

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

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

ANALYSIS OF THE STRATEGIC POSITIONING IN SOLIDARY ENTERPRISES: BETWEEN OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Benedita Marta Gomes Costa
Doutora em Biotecnologia
Professora Adjunta da Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2740-0560>
email: marta_costa@uvanet.br

Madalena Rodrigues Albuquerque
Graduada em Administração. Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4376-7231>
email: madalenaalbuquerqueadm@gmail.com

Ana Iris Tomas Vasconcelos
Doutora em Administração.
Professora Adjunta do Curso de Administração da Universidade Estadual Vale do Acaraú.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0045-8535>
email: anairistv@hotmail.com

Márcio Nannini da Silva Florêncio
Doutorando em Ciência da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe - UFS.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5557-4181>
email: marcio_nannini@hotmail.com

RESUMO:

A presente pesquisa 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 qualitativo. 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 às 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, autossustentabilidade 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, aliados à ausência de informações relacionados a gestão. Os autores advogam que a ausência desses elementos torna tais negócios vulneráveis e até mesmo inviáveis junto ao mercado dos consumidores.

Nesse sentido, alguns trabalhos (Abrahim et al., 2008; Pimenta *et al.*, 2012; Luzio-dos-Santos, Veira & Borinelli, 2013 e Luzio-dos-Santos, 2014) 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 identificaram as estratégias utilizadas por agricultores familiares de empreendimentos

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

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).

Partindo de tais discussões, o presente trabalho busca avançar no entendimento das estratégias adotadas por empreendimentos solidários, conhecendo melhor suas características. Nessa perspectiva, 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. Esse modelo tem a finalidade de obtenção do lucro, enquanto as empresas solidárias adotam a autogestão, onde a democracia e o cooperativismo devem ser praticados por todos e as decisões são tomadas por coordenadores, encarregados ou gestores que são delegados pelos trabalhadores e são tidos como responsáveis.

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

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

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.

Nesse mesmo ano, a equipe da SENAES construiu um primeiro plano de atividades que iniciou a consolidação do tema enquanto elemento definidor de política pública. Um dos primeiros resultados foi o lançamento do Programa Economia Solidária em Desenvolvimento (PESD), inscrito no Plano Plurianual (PPA) 2004-2007, e que se manteve no PPA 2008-2011. Para Silva (2018) esse programa possibilitou que a política de economia solidária fosse implementada de forma oficial ao processo de planejamento e execução das ações governamentais, com todas as suas etapas de negociações e disputa política.

Encadeando-se a essas ações, foi implementado pela SENAES, em parceria com Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o projeto “Política Integrada de Economia Solidária” com o objetivo de ampliar e fortalecer os empreendimentos e redes solidários, fortalecer a autogestão, a autonomia e a sustentabilidade dos empreendimentos solidários. Para tanto, tal política busca estimular a formação e desenvolvimento de redes socioeconômicas de produção, comercialização e consumo, além das finanças solidárias e articular o acesso dos empreendimentos econômicos solidários a outros projetos de apoio e fomento a empreendimentos de economia solidária, no âmbito federal, estadual e municipal, estimulando o desenvolvimento de políticas públicas que pautem a Economia Solidária como estratégia de desenvolvimento.

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

No âmbito dessa política, Singer, Silva e Schiochet (2014) informam que entre junho de 2011 e maio de 2014 foram celebradas 60 parcerias com governos estaduais e municipais, possibilitando a execução e implementação, de forma integrada, de ações voltadas para a capacitação e atuação de agentes comunitários de desenvolvimento solidário e a implantação de espaços multifuncionais de referência das ações de economia solidária e desenvolvimento local, nos quais se encontra as Casas da Economia Solidária, objeto de estudo desse artigo.

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. Em meio a essas 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 1980, 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 das organizações solidários, Luzio-dos-Santos, Vieira, Borinelli (2013) destacam a importância de ferramentas administrativas para as organizações solidárias, tendo em vista a necessidade de levar em consideração as particularidades dessas empresas cuja origem e objetivos voltam-se para inclusão social. Portanto, assume-se que a filosofia autogestionária e solidária dos empreendimentos solidários requer uma articulação de saberes do trabalhador e a apropriação dos instrumentos teóricos-metodológicos, que lhes permitam compreender uma nova cultura do trabalho fundamentada em um projeto que busca a hegemonia do homem e de seu trabalho e que o princípio da autogestão seja transformado em um processo pedagógico (Fischer & Tiriba, 2009; Chagas, 2015). No âmbito dessas discussões, e com a perspectiva de se compreender como se dá o posicionamento estratégico nessas sociedades, tem-se os estudos de Luzio-dos-Santos

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

(2014) e Luzio-dos-Santos, Vieira, Borinelli (2013), os quais apresentam quatro estratégias usadas por empreendimentos solidários que permitem o posicionamento desses junto ao mercado, conforme pode ser observado no Quadro 1.

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 orgânicas; 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 panificação; identificada como utilizadora da estratégia de Empoderamento Comunitário por suprir uma necessidade comunitária e real da população.

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

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 (COOPEREIÃO) que trabalha no segmento de reciclagem e adota a estratégia de Fornecimento Público Privilegiado e possui um contrato formal com a prefeitura que atende a uma demanda fixa, por ela estar apoiada em 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.

Dessa forma, advogamos que as características apresentadas no Quadro 1 versam sobre as ações referentes às estratégias adotadas pelos empreendimentos solidários. Essas características contribuem para a identificação de práticas administrativas desenvolvidas no âmbito interno e externo do empreendimento e permitindo, assim, analisar as oportunidades e desafios vivenciados na articulação das ações planejadas.

4. METODOLOGIA

Para atender aos objetivos deste trabalho realizou-se pesquisa de campo de natureza exploratória e descritiva (Gil, 2002). Este estudo de caso, segundo os padrões de Yin (2001), foi realizado no empreendimento CESS, que possui impacto significativo no desenvolvimento da economia solidária da região Norte do Estado do Ceará. A CESS faz parte do projeto Gente Solidária da Política Integrada de Economia Solidária resultante da articulação entre o governo local e federal.

As informações foram coletadas através de questionários semiaberto aplicados aos diferentes subgrupos vinculados à CESS. O instrumento de coleta de dados 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

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

ajustados a cada segmento nos quais se buscou compreender o funcionamento do empreendimento estudado.

Ainda foram realizadas visitas à 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. Para identificar o posicionamento estratégico da CESS, foram adotados os parâmetros da pesquisa realizada por Luzio-dos-Santos (2014) citados anteriormente

Para o processo de organização e análise das informações qualitativas foi adotado a técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2006). Quanto aos dados quantitativos, oriundos das questões fechadas do questionário aplicado, optou-se pela aplicação da estatística descritiva, especificamente, as frequências percentuais.

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, especificamente no Projeto Gente Solidária. O projeto Gente Solidária se configurou como uma articulação entre o governo federal – através da SENAES, do 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 municipal 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 perfil dos membros

A CESS é um empreendimento composto por nove grupos solidários. Os grupos residem nas localidades de Sobral e nos distritos de Taperuaba, Aracatiaçu 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

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

iniciou suas atividades junto a casa desde os primórdios das atividades da CESS 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 deles. 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 dos membros varia desde o ensino fundamental ao mestrado incompleto.

Segundo a coordenadora da CESS, entre as categorias sociais dos grupos que compõem a casa existem: agricultores familiares, artesões, catadores de material reciclável, trabalhadores autônomos, costureiros(as), cozinheiros(as) e piscicultores. Entre os produtos: o artesanato (alguns feitos de materiais reciclados, palha e retalhos de pano), produtos da agricultura familiar (frutas, legumes, ovos, queijo, mel, entre outros) além de comercializarem refeições (café da manhã e almoço).

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 venda de produtos também ocorre por meio da loja e do restaurante que funcionam na sede do empreendimento estudado. Para 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 se reúnem para desenvolver novos produtos e utilizam de forma coletiva os bens e serviços existentes na CESS. Os grupos participam de ações educativas e de qualificação envolvendo temas voltados para elaboração de projetos, desenvolvimento de produto e planejamento estratégico.

5.2. Práticas de planejamento estratégico e administração vivenciados na CESS

O processo de planejamento das estratégias ocorre 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

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

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 *in loco*, a opção por esse espaçamento entre as reuniões se dá em função da indisponibilidade da maioria dos membros para participarem do encontro.

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. Percebe-se, entretanto, que o papel desses dois agentes se concentra em observar e monitorar as atividades desenvolvidas. Já a coordenadora, atua dentro da casa junto dos grupos na implementação do que é planejado; mas só frequenta a CESS de uma a duas vezes por semana para verificar o andamento das atividades e se informar das necessidades dos grupos.

Na análise dos dados, foi perceptível que o desenvolvimento de estratégias na CESS ocorre de forma participativa e democrática (SINGER, 2002), entre os membros que participam das reuniões deliberativas. Outra característica da estratégia adotada pela CESS consiste nas ações integradas que os grupos adotam. Apesar de desenvolverem diferentes atividades, o fato de compartilharem o mesmo espaço possibilitou a construção de um relacionamento baseado na confiança. Nessa vertente cita-se a existência de grupos que ofertam produtos similares, a exemplo dos membros da gastronomia, que se utiliza da estratégia de rodízio para comercializar os produtos que levam até a CESS, com o propósito de assegurar a participação dos membros na comercialização dos produtos de forma igualitária.

Ao serem questionados se a junção de diversos empreendimentos poderia atrapalhar no posicionamento da CESS, os participantes argumentaram que existem aspectos positivos e negativos nessa dinâmica. A diversidade da CESS torna-se interessante por possibilitar parcerias entre diferentes grupos, por outro lado, tem-se as divergências entre grupos. Tais discordâncias são fruto das particularidades dos produtos que ofertam. Isso pode ser observado entre os grupos de gastronomia e artesanato que disponibilizam artefatos diferentes e consequentemente apresentam reivindicações diferenciadas quanto ao desenvolvimento das atividades junto a CESS.

Diante desse cenário, os membros compreendem que dentre as características mais fortes nos grupos destacam-se: a competitividade (75%), individualismo (71%), a autogestão (38%) e a igualdade (29%). Eles alegaram que nos momentos de divergência de opiniões há uma fragilidade na figura de um coordenador para mediar os conflitos. Esse entendimento pode ser um indício do estranhamento, por parte dos membros, quanto ao princípio da autogestão, fato que os levam a buscar apoio em agentes externos, podendo promover dependência sistemática do poder público,

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

desconsiderando os saberes e a realidade interna, conforme aponta o estudo de Mascarenhas (2007). Para Silva (2010) a autogestão consiste em um dos maiores desafios para os empreendimentos de economia solidária, tendo em vista que, culturalmente, estamos afeitos à subordinação.

Outro ponto a se levado em consideração neste artigo consiste na conjuntura de gestão da CESS, a qual dispõe de representantes do poder municipal. Nessa perspectiva os participantes podem compreender que os servidores municipais são os únicos capazes de mediar os conflitos ou tomarem decisões, comprometendo a autonomia dos membros.

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%). Esses dados denotam para o fato de que a baixa frequência de certos membros nas reuniões pode estar desestimulando a participação e a atividade dos associados, visto que, no momento da votação nas assembleias, o quadro de participantes presente na reunião tender a privilegiar o grupo com maior número de frequentadores. Tal entendimento encontra consonância com os respondentes que alegaram que no início da CESS a relação entre seus membros era mais forte, mas com a desistência de grupos no decorrer do tempo tal relação foi sendo enfraquecida.

Quanto a essas dificuldades estudos apresentados por Vieitez (2001), Gaiger (2003;2008), Lima (2004) e Rosa (2013) argumentam que as ações desenvolvidas no arcabouço da economia solidária se constituem em um caso em que se busca vivenciar a adoção de interesses coletivos, mas isso não implica supor que os vínculos sociais vivenciados pelos membros dos empreendimentos não apresentem relações híbridas que incluam dosagens de solidariedade, pragmatismo e interesse próprio. Diante desse cenário, torna-se necessário compreender que para todos os membros que compõe a CESS, essa é a primeira vez que se deparam com as práticas de gestão em grupo e vinculadas a um empreendimento.

Por outro lado, deve-se levar em consideração que a baixa participação dos membros na tomada de decisão pode ferir o ideal autogestionário do empreendimento, acarretando uma situação, ao qual Pateo (2012) denominou de *heterogestão camuflada* onde as decisões tomadas concentram-se nas mãos de grupos e os antigos elementos da gestão hierárquica são mantidos.

Torna-se oportuno enfatizar que tal dinâmica pode ser uma justificativa para o percentual (14%) dos que alegaram desconhecer a existência de estratégias na condução da CESS. Essa conjuntura encontra guarida quando se leva em consideração que a baixa frequência nas reuniões impede que as deliberações sejam de conhecimentos de todos, dificultando a conjunção de ideias e ações em torno do foi disposto na reunião mensal. Assim, observa-se que um dos maiores desafios

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

consiste em efetivar as relações entre os grupos participantes da CESS e, ao mesmo tempo, ampliar as formas de comunicação interna, tendo como prisma as decisões tomadas em grupo.

Nessa perspectiva, é importante ressaltar que a compreensão da cooperação e autogestão se constituem em um desafio a ser vencido pelos grupos que compõe a CESS, especificamente quanto à importância de participação e das deliberações tomadas durante as reuniões, levando em consideração o que rege o Art. 38 da Lei 5.764, de 16/12/71 que rege o cooperativismo:

A Assembleia Geral dos associados é órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ausentes ou discordantes (BRASIL, 1971).

Nesse sentido, as configurações da economia solidária desenvolvidas na CESS apresentam como desafio contribuir para a superação das concepções individuais por meio da instauração de novas práticas que permitam o aprendizado da gestão coletiva. Cabe enfatizar que o agrupamento dos diferentes grupos na CESS não ocorreu de forma deliberada, por parte dos membros, mas se deu através de convite via STDE, ou seja, do poder público.

A STDE, portanto, foi o agente aglutinador dos grupos, o que parece justificar a compreensão dos participantes em colocá-la como um elemento essencial na condução das divergências e na propositura de ações junto aos grupos que compõem a CESS. Tal dinâmica se encontra também efetivada quando os membros citaram os motivos de desistência de certos integrantes: a falta de coesão entre os grupos, motivada pela pouca presença da coordenadora da CESS, queda nas vendas, falta de organização e falta de motivação e interesse por parte da Coordenação da CESS.

Complementar a essas questões, foi citado as despesas financeiras com transportes para se deslocarem a sede da CESS, como um empecilho para a baixa frequência nas reuniões e feiras (a grande maioria dos membros residem nos distritos de Sobral-CE, que distam entre 22 km e 70 km). Assim, esses não veem vantagens em participar das atividades promovidas pela CESS, pois o que comercializam não cobre os gastos de transporte com as mercadorias.

Tal dinâmica demonstra que existem particularidades entre os grupos da CESS que propiciam decisões para além das ações desenvolvidas no âmbito das instalações físicas da CESS. Ou seja, a necessidade de se implementar uma política de inclusão que possibilite a participação efetiva entre os membros, torna-se um vetor que impulsiona a participação da Coordenação da CESS com o propósito de articular e solucionar essa demanda referente ao transporte intramunicipal

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

e justifica, de certa forma, a percepção dos membros quanto a importância da coordenação da CESS na mediação das ações desenvolvidas.

De acordo com os relatos dos entrevistados, uma das formas de integração mais efetivas ocorrem através das feiras citadas anteriormente, onde todos se reúnem no mesmo espaço para comercializarem seus produtos. Nas feiras organizadas pela CESS, são comercializados produtos orgânicos (frutas, condimentos, ervas medicinais), mudas de plantas, alimentos proteicos de origem animal, artesanato, entre outros. O que tem proporcionado a conquista de consumidores que aguardam o dia da exposição dos produtos para adquirir as mercadorias. De acordo com relato dos entrevistados, a feira atua como catalisador na formação e organização de outras feiras agroecológicas que vêm sendo realizadas em diferentes escalas territoriais (especificamente nos distritos ou em comunidades inseridas na sede de Sobral-Ce ou em municípios circunvizinhos), auxiliando na ampliação e no fortalecimento da Rede de Feiras Agroecológicas e Solidárias do Ceará, organizadas pelo Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador (CETRA).

É importante ressaltar que, para os membros da CESS, tal ação funciona como uma cadeia em que há complementariedade das diversas atividades, os representantes da agricultura familiar vende seus produtos que também são adquiridos pelo grupo da gastronomia que fornece refeições durante as feiras; ali o artesanato e o vestuário partilham o mesmo espaço e tudo era comercializado em conjunto. De acordo com o relato dos entrevistados inicialmente as feiras funcionavam com mais regularidade, mas com o passar do tempo a assiduidade dos grupos foi diminuindo o que contagiou, também, a dinâmica das frequências das reuniões na CESS.

Nessa linha, Silva e Carneiro (2016, p. 16) advogam que as feiras de economia solidária se constituem em um “potencial de integração entre produtores e consumidores, quanto pela integração dos próprios empreendimentos e seus associados”, possibilitando a troca de saberes entre diferentes grupos e localidades e de reconfiguração das relações para outras estratégias de troca e colaboração.

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 desenvolve as ações de planejamento estratégico que se encontram interligadas às características citadas na Estratégia de Integração e Convergência. Assim como afirma Luzio-dos-Santos (2014, p. 82) “a união entre empreendimentos individuais ou de pequeno porte poderá reforçar a capacidade de produção e desenvolvimento destas iniciativas [...]”, foi possível perceber

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

que a sinergia entre os participantes da CESS permite a superação das barreiras impostas pelas diferenciações dos produtos ofertados, tornando possível a emersão de práticas integradas que possibilitam aos pesquisados discutirem todo o processo de produção e comercialização. Essa sinergia também amplia 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). Com base nisso, pode-se afirmar que a CESS procura posicionar-se no mercado através da estratégia de Integração e Convergência, como um empreendimento que se apoia na junção de diferentes grupos que ofertam, no mesmo lugar, diversos produtos e serviços. Além disso, segundo os entrevistados, tal estratégia oportuniza um ambiente diferenciado e acolhedor, onde os grupos tentam ofertar e/ou disponibilizar produtos com qualidade, desde a “comida caseira” até o fornecimento de produtos sem agrotóxicos, artesanato e vestuário.

Por outro lado, podemos inferir que a união dos grupos no mesmo espaço, interligados inicialmente por um projeto público, tem provocado alguns percalços que impedem que a Estratégia de Integração e Convergência seja adotada em sua inteireza. Nesse aspecto, torna-se interessante observar a baixa frequência dos membros nas reuniões e pouca atuação da Coordenação da CESS na resolução de problemas com relação a viabilidade de transportes intermunicipal para que os membros possam participar das feiras e reuniões. Soma-se a isso uma carência de canais de comunicação que amplifique as decisões tomadas nas reuniões promovidas na CESS.

Interessante observar que para os entrevistados, além das questões que envolve a logística de transporte das mercadorias para comercialização, um outro percalço consiste na ausência de uma liderança que intermedeie os conflitos gerados durante a tomada de decisão. Mesmo inseridos na filosofia da autogestão os membros demonstram, através dos dados coletados, que as experiências vivenciadas na CESS não tem permitido a ruptura com a hegemonia do modo de produção capitalista (Tiriba & Magalhães, 2016). Assim, as ações educativas e de qualificação promovidas pela Coordenação da CESS se constituem em janelas de oportunidades para se implementar discussões que transcendam as técnicas de gestão e incluam práticas educativas que busquem promover a articulação de saberes que se plassem nos princípios da economia solidária, especificamente na autogestão, democracia e solidariedade. Nesse sentido, as experiências vivenciadas no cotidiano da CESS e em outros espaços sociais devem ser elementos norteadores nas discussões durante as formações e reuniões a fim de que estes sejam incitados a compreenderem a

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

dinâmica do trabalho pautado no âmbito da economia solidária.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao 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 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 um meio de comercializarem os produtos que são produzidos no âmbito da agricultura familiar.

Foi possível perceber que embora reconhecendo as particularidades dos empreendimentos solidários, 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 um grupo de pessoas que apresentam ideias e produtos diferenciados.

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.

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.

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) e por apresentar as possíveis oportunidades e desafios desses empreendimentos vivenciados pelos

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

membros na gestão do empreendimento.

Por fim, acredita-se que a partir deste estudo, novas pesquisas possam ser estimuladas, visando conhecer as percepções dos consumidores e de outros *stakeholders* sobre os produtos ofertados por empreendimentos solidários, assim como a adoção de triangulação de abordagens teóricas e metodológicas que melhor aproximem o pesquisador da realidade estudada.

AGRADECIMENTOS

A segunda autora agradece a Fundação Cearense de Apoio e Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Funcap-CE pela bolsa de Iniciação Científica. Período 2017-2018.

REFERÊNCIAS

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. 2008 Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_075_533_11883.pdf Acesso em: 23 mar. 2020

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** 2.ed Trad. de Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas. 1993.

Bardin, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. 2006.

BRASIL. Presidência da República. (1971). **LEI Nº 5.764 DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm Acesso em 10 fev 2020.

BRASIL. **Secretaria Nacional de Economia Solidária.** 2017 . Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria-nacional-de-economia-solidaria/>. Acesso em: 02 de Maio.

CHAGAS, H. P. **Aspectos distintivos de gestão de empreendimentos econômicos solidários: observação participante em cooperativas autogestionárias de catadores de recicláveis.** (172p) Dissertação. Escola Politécnica. Universidade de São Paulo. 2015 Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-31122015-103157/publico/DISSERTACAO_HenriqueChagas.pdf Acesso em 15 jun 2020

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

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.** Dissertação (Mestrado em Ciência Política), USP, São Paulo. 2002 Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-23052005-101736/publico/GabrielaCavalcantiCunha-EconomiaSolidariaPolíticasPublicas-USP_2002.pdf Acesso em 03 maio 2020

DANTAS, M. E. C., PONTES, F. S.T. Empreendimentos solidários e suas estratégias para o desenvolvimento local: estudo de caso da comunidade de Ipoeira, Serveriano Melo-RN. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional.** v.11, nº.3, p. 101-128. 2015 Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/1967> Acesso em: 05 jun. 2020

FISCHER, M. C. B., TIRIBA, L. De olho no conhecimento “encarnado” sobre trabalho associado e autogestão **Educação Unisinos** v.13, n.3 :201-210, set./dez. 2009

GAIGER, L. I. A economia solidária e o valor das relações sociaisvinculantes. **Revista Katálysis.** v.11, n.1, p. 11-19, jan./jun. Florianópolis, 2008

GAIGER, L. I. Eficiência sistêmica. In: CATTANI Antônio D. (Org.). **A outra economia.** (p. 125-130.). Porto Alegre: Veraz Editores. 2003

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.2020

LIMA, Jacob Carlos. **O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado.** **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** v. 19, n. 56, p. 45-62. 2004

LUZIO-DOS-SANTOS, L. M. **Socioeconomia; Solidariedade, economia social e as organizações em debate.** São Paulo: SALTA.2014

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. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331231868011.pdf> Acesso em 13 jan. 2020.

MASCARENHAS, T. S. Os conhecimentos de gestão e seus mitos. In.: **A gestão da autogestão na Economia Solidária: contribuições iniciais.** . Porto Alegre: Cálibra. 114. 2007

COSTA, Benedita Marta Gomes. ALBUQUERQUE, Madalena Rodrigues. VASCONCELOS, Ana Iris Tomas. FLORENCIO, Márcio Nannini da Silva. **Análise do posicionamento estratégico em empreendimentos solidários: entre oportunidades e desafios**. Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC – REIS, Blumenau, V.7, nº 2, p. 21-38. SEM II 2020. ISSN 2358-4432.

PATEO, F. V. **Sentidos da economia solidária: limites e avanços dos trabalhadores sobre o controle do processo produtivo e do seu trabalho**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

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**. 2012. Sinival Osório Pitaguari, Lúria Maria Bettiol Lanza, Sandra Maria Almeida Cordeiro (organizadores). Londrina: Universidade Estadual de Londrina.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press. 1980

ROSA, E. P. **Políticas públicas de economia solidária no Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. 2013

SILVA, S. P. **Crise de paradigma? A política nacional de Economia Solidária no PPA 2016-2019**. IPEA, p. 163-172. 2018. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8393/1/bmt_64_crise.pdf Acesso em 20 de abr. 2020.

SILVA, S. P., CARNEIRO, L. M. **Os Novos dados do Mapamaneto de Economia Solidária no Brasil: Nota Metodológica e Análise das Dimensões Socioestruturais dos Empreendimentos**. IPEA: Brasília. 2016

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo. 2002.

SINGER, P.; SILVA, R. M. A.; SCHIOCHET, V. Economia solidária e os desafios da superação da pobreza extrema no Plano Brasil Sem Miséria. In: CAMPELLO, Tereza; FALCÃO, Tiago; COSTA, Patrícia V. (Orgs.). **O Brasil Sem Miséria. Brasília: MDS. 2014**

TIRIBA, L., MAGALHÃES, L. D.R. Lições do Trabalho Associado: Educação, Experiência e Memória Coletiva. **Revista HISTEDBR On-line**, (n. 70, p. 87-102. 2016

VIEITEZ, Cândido Giraldez; DAL RI, Neusa M. **Trabalho associado: cooperativas e empresas de autogestão**. Rio de Janeiro: DP&A.2001

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.