

desempregadas e carentes para o trabalho autônomo ou em grupo, e também, realizou doação de cestas básicas e outros auxílios (SINGER, 2002).

Cabe enfatizar que em função da série de falências ocorridas na década de 80, muitos trabalhadores optaram por trabalhar em cooperativas autogestionárias. No espectro dessas ações foram criadas, em 1995, a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG) e a União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo (UNISOL).

Em 2001, com o I Fórum Social Mundial (FMS) em Porto Alegre, percebe-se a popularização dos empreendimentos solidários por todo o país, de forma que, em 2003, foi criada pelo Governo Federal, a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego. A SENAES incentiva e fomenta a criação de políticas públicas de economia solidária de âmbito estadual e municipal, a partir da articulação e organização de diversas políticas federais de apoio à economia solidária.

3 CARACTERIZANDO AS ESTRATÉGIAS DOS EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

Segundo Ansoff e McDonnell (1993) a estratégia é a principal norteadora das ações e direcionamentos assumidos pela organização, atentando-se as reais necessidades e desejos do mercado, estimando as vantagens existentes e as que podem ser alcançadas e também considerando as dificuldades a serem enfrentadas.

A partir dos anos 60, o termo estratégia adquire possibilidade de aplicação em diferentes tipos de organizações, dado o incremento da complexidade do ambiente organizacional e as suas implicações nas formas de gestão. No esteio dessas discussões, emergem os estudos voltados para a compreensão dos enfoques e abordagens da estratégia e suas múltiplas formas de aplicação no contexto organizacional.

Neste cenário, durante a década de 80, surge na literatura o termo posicionamento estratégico, tendo como mentor Porter (1980). Para este autor, o conceito de posicionamento estratégico, é “[...] a capacidade da empresa em realizar suas funções de forma diferente da concorrência ou de produzir algo reconhecido pelos compradores como diferente ou único” (PORTER, 1980 apud HOLANDA; CÂNDIDO, 2006, p.2).

No âmbito dos empreendimentos solidários, Luzio-dos-Santos, Vieira, Borinelli (2013) destacam a importância de ferramentas administrativas para as organizações solidárias e sobre a importância de levar em consideração as particularidades dessas empresas cuja origem e objetivos voltam-se para inclusão social. Na perspectiva de se compreender como se dá o posicionamento estratégico nesses empreendimentos, Luzio-dos-Santos (2014) apresenta quatro estratégias usadas por empreendimentos solidários que permitem o posicionamento desses junto ao mercado, expostas no Quadro 01.

QUADRO 1 - ESTRATÉGIAS DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS, CARACTERÍSTICAS E EXEMPLOS.

ESTRATÉGIA	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Estratégia de integração e convergência	- União de empreendimentos individuais ou pequenas iniciativas; - Potencialização da capacidade produtiva e de desenvolvimento; - Criação de ações integradas - Fornecer uns aos outros; - Produzir e comercializar em conjunto.	Não houve citação de empreendimentos nessa estratégia.
Estratégia de escopo	- Empreendimentos de pequeno porte; - Segmentos específicos; - Capacidade de diferenciação, exclusividade e customização; - Segmentos de demanda fixa e programada.	Grupo Verdes Campos o mesmo trabalha no segmento de verduras e hortaliças orgânicos, ele se encontra dentro da estratégia de escopo por trabalhar neste segmento e ainda consegue ter uma demanda fixa e um público específico.
Estratégia de empoderamento comunitário	- Busca suprir necessidades comunitárias; - Permanência de recursos na região; - Fortalecimento da economia local; - É comum o uso de uma moeda comunitária própria.	Padaria comunitária (PAMA) seu segmento é de alimentos de padaria, identificada como utilizadora da estratégia de Empoderamento Comunitário por suprir uma necessidade comunitária e real da população.
Estratégia de fornecimento público privilegiado	- Defesa de políticas públicas de incentivo a comercialização dos produtos e serviços da economia solidária; - Estas políticas dão prioridade aos produtos e serviços da ES para suprirem as demandas do Estado; - Garante mercado fixo estável.	Cooperativa de Reciclagem de Resíduos Sólidos (COOPEREGRÃO) que trabalha no segmento de reciclagem e adota a estratégia de Fornecimento Público Privilegiado por possui um contrato formal com a prefeitura ao atender uma demanda fixa, por ela estar apoiada a uma parceria com o poder público.

Fonte: Adaptado a partir de Luzio-dos-Santos, Vieira, Borinelli (2013) e Luzio-dos-Santos (2014). Representação dos autores.

4 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos deste trabalho realizou-se pesquisa de campo de natureza exploratória e descritiva (GIL, 2002, p. 41-42). Quanto a análise dos dados, realizou-se pesquisa de cunho qualitativo e quantitativo, buscando-se identificar e caracterizar alguns aspectos da gestão na instituição investigada. De acordo com Silva e Menezes (2005, p.20) na pesquisa qualitativa “A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. [...] o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem”. Já no quantitativo Silva e Menezes (2005, p.20) consideram que “tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer uso de recursos e de técnicas estatísticas”.

A etapa da pesquisa de abordagem qualitativa se desencadeou através das entrevistas com os atores envolvidos nas atividades da casa, já a etapa quantitativa se deu através de algumas respostas referentes a características fortes e fracas dos grupos que foram analisados com base no método quantitativos através da escala de Likert, de 1 a 5 onde quanto mais próximo de 1 ela considera fraca e quanto mais próxima de 5 é considerado forte. Assim como a porcentagem de pessoas que consideram que a casa não possui

planejamento.

No período de novembro de 2018 a fevereiro de 2019 as informações foram coletadas através de questionários aplicados aos diferentes subgrupos vinculados a CESS. O questionário foi subdividido em duas etapas na primeira buscou-se analisar o processo de gestão da CESS e a segunda etapa tratou de verificar as estratégias adotadas na condução das atividades desenvolvidas junto aos membros. Assim, participaram da pesquisa a coordenadora da CESS, os membros do conselho e dos grupos solidários que compõem o empreendimento, totalizando 15 respondentes. Os questionários foram ajustados a cada segmento nos quais se buscou compreender o funcionamento do empreendimento estudado.

Ainda foram realizadas visitas a sede da CESS e participação em reuniões do Conselho na condição de observadora. Após a coleta de dados, estes foram organizados e sistematizados em um único bloco buscando compreender as práticas de planejamento estratégico da CESS. Para identificar o posicionamento estratégico da CESS foram adotados os parâmetros da pesquisa realizada por Luzio-dos-Santos (2014) citados anteriormente.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A CESS está localizada no município de Sobral-CE e até o ano de 2018 o empreendimento se encontrava inserido na Política Integrada de Economia Solidária – Projeto Gente Solidária. Esse projeto se configurou como uma articulação entre o governo federal – através da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e a Prefeitura Municipal de Sobral/CE, com o intuito de desenvolver um conjunto de ações visando à superação da extrema pobreza, por meio da geração de trabalho e renda em iniciativas econômicas solidárias, contribuindo para o desenvolvimento local e territorial sustentável. Dentre as ações do Projeto constava a estruturação da CESS, inaugurada no dia 30 de maio de 2014. Com a finalização do projeto a prefeitura continua por meio da Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Econômico (STDE) fornecendo recursos financeiros e humanos à CESS.

O item a seguir dedica-se a apresentar as percepções dos membros da CESS quanto as características deste empreendimento e suas particularidades relacionadas a gestão.

5.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDIMENTO E IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE SEUS MEMBROS

A CESS é um empreendimento composto por 9 grupos solidários. Os grupos residem nas localidades de Sobral e nos distritos de Taperuaba, Aracatiçu e Jaibaras. A administração da CESS é feita com o apoio da Prefeitura Municipal de Sobral – CE por meio da Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Econômico (STDE), do Conselho de Economia Solidária e principalmente dos próprios membros. O apoio da STDE configura-se através da contratação da Coordenadora que iniciou suas atividades junto a casa desde o início das atividades da CESS, a mesma possui pós-graduação e articula a parte administrativa junto com os atores envolvidos. O envolvimento da STDE ainda se dá por meio de reuniões e contatos diretos com os grupos assistidos pela CESS, a fim de monitorar as necessidades dos mesmos. Além dessas ações, a STDE busca articular a realização de feiras e oferece treinamentos em temas voltados para gestão e atualização de produtos e processos.

O planejamento geral é dado através do Conselho de Economia Solidária de Sobral que é formado pela coordenadora, membros da STDE, representantes da Incubadora Universitária de Empreendimentos Econômicos Solidários da UVA (IEES) e pelos próprios membros dos grupos que compõem a casa. Dos membros que compõem o conselho o nível de instrução destes varia entre o ensino fundamental completo, ensino médio completo, superior completo, e mestrado incompleto.

Segundo a coordenadora da CESS, entre as categorias sociais dos grupos que compõem a casa tem-se agricultores familiares, artesões, catadores de material reciclável, trabalhadores autônomos por conta

própria, costureiros(as), cozinheiros(as) e piscicultores. Entre os produtos tem-se o artesanato (alguns feitos de matérias reciclados, palha e retalhos de pano), produtos da agricultura familiar, café da manhã e almoço, e produtos como ovos, queijo e mel.

A supracitada coordenadora esclarece que para comercializar o que é produzido, a CESS executa ações como participação em feiras semanais da agricultura familiar e solidária e em feiras especiais e itinerantes. A distribuição também ocorre por meio da loja e do restaurante que funcionam na sede do empreendimento investigado. Quanto a divulgação das ações e produtos desenvolvidos na CESS, a Coordenadora adota como meio de informação as redes sociais da prefeitura de Sobral- CE.

Com relação ao funcionamento interno das atividades da CESS a coordenadora afirma que os grupos desenvolvem juntos novos produtos e utilizam de forma coletiva os bens e serviços existentes na CESS. Os grupos participam de formações envolvendo conhecimentos sobre elaboração de projetos, desenvolvimento de produto e planejamento estratégico.

Ao tentar-se observar as características que predominavam nos grupos ficou perceptível que as características mais fortes são a autogestão (38%), a competitividade (75%), individualismo (71%) e a igualdade (29%), como características fracas os entrevistados apontaram em sua grande maioria para cooperativismo (51%), trabalho em equipe (51%), relações horizontais (43%) e a solidariedade com o próximo (38%), conforme pode ser observado no Quadro 2.

QUADRO 2 - SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS FORTES E FRACAS DOS GRUPOS ANALISADOS JUNTO A CESS. 2019

Características Fortes	Características fracas
✓ Competitividade (75%); ✓ Individualismo (71%); ✓ Autogestão (38%); ✓ Igualdade (29%).	✓ Cooperativismo (51%); ✓ Trabalho em equipe (51%) ✓ Relações horizontais (38%) ✓ Solidariedade (38%).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nessas é possível perceber que os grupos estão fortalecendo características bem distantes da economia solidária e isso deve ser revisto, pois como foi visto o individualismo apresentou a maior porcentagem, sendo que a economia solidária só se torna possível a partir do envolvimento de todos, e que características como a solidariedade com o próximo e trabalho em equipe devem ser recuperadas. Outro ponto importante que se deixa a desejar é a inovação fator fundamental para se sobreviver no mercado.

5.2 PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ADMINISTRAÇÃO VIVENCIADOS NA CESS

O processo de planejamento das estratégias se dá de início através de reuniões do conselho onde todos os envolvidos dão sugestões para a melhoria do funcionamento da casa, são discutidas pautas como manutenção e novas propostas, segundo a coordenadora as reuniões do conselho ocorrem uma vez por mês, no entanto, os membros alegaram que o intervalo de tempo entre as reuniões é muito extenso, dificultando o acompanhamento das ações, de acordo com as observações esses intervalos extensos se dá devido a indisponibilidade da maioria participarem das reuniões. Com relação a percepção dos entrevistados quanto ao planejamento da CESS foi possível verificar que a STDE e o conselho acompanham a implementação das estratégias que são construídas através das reuniões. Sendo o papel destes dois mais de observar e monitorar as atividades. Já a coordenadora atua dentro da casa junto dos grupos na implementação do que é planejado, mas só frequenta a CESS uma a duas vezes por semana para ver o andamento das atividades e se informar das necessidades dos grupos e a distância por meio de informes dos próprios membros.

Na análise dos dados foi perceptível que o desenvolvimento de estratégias na CESS se dá de forma

participativa e democrática (SINGER, 2002) envolvendo os membros de cada grupo. Entretanto, observou-se que não há a participação de todos nas reuniões para a construção do planejamento estratégico da CESS - na prática, o espaçamento entre as mesas impede a efetividade das ações definidas no grupo. É importante destacar que entre os membros do conselho e da CESS, uma minoria (14%) afirma não ter estratégias e que não há planejamentos, isso se dá devido a pouca participação dos membros do conselho nas reuniões, tem como consequência a falta de comunicação e integração de todos para definir as estratégias geral e específicas e também pela necessidade de se ter mais reuniões.

5.3 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO ADOTADO PELA CESS

Com base no referencial teórico adotado (LUZIO DOS SANTOS et al., 2013; LUZIO DOS SANTOS, 2014) a CESS parece utilizar-se da Estratégia de Integração e Convergência. Assim como afirma Luzio-dos-Santos (p. 82, 2014) de que “A união entre empreendimentos individuais ou de pequeno porte poderá reforçar a capacidade de produção e desenvolvimento destas iniciativas [...]”, foi possível perceber que a sinergia entre os participantes da CESS parece facilitar a superação das barreiras impostas pelo mercado, tornando as ações integradas fundamentais para que os pesquisados consigam garantir complementaridade em todo o processo de produção e comercialização, ampliando o poder de negociação do grupo estudado.

Assim, com a adoção da Estratégia de Integração e Convergência, os empreendimentos solidários podem se tornar fornecedores uns dos outros além de produzir e comercializar em conjunto, facilitando o acesso à tecnologia, o desenvolvimento de novos produtos, a distribuição e a divulgação (LUZIO DOS SANTOS, 2014). A união dos grupos no mesmo espaço, interligados inicialmente por um projeto público, serviu para que estes apoiassem-se uns nos outros para ganharem mais forças para sobreviverem no mercado competitivo.

Cabe enfatizar que apesar de beneficiarem-se de algumas das características da supracitada estratégia, as observações de campo permitem afirmar que seu uso no cenário estudado possui alguns desafios. De acordo com os respondentes, no início da CESS a relação entre seus membros era mais forte, mas com a desistência de alguns grupos no decorrer do tempo tal relação foi sendo enfraquecida.

Dentre os motivos de desistência de alguns grupos destacados pelos pesquisados estava a falta de coesão entre os grupos, motivada pela pouca presença da coordenação do projeto na sede da CESS, e os gastos com transportes das pessoas residentes em outras localidades para se deslocarem ao CESS. Considerando que a grande maioria dos membros residem nos distritos de Sobral - CE, estes não veem vantagens em participarem das atividades promovidas pela CESS, pois o que comercializam não cobre as despesas de transporte com as mercadorias. Foi citado ainda como motivo para saída dos grupos a queda nas vendas, falta de organização e falta de motivação e interesse por parte da Coordenação da CESS.

Outra característica da estratégia adotada pela CESS consiste nas ações integradas que os grupos adotam. Apesar de os grupos desenvolverem diferentes atividades, o fato de compartilharem o mesmo espaço possibilitou a construção de um relacionamento baseado na confiança, como exemplo citamos, o pessoal da gastronomia que se utiliza da estratégia de rodízio para comercializar os produtos que levam até a CESS.

Ao serem questionados se a junção de diversos empreendimentos poderia atrapalhar no posicionamento da CESS, os participantes investigados argumentaram que existem aspectos positivos e negativos nessa dinâmica. A diversidade da CESS se torna interessante ao público por possibilitar parcerias diversas, mas por outro lado está a resistência de alguns grupos, que não aceitam as opiniões devido as diversas visões que são originadas das diferentes atividades, como exemplo citamos os grupos de gastronomia e artesanato que ofertam produtos diferentes e consequentemente apresentam demandas diferenciadas. Alegaram que nos momentos de divergência de opiniões há uma fragilidade na figura de um

coordenador para buscar a tomada de decisão envolvendo os interesses de todos os grupos.

Segundo os relatos, outra forma de integração dos grupos estudados se dá através das feiras citadas anteriormente, onde todos se reúnem no mesmo espaço para comercializarem seus produtos. Tal ação funciona como uma cadeia em que há complementariedade das diversas atividades, em que o pessoal da agricultura familiar vende seus produtos que também é adquirido pelo grupo da gastronomia que servia comida durante as feiras, ali o artesanato também se fazia presente e tudo era comercializado em conjunto. De início as feiras funcionavam com mais regularidade, mas foram enfraquecendo devido a desistência dos grupos.

Com base nisso, pode se afirmar que a CESS procura posiciona-se no mercado através da estratégia de Integração e Convergência, como um empreendimento que se apoia na união de diferentes grupos que podem oferecer no mesmo lugar diferentes produtos e serviços. Além disso, segundo os investigados, tal estratégia busca proporcionar um ambiente diferenciado e colhedor, onde os grupos tentam ofertar produtos com qualidade, desde a “comida caseira” até o fornecimento de produtos sem agrotóxicos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se analisar o posicionamento estratégico da Casa da Economia Solidária de Sobral- CE (CESS) foi possível verificar que essa se apoia na Estratégia de Integração e Convergência desfrutando de muitas das potencialidades que tal estratégia proporciona. Verificou-se ainda que apesar dos desafios de gestão citados pelos entrevistados, fica clara a motivação e o empenho dos atuais membros da CESS em continuarem as atividades da Casa, vendo-a como único meio de permanecerem no mercado de trabalho.

Foi possível perceber que embora reconhecendo as particularidades dos empreendimentos solidários, verifica-se que seu funcionamento é regido por princípios semelhantes aos dos negócios tradicionais. Dentre tais princípios, destaca-se a necessidade de clareza dos objetivos e estratégias, além da continuidade de uma comunicação eficaz, tudo isso orquestrado por uma eficiente gestão.

Nessa perspectiva, visando a longevidade das atividades da CESS, percebe-se como necessária a revisão de algumas práticas de sua administração. Dentre estas, a articulação de um planejamento estratégico que seja capaz de conciliar os diferentes interesses e visões dos mais variados grupos que a compõem, sintetizando objetivos e estratégias comuns que motivem e agreguem os esforços de todo o grupo. Outro ponto a ser fortalecido consiste na presença constante da Coordenação do CESS a fim de organizar e buscar convergência no desenvolvimento das atividades e na tomada de decisão, proporcionando uma melhor fluidez das informações entre todos que compõem o empreendimento.

Com base nesse cenário o presente trabalho contribui com as discussões teóricas ao apresentar um exemplo de empreendimento de Estratégia de integração e convergência aos estudos desenvolvidos por Luzio-dos-Santos, Vieira, Borinelli (2013) e Luzio-dos-Santos (2014). No que se refere às limitações da presente pesquisa, destaca-se que, frente à abordagem metodológica escolhida, seus resultados não permitem extrapolações para todos os empreendimentos solidários que apresentam a mesma dinâmica de implementação das atividades desenvolvidas pela CESS. Além disso, a característica exploratória do estudo, embora apresente um suporte teórico, pode deixar desamparadas algumas concepções teóricas úteis no entendimento do processo de elaboração das estratégias, suas características e classificações. Por fim, acredita-se que a partir deste estudo, novas pesquisas possam ser estimuladas, tanto visando conhecer as percepções dos consumidores e de outros *stakeholders* sobre os produtos ofertados por empreendimentos solidários, como a adoção de triangulação de abordagens teóricas e metodológicas, que melhor aproximem o pesquisador da realidade estudada.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed Trad. de Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.
- ABRAHIM, G. S.; BOULHOSA, R. L. M.; MONTEIRO, D. W.; SASTRE, P. T. N. As estratégias dos empreendimentos solidários da agricultura familiar do Baixo Tocantins na comercialização do açaí orgânico. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008.
- CUNHA, G. C. **Economia Solidária e Políticas Públicas**: reflexões a partir do caso do programa Incubadora de Cooperativas, da Prefeitura Municipal de Santo André, SP. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência Política), USP, São Paulo.
- DANTAS, M. E. C., PONTES, F. S.T. Empreendimentos solidários e suas estratégias para o desenvolvimento local: estudo de caso da comunidade de Ipoeira, Severiano Melo- RN. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v.11, nº.3, p. 101-128. 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOLANDA, L. M. C., CANDIDO, G. A. **Estratégia Competitiva e Posicionamento Estratégico: Um Estudo Exploratório no Setor de Confeções em Campina Grande – PB**. 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/814_Estrategia%20Competitiva%20e%20Posicionamento%20Estrategico.pdf Acesso em: 10 jan. 2019.
- LUZIO-DOS-SANTOS, L. M., VIEIRA, S. F.; Borinelli, B. Economia Solidária e Estratégia: Entre Princípios e Pragmatismo. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 12, (4). p. 261-278. 2013.
- LUZIO-DOS-SANTOS, L. M. **Socioeconomia; Solidariedade, economia social e as organizações em debate**. 1 ed. São Paulo: SALTA, 2014.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.
- PIMENTA, J. L.; SANTOS, L. M. L.; OLIVEIRA, B. C. S. C. M. **Empreendimentos de economia solidária na cidade de Londrina-PR e suas estratégias de ação**. In: A sustentabilidade da economia solidária: contribuições multidisciplinares. Sinival Osório Pitaguari, Líria Maria Bettiol Lanza, Sandra Maria Almeida Cordeiro (organizadores). Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2012
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. p. 20. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria-nacional-de-economia-solidaria/>. Acesso em: 02 de Maio de 2017