

**EMPREENDIMENTOS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA: REFLEXÕES SOBRE OS  
DESAFIOS E AS OPORTUNIDADES DOS TRABALHADORES-  
EMPREENDEDORES NA CONCEPÇÃO DE OFERTAS AOS MERCADOS**

Cristiane Betanho; Lucien Jacques Geargeoura; José Eduardo Fernandes

# **EMPREENDEMENTOS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA: REFLEXÕES SOBRE OS DESAFIOS E AS OPORTUNIDADES DOS TRABALHADORES-EMPREENDEDORES NA CONCEPÇÃO DE OFERTAS AOS MERCADOS**

Cristiane Betanho (UFU-Universidade Federal de Uberlândia)

Lucien Jacques Geargeoura (UFU- Universidade Federal de Uberlândia)

José Eduardo Fernandes (CIEPS - Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários)

## **Resumo**

Os trabalhadores que resolvem empreender, portanto envolvem-se nos processos de criação, gestão e produção de valor em empreendimentos econômicos solidários (EES) entendem a lógica de mercado e conseguem produzir ofertas passíveis de serem socialmente aceitas? Esta é a pergunta-chave, que traz à reflexão dados coletados na primeira fase de pesquisa-ação que visa a produzir conhecimentos de prática mercadológica orientados às necessidades de grupos de trabalhadores-empresendedores incubados em uma estrutura universitária de apoio. Os alunos foram motivados a entender a realidade e as demandas em relação à dinâmica produção-comercialização de seis EES, sendo cinco de produção de artesanato e um que congrega agricultores familiares que produzem hortifrutis orgânicos. Nesta primeira fase do trabalho, captaram dados sobre a gênese dos empreendimentos, as habilidades dos empresários, suas necessidades e seus sonhos de futuro. Neste artigo, são confrontados os desafios e as oportunidades evidenciados nessa fase exploratória da pesquisa dos alunos. Apesar de buscarem equilibrar reconhecimento da sociedade, necessidades dos empresários com o respeito ao meio ambiente, esse processo ainda não surtiu resultados do ponto de vista da sustentabilidade econômica e nem na social, dado que os empresários ainda não saíram da esfera da reprodução simples das condições de vida e ainda não são reconhecidos além das esferas da universidade. Sendo a incubadora uma estrutura acadêmica, depreende-se a importância de aproveitá-la para aprofundar a prática pedagógica dos alunos dos cursos de gestão, e ainda abrir oportunidade para que eles conheçam outras lógicas de organização e de presença nos mercados que não a convencional.

**Palavras-chave:** marketing e sustentabilidade; empreendimentos econômicos solidários; ensino-aprendizagem.

## **1. Introdução**

No Brasil, a partir do final da década de 1980, parte das forças produtivas nacionais foram à pique. Na década de 1990, os movimentos de aquisições de empresas por organizações transnacionais, somados à adoção de novas tecnologias, geraram níveis alarmantes de desemprego no campo e na cidade.

Uma parte da população não pode ser reabsorvida pelas novas oportunidades de negócios criadas pelas novas tecnologias, dadas as dificuldades de requalificação. Mais e mais pessoas das camadas mais pobres da população passaram a viver do subemprego e de práticas da economia informal, precarizando as relações de trabalho (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004). De outro lado, grupos de trabalhadores expurgados do mercado formal de trabalho buscaram juntar forças e empreender, aproveitando habilidades desenvolvidas e buscando reduzir os riscos de investimento por meio da associação de esforços. Abrindo negócios em que ao mesmo tempo administram e produzem valor, são trabalhadores-empresendedores.

É nesse contexto que se insere, no Brasil, o estudo da Economia Solidária, uma corrente da economia cujo marco teórico encontra-se em construção. Para França Filho e Laville (2004), a vertente é um dos contramovimentos que questionam o *laissez-faire* na economia. Inscrita tanto na esfera social quanto econômica, a Economia Solidária funda um movimento social de empreendedores rurais e urbanos que não é movido apenas pela rentabilidade do capital investido, mas, indo além dos interesses privados, busca no espaço público um poder-agir na economia.

Os trabalhadores-empresendedores que se envolvem na criação desses empreendimentos, em sua gestão e na produção de valor para o mercado, em primeiro lugar, criam postos de trabalho para si próprios e depois buscam a geração de excedentes que proporcionem aumento da riqueza e crescimento do negócio. Como Singer (2003) afirma, busca-se, a partir do movimento empreendedor da Economia Solidária, alcançar um equilíbrio entre a dimensão social e a econômica, visando encontrar outras alternativas para os momentos de crise do que o simples repasse à sociedade de seus custos, como se observa nas empresas capitalistas ortodoxas.

Nessa perspectiva, os princípios da economia solidária e as características dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) constituem-se no caminho mais provável para se chegar a um modelo sustentável e chegar aos mercados. Nesse sentido, Peixoto (2002) afirma que, tendo em vista que tanto mercado quanto as trocas são construções sociais, e sua concretude é relacional, é possível utilizar os mercados como instrumento de apoio ao desenvolvimento sustentável, a partir da integração de políticas e experiências localizadas, fazendo valer a cooperação e a solidariedade como forças políticas e econômicas de quem produz, reconhecer o trabalho como a fonte de valor, articular a produção com o consumo.

No entanto, como salienta Taule (2001), ao livre sabor de uma economia de mercado, não adianta tecer considerações ou juízos de valor social se as alternativas de produção de valor criadas pelos trabalhadores-empresendedores não forem economicamente viáveis. Para o autor, se o agente econômico quer funcionar neste ambiente, deve levar em consideração os padrões socialmente necessários e socialmente aceitos de produção pela demanda.

Esse é o pano de fundo em que se desenvolve esta reflexão. Os trabalhadores-empresendedores envolvidos nos processos de criação, gestão e produção de valor em EES entenderam a lógica de mercado e conseguem transformar habilidades em ofertas passíveis de serem socialmente aceitas? Isto é, conseguem produzir produtos e serviços orientados a clientes, que gerem valor, que podem ser distribuídas, que são reconhecidas, e geram retorno dos investimentos, ao mesmo tempo em que se busca o equilíbrio com as demandas sociais?

Os autores deste trabalho, como professores e pesquisadores ligados à temática, acreditam que caso os empresenedores não se apropriem de alguns ferramentais teóricos e práticos que a economia de mercado tradicional utiliza, como aqueles provenientes do campo de estudo do chamado marketing, pouca chance terão para competir, para se manterem ou mesmo para se desenvolverem e prosperarem dentro da economia de mercado. Só assim, no seu devido tempo, com a viabilização dos EES, seria possível promover a dimensão social que não é foco da economia de mercado, mas que é objeto essencial da Economia Solidária. por outro lado, uma vez que os EES estejam prosperando dentro de uma economia de mercado, também não se pode, em função do uso desses mesmos ferramentais oriundos da economia de mercado tradicional, deixar de priorizar a dimensão social, o que eventualmente pode ser tentador para os empresenedores bem sucedidos (e talvez mais afluentes) inseridos em princípio na Economia Solidária. Seria preciso que eles se mantenham inseridos de fato nesse viés.

## **2. Marketing: conceitos básicos e implicações do consumo crítico nos EES**

Muito já se escreveu sobre as diferenças e aproximações dos termos comercialização e marketing. Para Gracioso (1997), a expressão comercialização é uma das traduções de marketing, no entanto essa tradução não se coaduna com o caráter dinâmico que é associado ao marketing. Para o autor, a melhor tradução seria mercância, o ato de mercadejar. Já Richers (1994), recordando a “infância do marketing brasileiro”, reporta-se aos termos mercadologia para a ciência e mercadização para o processo de distribuição que a caracterizasse, criados nos anos 50 – e não aceitos pelo mercado, que adotou a expressão norteamericana marketing. Mas todos esses termos significam, na prática, fazer mercado (BETANHO, 2008). A expressão marketing foi incorporada ao português e é de uso corrente.

Usa-se a expressão com menos ou mais propriedade, mas o leigo sabe superficialmente o que marketing significa, geralmente atendo-se apenas aos aspectos ligados à comunicação ou divulgação de marketing, que são os de maior interesse e conhecimento geral. No entanto, o que a maior parte das pessoas não apreende quando usa a expressão é que o significado de marketing muda em função da evolução da sociedade e das práticas de “fazer mercado”. Assim, a atividade de marketing em uma organização pode seguir várias orientações que denotam, de forma geral, a ideologia da prática mercadológica (FERNANDES, 2010). Geralmente trata-se esse processo a partir das orientações de marketing: produto, produção, vendas, marketing, marketing societal, marketing holístico (KOTLER, 2000; CHURCHILL E PETER, 2010; KOTLER E KELLER, 2006).

Tendo em vista o caráter solidário e participativo dos empreendimentos pesquisados, destaca-se a orientação societal para analisar estratégias de marketing: a busca de equilibrar objetivos conflitantes entre os grupos de *stakeholders* envolvidos no processo de produção e consumo. Testa (2005, p. 48-49), um aluno de um curso de administração de cooperativas, integrante de um EES, sintetiza perfeitamente o significado de marketing para esse tipo de empreendimento:

(...) o conceito de marketing que usamos não é somente aquele que se preocupa em gerar lucros como a empresa capitalista faz. Usamos o conceito de que nossos produtos devem ter benefícios que atendam às necessidades do consumidor, com um produto que tenha novos valores inclusos, levando em conta principalmente o meio ambiente, o novo modelo tecnológico, a saúde dos consumidores, a relação com a sociedade, os impactos que o lançamento de um determinado produto traz, baixo preço para todos terem acesso, e uma nova forma de produzir através da cooperação.

Morgan (1996) salienta que a pujança da disciplina marketing é evidenciada no desejo constante de se rever e questionar seu domínio. A definição oficial mais recente (de 2007) da *American Marketing Association* (a entidade profissional mais representativa deste campo de conhecimento) sugere uma tentativa de reunir as orientações de marketing: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuem valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral” (AMA, 2007, *online*, tradução nossa).

Os conceitos centrais de marketing focam os níveis estratégico e operacional. Cabe salientar que as duas dimensões são complementares, uma não tendo sentido sem a intervenção na outra – enquanto o nível estratégico é condicionado por fatores incontrolláveis, que carecem de monitoramento por parte das organizações, o nível operacional trata de aproveitar as oportunidades, bem como de buscar soluções para neutralizar ou reduzir o impacto das ameaças identificadas.

Se a análise do macroambiente e do ambiente de mercado podem evidenciar oportunidades e ameaças, a ideologia da prática mercadológica traz conseqüências em relação

a como as oportunidades podem ser aproveitadas, bem como as ameaças podem ser afastadas. Assim, a forma de ver o ambiente externo condiciona como, em nível operacional, agem as organizações. Na ótica societal de marketing, essas questões são refletidas à luz de considerações sobre o relacionamento ético e sustentável com a sociedade por meio das dimensões da oferta – os “4 Ps” ou marketing mix – descritas sumariamente a seguir:

- O aspecto Produto – dentro do marketing mix, abrange a análise não somente do aspecto físico da oferta e sua formulação, mas também serviços ao cliente, marca, embalagem e outros que possam acrescentar valor ao cliente e diferenciar a oferta do concorrente (CHURCHILL Jr. e PETER, 2010; KOTLER e KELLER, 2006). Questões legais e éticas delimitam essa dimensão. Como exemplos, vários alimentos possuem padrões de identidade e qualidade obrigatórios, a rotulagem nutricional de alimentos limita a decisão das organizações sobre como utilizar o espaço do rótulo, assim como aterros sanitários repletos são evidências de que as embalagens podem impactar a questão ambiental.
- A dimensão Preço – Kotler e Keller (2006) salientam que é a única variável do marketing mix que produz receita e, portanto, contribui para a sustentabilidade econômica do empreendimento. No entanto, algumas organizações podem se ver tentadas a utilizar práticas como conluio de preços, precificação enganosa ou predatória, fixação do preço de revenda, discriminação de preço, dumping, entre outras estratégias de limitação da concorrência (CHURCHILL Jr. e PETER, 2010). Os autores apresentam também considerações éticas na prática da precificação, como preços de “isca-e-troca”, sensação falsa de qualidade superior ou preços que confundem o consumidor. Os autores afirmam que os preços podem ser uma extensão da responsabilidade social da organização quando ela o usa de forma a não se aproveitar da fraqueza do cliente, de desgraças ou de movimentos de mercado, e essa atitude da empresa pode melhorar sua reputação e solidificar seu relacionamento com os clientes.
- O elemento Praça – aspecto do marketing mix que envolve o levar os produtos até os clientes. Ele também pode ser analisado pelo viés ético e legal. Leis que buscam evitar a configuração de monopólios, a exclusividade da distribuição, questões territoriais e venda casada são questões abordadas por Kotler (2000). Churchill Jr. e Peter (2010) vão além, analisando a própria estratégia do fabricante, quando define descontos por quantidade de tal forma que somente beneficie as grandes redes, ou quando existe restrição de distribuição de produtos por tipo ou tamanho de loja. Do lado do varejista, os autores questionam se é ética a propaganda do tipo chamariz, a discriminação de classes sociais a pretexto de segmentação de mercado e a reserva de espaço dentro da loja em troca de taxas, o que se constitui em barreira para a entrada de pequenos produtores e leva ao aumento de preço dos produtos, por aumentar os custos do fabricante, independentemente de seu tamanho.
- A Promoção – última variável do marketing mix, segundo Churchill Jr. e Peter (2010), deveria mais corretamente ser denominada comunicação de marketing, posto que essa definição mais ampla incluiria todas as maneiras pelas quais a empresa poderia se comunicar com seus clientes atuais e potenciais. Além da necessidade de evitar ofensas a grupos étnicos, minorias raciais ou grupos de interesses específicos e o bombardeamento dos clientes com comunicação direta que não a querem (KOTLER e KELLER, 2006), Churchill Jr. e Peter (2010) questionam a comunicação voltada ao público infantil, que ainda não tem capacidade cognitiva para avaliar as mensagens, as comunicações de bebidas, que associam seu consumo à conquista sexual ou à prática de esportes e promoções que visem somente à formação de *mailing list*. Os autores afirmam que a comunicação pode ser socialmente responsável, na medida em que transmite informações precisas sobre como a organização pode propiciar valor por meio de produtos e serviços

que satisfaçam a necessidades legítimas, além do patrocínio a causas dignas e informações sobre o consumo socialmente responsável de produtos que podem oferecer risco relativo.

Tendo em vista que a orientação societal de marketing foi destacada como a central para nortear a análise na seção 4, é imprescindível discorrer sobre as práticas do consumo crítico, que tem origem nos movimentos ecológicos e de defesa do consumidor.

A lógica do consumo crítico torna o consumo um ato de cumplicidade, posto que se vê a aquisição de um produto ou serviço como uma ratificação das estratégias da organização que o produziu; portanto, o ato de aquisição é antecedido por uma análise crítica dos produtos em oferta sob os prismas econômico, ético e ecológico (MANCE, 2003). Como salientam Catapan e Thomé (1999), um consumo favorável ao desenvolvimento humano, que se traduzisse em um padrão diferente de consumo, menos desgastante ao meio ambiente e mais voltado às necessidades legítimas, seria ideal para a sustentabilidade, e se constitui no maior desafio a um regime democrático.

O Instituto Akatu, desde 1999, realiza no Brasil uma pesquisa que tem como objetivo levantar o perfil do “consumidor responsável” e os fatores que afetam sua decisão de compra. Na versão 2010 dessa pesquisa, evidenciou-se que, além de que nove em cada dez consumidores acreditam que as empresas devem desenvolver ações além das que está estabelecido na legislação, ainda se percebeu que os consumidores do segmento “mais conscientes” tendem a ser mais ativos na internet e a ter um perfil de maior influência nos temas da responsabilidade social empresarial, da sustentabilidade, do meio ambiente e da ecologia, buscando e difundindo informações para suas redes de influência e relacionamento. No entanto, 44% dos entrevistados não acreditam no que é divulgado pelas empresas, o que indica que os consumidores vêm as informações como tendenciosas, buscando outras fontes para corroborá-las ou então para fortalecer pontos de vista diferentes (INSTITUTO AKATU, 2010).

Uma alternativa é o consumo de produtos produzidos por organizações solidárias, pertencentes a grupos de trabalhadores-empresendedores, o que adiciona outros elementos ao ato de consumo. Para o FACES do Brasil – Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário (2011, *online*), consumo ético, justo e solidário é

... uma forma de empoderamento dos trabalhadores assalariados, produtores e agricultores familiares, que estão em desvantagem ou marginalizados pelo sistema convencional de comércio. O comércio ético e solidário possui as seguintes características: é baseado em relações éticas, transparentes e co-responsáveis entre diversos atores da cadeia produtiva; pressupõe uma remuneração justa e contribui para a construção de relações solidárias no interior da economia, respeita as diversidades culturais e históricas, além de reconhecer o valor do conhecimento e imagem das comunidades tradicionais.

Esse tipo de consumo tem o condão de proporcionar que o conceito de sustentabilidade de Elkington (1997), que indica que uma organização somente pode ser sustentável se equilibrar as demandas das dimensões econômica, social e ambiental, se manifeste no plano concreto. Laforga (2005) analisou a dinâmica de certificação de produtores de suco de laranja para o comércio justo por meio da *Fairtrade Labelling Organization* (FLO), e evidenciou a melhoria da qualidade de vida dos produtores rurais, inclusive no que tange à remuneração, superior em até 150% da praticada pelas grandes indústrias que antes compravam suas matérias-primas. Existem cooperativas de consumo solidário, como a analisada por Pauli (2004), em que os consumidores buscaram comprar, conjuntamente, produtos de melhor qualidade e preço, à luz do consumo crítico, solidário e coletivo, priorizando o consumo de produtos solidários. Kujawa e Botura (2004), analisando a mesma experiência sob a ótica do consumidor, apontaram, como desafios para a continuação e ampliação do consumo solidário: a) ampliar e diversificar a rede de fornecedores solidários, posto que a cadeia ainda não estava

completa, restando itens que obrigatoriamente tinham que ser adquiridos no mercado convencional; b) ampliar a escala de consumidores envolvidos para, além de disseminar a experiência, baixar os custos, permitindo o acesso de outros; e c) relacionar o momento do consumo com a perspectiva educativa e lúdica.

As questões elencadas como desafios pelos autores serão retomadas para a reflexão que se pretende neste trabalho.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Em relação a abordagem, esta pesquisa foi desenvolvida como um estudo exploratório de casos. Yin (2001) afirma que o objetivo do pesquisador que utiliza o método do caso é expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não enumerar frequências (generalização estatística). A expansão e generalização de teorias poderão ser úteis para entender os desafios a enfrentar quanto à questão da produção e comercialização para empreendedores de EES.

Os dados foram coletados em fase preliminar de trabalho de extensão, que envolve o uso da metodologia de pesquisa-ação para produção conhecimentos de prática mercadológica orientados às necessidades dos trabalhadores-empresendedores dos EES incubados no CIEPS<sup>1</sup>. Para El Andaloussi (2004), a *démarche* da pesquisa-ação possibilita abordar fenômenos da sociedade em sua complexidade, permitindo ainda a intervenção do pesquisador dentro de uma problemática social, em que os interessados tornam-se atores que, participando do desenvolvimento da ação, contribuem para produzir novos saberes.

Os passos da pesquisa-ação, segundo Thiollent (1997), são quatro: Pesquisa Exploratória, em que se detectam os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos possíveis de ação, por meio de diagnóstico interativo; Pesquisa Aprofundada ou Fase Principal, na qual a situação é pesquisada por meio de instrumentos de coleta de dados que são discutidos e interpretados pelos participantes; Ação, que consiste na difusão de resultados, definição de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, e propostas negociáveis entre as partes; e Avaliação, cujo objetivo é observar, redirecionar e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

Esta pesquisa traz à reflexão dados coletados na primeira fase da pesquisa-ação. Os alunos foram motivados a analisar agrupamentos de trabalhadores-empresendedores incubados no CIEPS (uma entidade incubadora de empreendimentos populares solidários vinculada a uma universidade federal brasileira) para entender sua realidade e suas demandas em relação à dinâmica produção-comercialização. Nessa primeira fase do trabalho, os alunos captaram dados sobre a gênese dos empreendimentos, as habilidades dos empresenedores, suas necessidades e seus sonhos de futuro. Fizeram visitas aos empreendimentos, tiraram fotografias, fizeram uma entrevista preliminar e prepararam apresentações para dividir com o restante dos alunos suas impressões e seus próximos passos.

No caso deste artigo, são confrontados os desafios e as oportunidades de seis EES incubados no CIEPS, sendo cinco de produção de artesanato e um que congrega agricultores familiares assentados, que produzem hortifrutis orgânicos. Os dados são apresentados na seção a seguir.

### **4. Resultados levantados: desafios e oportunidades dos trabalhadores-empresenedores para desenvolver o conceito de suas ofertas**

Antes de (e para poder) refletir sobre os desafios dos EES analisados neste trabalho, cumpre apresentá-los, mesmo que brevemente.

Todos os seis empreendimentos estão incubados em estrutura da Universidade Federal de Uberlândia, o CIEPS – Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários – ligado à Pró-Reitoria de Extensão da Universidade, que apoia as iniciativas produtivas

autogestionárias de geração de trabalho e renda surgidas nas camadas populares, a partir da perspectiva teórico-prática da Economia Solidária, com a disponibilização de estrutura e pessoal – professores, técnicos administrativos, estagiários e agentes da comunidade – para sustentar o processo empreendedor.

O plano de trabalho de incubação no CIEPS envolve três dimensões interligadas: a socioeducativa, cuja missão é contribuir para que membros e familiares do grupo cooperativo alcancem os direitos sociais necessários ao exercício da cidadania plena durante o processo de incubação de um empreendimento; a político-jurídica, cujo objetivo é capacitar dirigentes e membros da comunidade para a emancipação jurídica dos empreendimentos em relação ao processo de representação na sociedade e também quanto à sua existência como pessoa jurídica; e a dimensão da sustentabilidade econômica, que tem a finalidade de refletir sobre os riscos e os fatores que viabilizam ou inviabilizam a atividade econômica da organização, culminando na sistematização de um plano de negócios que permite visualizar o futuro do empreendimento em relação aos seus mercados e o retorno do investimento dos trabalhadores-empresendedores, dentro da perspectiva solidária.

A seguir, são descritos os grandes grupos de empreendimentos incubados no CIEPS:

- Cinco empreendimentos ligados a artesanaria fazem parte de um projeto de desenvolvimento de habilidades artesanaria solidária, o Sinhá Recicla, a partir do qual são oferecidas oficinas de capacitação e confecção de artesanato sob a perspectiva da Economia Solidária. Os objetivos do projeto estão ligados ao aprendizado de técnicas de artesanaria a partir de reaproveitamento de materiais e à viabilização da comercialização do artesanato produzido. Artesãs formadoras (multiplicadoras das técnicas artesanais) utilizam o espaço físico do CIEPS para desenvolver todas as etapas de capacitação e confecção dos produtos artesanais. Os encontros acontecem duas vezes na semana, com quatro horas de duração cada. Nos encontros, são ensinadas mais de 60 técnicas de produção de artesanato, de enfeites para a casa a acessórios de moda. E todos os itens são produzidos com materiais que foram colocados para reciclagem, portanto, materiais que seriam descartados e fariam parte do montante que iria para os lixões ou então que poluiriam a natureza. O grupo está consolidado desde o ano de 2008, e gerou a criação de uma série de empreendimentos informais independentes.
- O outro empreendimento analisado é uma associação, que representa agricultores familiares que produzem hortifrutis orgânicos por meio de uma tecnologia social, as mandalas.

Individualmente, os empreendimentos analisados neste trabalho estão descritos abaixo, apresentando brevemente suas trajetórias:

a) Maria Helena Bijouterias: A empresenedora aprendeu a produzir artesanato no grupo Sinhá Recicla e se dispôs a produzir acessórios de moda, como colares, pulseiras e elásticos de cabelo, a partir de restos de tecido. Maria Helena aprendeu há 3 anos a técnica de produção no grupo e cria peças diferenciadas.

b) Bonecas Éticas AnaLu: O produto teve origem na técnica da avó de uma empresenedora, que confeccionava bonecas para as filhas. A empresenedora usou malha preta e criou bonecas negras, em três tamanhos: chaveiro, grandes e cabeças de lápis.

c) Maucia Papeis: A empresenedora, em função de seu trabalho antes da aposentadoria, se interessou por produzir papel. A partir do contato com uma colega, aprendeu os primeiros passos da técnica e buscou novos conhecimentos para desenvolver sua tecnologia a partir do processo da tentativa-e-erro. Atualmente, produz papeis nobres a partir de materiais reciclados e fibras da natureza – cascas de árvores, frutos, folhas etc., usados para criar utilidades como agendas, flores, convites, todos personalizados.

d) Centro Cultural Oré: A empresenedora, juntamente com outras 14 mulheres, criou um centro cultural voltado ao aprofundamento do conhecimento sobre a raça negra e a difusão



dos produtos culturais dos múltiplos agrupamentos étnicos existentes. A ideia é, a partir do artesanato, contribuir para neutralizar preconceitos. O grupo produz, além de bonecas de papel machê, cestas de jornal, sabonetes, essências, colares e telhas pintadas.

e) Tear da Vovó: A empreendedora aproveitou teares centenários que herdou de membros da família e com eles produz acessórios de moda, bolsas e tapetes. A matéria-prima usada consiste em resíduos da produção de camisas, toalhas de banho e retalhos de tecido.

f) Associação dos Mandaleiros de Uberlândia: Fundada em 2009, representa 45 famílias produtoras de hortifrutis orgânicos, que produzem a partir da tecnologia social das mandalas, hortas cujos canteiros são construídos como círculos concêntricos, sendo o centro ocupado por um espelho d'água, onde se criam peixes e patos. Os animais são alimentados com sobras da produção dos canteiros e fertilizam a água, que é utilizada para irrigar os canteiros, como um sistema autossustentável. A produção é agroecológica, portanto não se utiliza agrotóxicos e nem adubos químicos, o que impõe uma atenção maior do agricultor em relação ao controle de pragas, realizado com misturas caseiras de ingredientes repelentes. Outra estratégia é o plantio de culturas diferentes lado a lado, dado que a maior parte das pragas é seletiva, isto é, não atacam todas as culturas indistintamente. Assim, reduz-se a possibilidade de perdas, no entanto, reduz o volume produzido de cada cultura, impedindo a especialização, e intensifica o uso de mão-de-obra no processo de cultivo.

O quadro a seguir sintetiza a situação encontrada nos empreendimentos, focando nos desafios e oportunidades existentes.

DESAFIOS / LIMITES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciais dos produtos dos empreendimentos analisados não são facilmente entendidos (e portanto pouco valorizados) pelos clientes</li> <li>• O que se tem realmente para vender? Qual a oferta para o mercado? Quais são os diferenciais dessa oferta? Como comunicá-los?</li> <li>• Paradigmas dos empreendedores em relação à concorrência</li> <li>• Problemas com a cadeia logística: de matérias-primas até o cliente final</li> <li>• Precificação sem base objetiva</li> <li>• Grande sensibilidade a preço dos clientes</li> <li>• Pouco dinheiro para investir nos empreendimentos (qualquer perda, por menor que seja, é significativa)</li> <li>• Motivação para empreender mal direcionada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciais de qualidade, design especial, saúde, sustentabilidade, etc. dos produtos são identificados como importantes pelos clientes (podendo melhorar o valor das ofertas ao mercado, desde que se encontre uma forma de justificá-los e comunicá-los)</li> <li>• Aproveitamento de nichos de mercado</li> <li>• Aprofundar a visão de valor para evidenciar a diferenciação dos produtos</li> <li>• Reconhecimento das habilidades e produtos por parte do “consumidor consciente”</li> </ul>

Quadro 1: limites e oportunidades dos empreendimentos estudados.

Fonte: elaborado pelos autores.

Percebe-se que em todos os empreendimentos existem os mesmos problemas em relação ao processo de realização da mercadoria, com praticamente as mesmas lacunas de pensamento a respeito por parte dos empreendedores. Algumas lacunas em relação à forma como os alunos veem os empreendimentos também são apresentadas, para que depois se possa aprofundar a discussão do tema de forma conjunta.

No geral, percebe-se que os empreendedores foram motivados a empreender a partir das dimensões da sustentabilidade de Elkington (1997): busca-se equilibrar as necessidades dos empreendedores ao respeito ao meio ambiente, ao mesmo tempo em que se busca reconhecimento da sociedade – viver nela e com ela realizar trocas. No entanto, esse processo ainda não surtiu resultados do ponto de vista da sustentabilidade econômica e nem na social, dado que os empreendedores ainda não saíram da esfera da reprodução simples das condições

de vida e ainda não são reconhecidos além das esferas da universidade. De fato, em termos financeiros, os empreendimentos ainda não deram resultados que possibilitem “viver do negócio”, como é a intenção dos empreendedores. E principalmente os empreendimentos de artesanaria mal superaram os muros da universidade, financeira e mercadologicamente falando. Estes últimos dependem principalmente dos eventos da universidade para vender, dado que se garante espaço para que montem uma tenda e ofertem seus produtos. Apesar de os empreendedores de hortifrutis terem uma loja do mercado municipal, esse espaço é recente e ainda não freqüentado pelos clientes, então estão “pagando para trabalhar”, mas esperam conseguir, com o tempo, fidelizar clientes.

No entanto, o que realmente se tem para vender? O que é valor, do ponto de vista mercadológico, em cada uma das ofertas produzidas pelos empreendedores? Para o marketing, o chamado valor percebido pelos clientes seria o saldo positivo das vantagens ou benefícios dos produtos adquiridos em relação às suas desvantagens (ou custos). E no caso dos produtos ofertados pelos empreendimentos analisados, há pouco conhecimento de seus diferenciais (o que, p. ex., os produtos artesanais e orgânicos têm de melhor, de fato, sobre seus similares comuns ou de produção massificada?). Essa noção parece ser ainda muito difusa junto aos potenciais clientes dos empreendimentos analisados.

Parece haver ainda falta de maturidade nas preocupações socioambientais do mercado geograficamente mais próximo dos empreendimentos e também um foco excessivo desse mercado em preços baixos, sem levar em conta que a produção artesanal e orgânica é necessariamente em menor escala, dificultando o rateio de custos fixos e a diminuição do preço. Com isso, o “preço justo” pode subir, o que parece ser difícil de aceitar nesse mercado mais próximo. Portanto esses fatores dificultam o processo de evidenciar a diferenciação dos produtos e de atribuir a eles maior valor, que seja perceptível como vantajoso para o mercado consumidor.

Os agricultores têm uma visão um pouco mais clara de diferenciação, dado que produzem orgânicos, no entanto, seus paradigmas em relação a quem são seus concorrentes são temerários e podem trazer, no médio prazo, dificuldades de posicionamento nos mercados. Os mandaleiros acham que não têm concorrentes, dado que são na atualidade os únicos produtores de hortifrutis orgânicos no mercado explorado. No entanto, esquecem-se de que os clientes precisam entender e valorizar os diferenciais que os orgânicos apresentam, e que existem outras dimensões de concorrência, mais genéricas, em que se disputa a verba disponível no “bolso” do cliente, e nessa disputa verduras podem perder para um creme rejuvenescedor, para um salgadinho, para o pagamento da energia elétrica... e esta reflexão é importante também para as empreendedoras de artesanaria, que precisam ver que também sofrem com os produtos feitos em escala na China e outros países asiáticos.

Lado a lado com essa dificuldade, segue o desafio de planejar objetivamente o processo de produção, para que se tenha o produto certo, na hora certa, para o cliente certo, no preço adequado, reconhecido adequadamente. Mais uma vez, poucos clientes sabem que os empreendimentos são solidários, que os produtos têm diferenciais... se essa questão fosse resolvida, provavelmente criar-se-iam condições objetivas para facilitar o acesso dos empreendedores às matérias-primas necessárias ao processo produtivo. As empreendedoras de artesanaria têm dificuldades de acesso até a materiais que seriam descartados. As confecções não separam os restos de tecido que são necessários a elas e que para os fabricantes de roupas são apenas descarte. Os mandaleiros têm dificuldades de acesso a esterco, matéria-prima básica do processo de compostagem para a criação de adubo orgânico.

Além disso, tem-se claramente o problema de planejar a produção, com vistas ao equilíbrio da oferta para o mercado. As artesãs têm buscado adaptar-se à sazonalidade com a formação de mutirões, em que acodem à empreendedora necessitada de ajuda no momento. No entanto, no caso dos agricultores, como o ciclo de produção de hortifrutis varia de 30 a 60

dias, precisa-se organizar a produção de todas as mandalas para que a loja seja abastecida diariamente com todo o mix de produtos de que precisa. O consumidor frequente não costuma tolerar lacunas no fornecimento de alguns produtos na sua lista total de compras potenciais. Ao não encontrar alguns itens, irá comprar similares dos concorrentes. E o processo de comunicação tem sido falho, a ponto de que a recente loja tem ficado fechada alguns dias por falta de produtos. Conforme já citado em Betanho et al (2012), como a tecnologia social de produção das mandalas leva à produção de pequenas quantidades de cada item, se não houver planejamento de produção entre as mandalas os mercados não serão abastecidos corretamente.

Consequentemente, se não se sabe o valor da oferta do ponto de vista mercadológico, é difícil precificar corretamente os produtos. As empreendedoras de artesanato utilizam métodos empíricos para inferir custos da produção, os agricultores baseiam-se nos preços de mercado, e nenhum dos dois grupos parece ser capaz de entender que, além dos custos objetivos e diretamente computáveis para a formação de preços, valores “intangíveis” associados à percepção de diferenciais subjetivos pelos clientes poderiam justificar um preço justo maior (que pode até definir a viabilidade econômica dos empreendimentos), e por fim ninguém sabe de fato qual o patamar de sobrevivência que deve ser minimamente refletido nos preços dos produtos. E, muito menos, sabem qual o limite superior de preço em relação aos concorrentes e ao mercado. Pesquisas do Instituto Akatu apontam que o “consumidor consciente” estaria disposto a pagar sobrepreços em relação aos concorrentes convencionais, que variam entre 10 e 40% (AKATU, 2005; 2010). Será? Como não se conhece o cliente, essa relação é desconhecida.

Os alunos envolvidos no processo de diagnóstico de desafios e oportunidades para os empreendimentos apontaram, ainda em fase preliminar, oportunidades coerentes com o mercado que pesquisam. Claramente se reportam a nichos de mercado, dadas as evidentes dificuldades de expansão da produção para aumentar o tamanho dos mercados servidos, e à possibilidade de reconhecimento pelo “consumidor consciente”, que estaria disposto a pagar por produtos diferenciados, que entregassem proposta de valor coerente com o que Elkington (1997) chama de dimensões da sustentabilidade: ao mesmo tempo em que contribuiriam para a sustentação dos empreendedores, seriam coerentes com o discurso do “ambientalmente correto”, portanto seriam socialmente responsáveis, bem-vistos pela sociedade a qual pertencem.

No entanto, as falas dos alunos, durante as apresentações desses achados exploratórios sobre os empreendimentos, indicam que os mesmos precisam aprofundar sua visão sobre o significado de “nichos de mercado” na visão de marketing, sobre as conseqüências do paradigma do crescimento constante dentro da perspectiva da sustentabilidade, sobre o significado de solidariedade nos EES, o que é ser pequeno ou microempresário, ter recursos pequenos e pouca informação... caso contrário, suas contribuições no projeto de extensão revelarão mais o reflexo do que leem nos livros de marketing e menos o entendimento da realidade dos empreendimentos e dos empreendedores, o que é absolutamente necessário, dado que, grosso modo, essa realidade é a apresentada por 97% dos empreendimentos registrados legalmente no país, de acordo com o SEBRAE (2007). Portanto, uma boa parte das oportunidades de trabalho e mesmo em consultoria advirão desse segmento de micro e pequenos empreendedores, o que requer compreender e saber agir nessa realidade.

## **5. Considerações Finais**

Se os empreendimentos estudados “farão mercados” dentro da atual economia, como salientava Gaiger (2000), não se pode esquecer o consumo de símbolos e signos. Portanto, é de suma importância que os produtos sejam desenvolvidos de acordo com as perspectivas dos clientes. E esta é uma dimensão falha neste momento, de acordo com a pesquisa dos alunos: não se tem, em nenhum dos empreendimentos, uma “oferta” no sentido mercadológico, de

acordo com a definição de marketing da AMA (2012): uma proposta de valor, objetivamente planejada no que tange às dimensões do marketing mix, direcionada a um grupo de clientes objetivamente escolhido, de forma a gerar benefícios para todas as partes interessadas.

O planejamento é o caminho mais seguro para a redução dos riscos de empreender. Favareto (2004), para empreendimentos solidários, esse processo é ainda mais importante, posto que o planejamento se torna um poderoso instrumento para romper com o amadorismo e a improvisação, além de organizar de forma metódica e sistemática a participação dos agentes internos, para que os ideais e valores solidários sejam traduzidos em princípios organizacionais diferenciados e em produtos e serviços que traduzam-nos aos mercados.

Entender de pesquisa e de planejamento é crucial não só pelo aspecto da customização das ofertas, mas também pelo aspecto da eficiência no uso dos recursos organizacionais. Como salienta o Relatório do PNUD (2007), por vezes afirma-se que os pobres são pobres porque são menos “empreendedores” e que optam por evitar investimentos de risco. A falácia desta idéia reside na confusão entre aversão ao risco e capacidade de inovação. À medida que as famílias se aproximam da pobreza extrema, tornam-se adversas ao risco porque os maus resultados podem afetar as oportunidades de vida em muitos níveis.

No entanto, não basta planejar. É necessário acumular conhecimento para que se criem condições objetivas de “tirar o planejado do papel”, e que se faça o devido acompanhamento crítico da implantação de todos os processos estratégicos na prática. É necessário entender o ato de empreender como um processo holístico, em que a tentativa-e-erro depura a aprendizagem para novos ciclos. Mas esses ciclos precisam ser devidamente sistematizados, caso contrário se perdem os conhecimentos e, ao longo do tempo, esses empreendimentos podem correr o risco de serem “engolidos” pela lógica de mercado pura e simples.

Mas é importante refletir que o entendimento da lógica de mercado não é uma coisa que se aprende do dia para a noite, e é muito mais difícil romper com ela quando se vive nela. Sendo a incubadora de empreendimentos populares que assiste os empreendimentos estudados uma estrutura da Universidade, depreende-se a importância de aproveitá-la para aprofundar a prática pedagógica dos alunos dos cursos de gestão, e ainda abrir oportunidade para que eles conheçam outras lógicas de organização e de presença nos mercados que não a convencional. Deste modo, o projeto que deu origem a este artigo tem dupla função: aproximar alunos da incubadora e de seus empreendimentos, oportunizando o conhecimento de uma outra realidade empreendedora e a realização de um trabalho em que esses alunos puderam colocar em prática os conhecimentos obtidos em sala de aula; e apoiar os empreendimentos, a partir da elaboração de um diagnóstico de sua realidade e a proposição de planos de melhoria, que contemplem suas especificidades sem esquecer as necessidades da demanda.

## Referências

AKATU. Pesquisa 2005: **Responsabilidade Social das Empresas** – Percepção do Consumidor Brasileiro. São Paulo: Instituto Akatu, 2005. 40p.

AKATU; INSTITUTO ETHOS. **Pesquisa 2010 - O Consumidor Brasileiro e a Sustentabilidade**: Atitudes e Comportamentos frente ao Consumo Consciente, Percepções e Expectativas sobre a RSE. Internet  
[http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10\\_12\\_13\\_RSEpesquisa2010\\_pdf.pdf](http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10_12_13_RSEpesquisa2010_pdf.pdf)  
acesso em 24 abr 2011.

AMA. American Marketing Association. Resource Library. **Dictionary of Marketing Terms. Documento eletrônico**. Disponível em:

<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> Acesso em 14 mai 2012.

BETANHO, Cristiane; RIBEIRO, Jéssica F.; FERNANDES, J. Eduardo. Empreendimentos da Economia Solidária: uma reflexão sobre os desafios à cooperação e suas oportunidades em uma associação de agricultores familiares de Uberlândia (MG). **Anais do VII EGEPE**. Florianópolis, 2012.

BETANHO, Cristiane. **Produção e comercialização em assentamentos de reforma agrária do MST**: pesquisa participativa e pesquisa-ação em Pernambuco e no Rio Grande do Sul. 318 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2008.

CATAPAN, Araci H.; THOMÉ, Zeina R.C. **Trabalho e consumo**: para além dos parâmetros curriculares. Florianópolis: Insular, 1999. 120p.

CHURCHILL Jr., Gilbert A. & PETER, Paul J. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

EL ANDALOUSSI, Khalid. **Pesquisas-ações**: ciência, desenvolvimento, democracia. São Carlos: EDUFSCar, 2004.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks**: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford, UK: Capstone Publishing Ltd., 1997.

FACES do Brasil – Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário. **Site institucional**. Internet <http://www.facesdobrasil.org.br/> acesso em 23 abr 2011.

FAVARETO, Arilson (org). **Planejando Empreendimentos Solidários**. São Paulo: CUT/ADS, 2004.

FERNANDES, José E. **Um estudo sobre o processo estratégico inicial em duas cooperativas de reforma agrária no Rio Grande do Sul**. 54 f. Monografia de conclusão da Especialização em Gestão da Produção. 54 f. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2010.

FRANÇA FILHO, Genauto C. e LAVILLE, Jean-Lois. **Economia Solidária**: uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GAIGER, Luiz I. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. 2000.

Documento eletrônico. Disponível em: [http://www.itcp.unicamp.br/site/downloads/ext\\_doc5.doc](http://www.itcp.unicamp.br/site/downloads/ext_doc5.doc) Acesso em 12 jul 2005.

GRACIOSO, Francisco. **Contato Imediato com Marketing**. São Paulo: Global, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUJAWA, Henrique; BOTURA, Ivaníria. O Consumo Solidário na ótica do consumidor. In PAULI, Jandir; ROSA, Enéias (org.) **Consumo Crítico, Solidário e Coletivo**. Passo Fundo: Clio Livros, 2004. 148p.

LAFORGA, Gilmar. **Dinâmica do Comércio Justo, Associativismo e Agricultura Familiar na citricultura brasileira**. Tese (Doutorado). 348 f. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, São Carlos: UFSCar, 2005.

MANCE, Euclides A. Consumo solidário. In: CATTANI, A.D. (org.) – **A outra economia**. Porto Alegre : Veraz Editores, 2003.

MORGAN, Robert E. Conceptual foundations of marketing and marketing theory. **Management Decision** 34/10, MCB University Press, p. 19-26, 1996.

PAULI, Jandir. O consumo solidário na perspectiva da estruturação de redes. In PAULI, Jandir; ROSA, Enéias (org.) **Consumo Crítico, Solidário e Coletivo**. Passo Fundo: Clio Livros, 2004. 148p.

PEIXOTO, Eugênio. Acesso a mercados: relações de troca e desenvolvimento sustentável. In: FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário**. São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p.

PNUD – Programa das Ações Unidas para o Desenvolvimento. Relatório de Desenvolvimento Humano 2007/2008. **Documento eletrônico**. Disponível em: [http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh20072008/hdr\\_20072008\\_pt\\_complete.pdf](http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh20072008/hdr_20072008_pt_complete.pdf) Acesso em 11 fev 2008.

RICHERS, Raimar - Recordando a infância do marketing brasileiro – Um depoimento Revista de Administração de Empresas – **RAE CASES** – São Paulo, v.34, n.3, p26-40 – Mai/Jun.1994.

SEBRAE (org.). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. **Documento eletrônico**. Disponível em [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/97842C27C2D53C13832573370061C539/\\$File/NT00035F72.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/97842C27C2D53C13832573370061C539/$File/NT00035F72.pdf) Acesso em 13 mai 2012.

SINGER, Paul. Economia Solidária. In: CATTANI, Antônio D. (org.) – **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

TAUILE, José Ricardo. **Do socialismo de mercado à economia solidária**. Texto submetido ao seminário internacional “Teorias do desenvolvimento no novo século”, 2001. **Documento eletrônico**. Disponível em: <http://www.ie.ufjf.br/prebisch/pdfs/16.pdf> Acesso em 02 set 2002.

TESTA, Ivan. **Análise organizativa e funcional da padaria do Instituto de Educação Josué de Castro** – Veranópolis, RS. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Técnico em Administração de Cooperativas, Veranópolis: ITERRA, 2005.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

---

<sup>1</sup> "Associando a extensão ao ensino e à pesquisa: geração de conhecimento sobre empreendimentos e mercados solidários e aplicação prática dos princípios de Administração Mercadológica a empreendimentos solidários incubados no CIEPS", projeto aprovado pela Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Uberlândia, que envolve 205 alunos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Universidade.