

Ensaio Teórico: **DIFICULDADES DE ATUAÇÃO DE INICIATIVAS DE ECONOMIA
SOLIDÁRIA NO AMBIENTE CONCORRENCIAL CAPITALISTA**

Theoretical essay: **Difficulties of Operation of Initiatives from Solidarity Economy in the
Competitive Capitalist Environment**

Márcio Luis Massaro¹

Resumo

O sistema capitalista pressupõe um ambiente de concorrência exacerbada, que impõe às empresas a necessidade de busca constante por estratégias de sobrevivência. Não obstante, empreendimentos baseados nos princípios de Economia Solidária atuam no mesmo ambiente concorrencial, enfrentando dificuldades para obter a competitividade necessária à sua permanência e progresso no mercado. Em uma rede de negócios tipicamente capitalistas, o poder de negociação de cada elo atuante define a capacidade de atrair lucros e, conseqüentemente, a sobrevivência do negócio. Verifica-se o caso de três cooperativas de catadores de recicláveis que atuam na cidade de Londrina-Pr.

Palavras-chave: mercado, concorrência, economia solidária.

¹ Discente do Programa de Mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina – PPGA-UEL, Brasil. Bacharel em Economia pela Universidade Estadual de Londrina – UEL, Brasil. Professor de Economia da Pontifícia Universidade Católica – PUC PR Campus Londrina, Brasil e também da Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Rolândia – FACCAR, Brasil. E-mail: mluismassaro@gmail.com

Abstract

The capitalist system presupposes an environment of heightened competition, which requires companies to constantly search for survival strategies. Nevertheless, enterprises based on the principles of solidarity economy operate in the same competitive environment, struggling to get the necessary competitiveness to their permanence and progression in the market. In a typically capitalists business network, the bargaining power of each active link defines the ability to attract profits and hence the survival of the business. we analyse the case of three cooperatives of waste pickers who work in the city of Londrina-Pr.

Key words: market, competition, solidarity economy.

O movimento associativista e o cooperativismo não são práticas novas; nasceram na Inglaterra durante do séc. XIX e se desenvolveram ao longo do séc. XX como alternativas ao sistema capitalista de produção. O associativismo opera com base em princípios não capitalistas de cooperação e mutualidade e crítica ao estado centralizado e, sob a mesma ótica, o cooperativismo, que prima por valores de “autonomia, democracia participativa, igualdade, equidade e solidariedade” (Birchall, 1997 como citado em Santos, 2005, p. 33).

O modelo cooperativista desenvolveu-se sob sete princípios basilares: vínculo aberto e voluntário, controle democrático pelos membros, participação econômica dos membros, autonomia em relação ao estado e outras organizações, compromisso com a educação dos membros, cooperação intercooperativas e, por fim, contribuição para o desenvolvimento da comunidade em que estão inseridas (Santos, 2005, p. 33).

Entretanto, mesmo desenvolvidas sob premissas não capitalistas, essas iniciativas de Economia Solidária (doravante simplesmente ES), como o caso das cooperativas, atuam efetivamente no mesmo contexto de mercado competitivo que as iniciativas mercantis. Para Singer (2002), a evolução das iniciativas de ES acontecerá em meio à competição com empresas capitalistas locais e globais. Assim sendo, há necessidade imperiosa que as iniciativas cooperativistas consigam competitividade, eficiência produtiva e alocativa, no sentido de disponibilizar seus produtos no mercado concorrencial.

Na visão de Borzaga, Depedri e Galera (2012), a ascensão dessas formas de produção alternativas ao capitalismo representa um estado de avanço no sistema econômico. No entanto, os autores chamam a atenção sobre a produção literária no campo. Comumente, os estudos sobre organizações consideram que elas se desenvolvem essencialmente sob o sistema de produção tradicionalmente capitalista. Porém, a crescente relevância participativa que as organizações de cunho social estão ganhando suscita a atenção de pesquisadores, no

sentido de criar e testar um arcabouço teórico capaz de fornecer subsídios explicativos sobre as formas de atuação desses organismos.

Mais que uma forma alternativa ao sistema capitalista de produção, o movimento cooperativista representa a possibilidade de trabalhadores, que, por vezes, se encontram no desalento pela falta de ocupação produtiva que os garanta a sobrevivência, sejam resgatados à dignidade do trabalho, com os benefícios dos princípios da ES. Assim, além de representar uma forma contesta ao modo capitalista de produzir, tem essencialmente uma missão de resgate socioeconômico dos indivíduos participantes (Borinelli, Santos & Pitaguari, 2010).

Apresentado o contexto, a questão que se propõe neste artigo envolve, por um lado, o modo de operação das iniciativas de ES, seus princípios e propósitos, e, por outro, o ambiente competitivo capitalista, onde atuam essas organizações. Grande parte da literatura do campo (Santos & Rodriguez, 2003; Singer, 2002; Tauile & Debaco, 2002) entende que, em parte, os princípios de ES, sobre os quais se desenvolvem as cooperativas, por um lado, garantem o mérito do benefício social gerado por esses empreendimentos; por outro, representariam contingências para a viabilidade econômica dessas iniciativas.

Nessa ótica, considerando os princípios constituintes do modo de atuação cooperativista, em especial, sua contestação ao modelo capitalista de busca exclusiva do lucro, parte-se do pressuposto que, num ambiente concorrencial, as iniciativas cooperativas em ES teriam desvantagens competitivas, portanto, dificuldades de atuação no mercado e de gerar renda aos cooperados. Assim sendo, a questão que norteia este estudo apresenta-se no sentido de verificar: que dificuldades estão presentes em uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis e resíduos sólidos urbanos na cidade de Londrina-Pr na sua busca por gerar renda, atuando no mercado competitivo?

Tem-se, portanto, o objetivo de levantar as dificuldades enfrentadas por uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis e resíduos sólidos urbanos, inserida no mercado de concorrência capitalista, na cidade de Londrina- Pr, no sentido de geração de renda para os cooperados. Para tanto, se faz necessário compreender a questão evolutiva e a forma de atuação das iniciativas de Economia Solidária, identificar por meio de dados de fontes secundárias os avanços teóricos sobre o assunto, e levantar empiricamente quais contingências de mercado estão envolvidas na forma de comercialização dos produtos das cooperativas. Por fim, analisar a correlação entre o arcabouço teórico e a realidade prática levantada nas cooperativas.

A justificativa principal para a proposta deste artigo apoia-se principalmente na indicação de Borzaga *et al.* (2012) sobre a necessidade de se desenvolver mais estudos que contemplem organizações que se formatam por concepções alternativas ao modelo tradicional mercantil capitalista. Não obstante, a crescente importância socioeconômica das iniciativas baseadas nos princípios de ES em si referencia o debate acerca do tema.

Economia Solidária: Gênese e Características

A hegemonia do modo de produção capitalista estabeleceu-se de tal forma que suas mazelas sociais incorporaram-se como parte da normalidade do cotidiano. A economia de mercado competitiva, a despeito de seu lado positivo, quando vista do lado da demanda, segrega eficientemente perdedores e vencedores, sob o ponto de vista de ofertantes, criando um ambiente de mercado hostil, com condições desiguais de competição, restritivas à inclusão e à emancipação econômica, o que por vezes representa o decreto de sua falência (Singer, 2002).

Visto por esse prisma, o sistema capitalista é por si gerador de desigualdades, que são socialmente legitimadas pela máxima do “vence o mais forte”. No entanto, o ônus do desemprego gerado, do socorro aos marginalizados do sistema, fica com a própria sociedade (Singer, 2002). É inegável que o capitalismo proporcionou diversos avanços à humanidade, mas a questão que se põe é: a que custos se fizeram esses avanços? (Polanyi, 2000).

Para Singer (2003), é “universal” o sentimento sobre as consequências que o sistema capitalista tem causado no mundo, em especial o aumento do desemprego e com esse, o agravamento da pobreza, fatos que incitaram a ascensão de formas alternativas ao modo capitalista de produção.

A competição exacerbada, típica dos mercados capitalistas modernos, nos termos de Polanyi (2000), subentende a exclusão natural do mais fraco, portanto, o mercado se torna um lócus de atuação para os poucos vencedores. Não por acaso, o individualismo toma espaço da cooperação e da atuação solidária (Santos, 2005). Naturalmente, o mercado competitivo moderno se estabelece num ambiente hostil, onde há espaço para poucos vencedores.

De qualquer forma, esse contexto criado pelo sistema capitalista sustenta duras críticas de teóricos que defendem modos de produção menos excludentes e com vistas à maior “emancipação social”, em contrapartida à teoria já institucionalizada de que não há alternativas viáveis ao sistema capitalista (Santos, 2005). A análise de Polanyi (2000) segue além e coloca a economia de mercado no âmago das discussões sobre o distanciamento entre os propósitos econômicos e os anseios sociais.

Na concepção de Singer (2002), uma alternativa a esse contexto estaria na proposição de uma economia não baseada na desigualdade, mas, sim, na solidariedade. Há necessidade de compreender que não existe normalidade na competição sem limites. O próprio Polanyi (2000) atenta para que essa competitividade exacerbada é invenção capitalista. A Economia

Solidária, para Singer (2002, 2003), representa uma viável alternativa ao sistema capitalista hegemônico e aponta como princípio básico que constitui essa nova forma de produzir a “propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual”. Mas alerta que mesmo que toda economia se voltasse para o modelo de produção solidário, ainda sim haveria necessidade da presença do estado na economia, como provedor de mecanismos que atuem na “redistribuição solidária da renda”.

O mesmo autor define ES “como um jeito de produzir, vender, comprar, consumir e trocar sem explorar, sem querer vantagens e sem destruir a natureza”. Para Boff (2012, p.60) a ES representa uma forma de produção em que

[...] o centro fulcral é ocupado pelo ser humano e não pelo capital, pelo trabalho como ação criadora e não como mercadoria paga pelo salário, pela solidariedade e não pela competição, pela autogestão democrática e não pela centralização de poder dos patrões, pela melhoria da qualidade de vida e do trabalho e não pela maximização do lucro, pelo desenvolvimento local em primeiro lugar e, em seguida, o global.

Empresas solidárias possuem particularidades que as diferem do comportamento de empresas tipicamente capitalistas. Na essência, em empresas solidárias a repartição da renda gerada é definida democraticamente entre os sócios. Também quanto à forma de gestão da empresa, nas iniciativas solidárias, a administração é democrática, desenvolvendo-se o conceito de “autogestão”, ou seja, com a participação de todos os sócios. Contemporaneamente, grande parte dos empreendimentos cooperativos foram concebidos dentro das premissas de ES (Singer, 2002).

A contraposição aos desequilíbrios gerados pelo sistema capitalista é o propósito central que alimentou a gênese da ES. Ao longo da primeira década do séc. XIX, o britânico Robert Owen, grande empresário inglês, adotou certas práticas incomuns à época com seus próprios empregados. Limitou a jornada de trabalho, não permitiu emprego de mão de obra infantil em

suas fábricas, gerando com isso maior produtividade no trabalho, fato que lhe garantiu respeito no campo.

Em 1817, na Grã-Bretanha, em meio às crises causadas por guerras advindas da Revolução Francesa na Europa, Owen propôs ao governo britânico um plano de dinamização econômica. O plano incluía a criação de “Aldeias Cooperativas”, onde trabalhariam certo número de pessoas até então empobrecidas pela crise. Assim, as pessoas gerariam renda e, conseqüentemente, seriam reinseridas no círculo de consumo, beneficiando todo o sistema (Singer, 2002).

Entretanto, uma negativa do governo britânico fez com que Owen se mudasse para os EUA em busca de terreno mais fértil às suas propostas, deixando na Inglaterra diversos seguidores de seus ideais. Um deles foi George Mudie, responsável pela criação da primeira cooperativa “owenista” em Londres, onde se seguiram outros empreendimentos no mesmo modelo. O próprio movimento sindical à época envolveu-se com as ideias do crescente movimento owenista, gerando cooperativas advindas de lutas de classe (Cole, 1944 como citado em Singer, 2002).

Por ocasião de seu retorno à Inglaterra, Owen passou a dar vulto a uma de suas ideias. Como era contrário ao comércio voltado exclusivamente ao lucro, propôs a criação de uma espécie de “bolsa de trocas”, onde as mercadorias tinham seus preços definidos pelo tempo despendido na sua confecção. Através de uma unidade monetária própria possibilitou o escambo justo de produtos, excluindo-se das trocas o “lucro industrial”. Por certo tempo, todo movimento de gênese do cooperativismo no modelo owenista esteve envolvido com as lutas sindicais, onde firmou seu propósito contrário ao sistema capitalista. Na França, o grande proponente de ideias na linha de Owen, guardadas as devidas particularidades, foi Charles

Fourier. “Owen e Fourier foram, ao lado de Saint-Simon, os clássicos do Socialismo Utópico” (Singer, 2002, p. 37-38).

No Brasil, o cooperativismo despontou no início do séc. XX, através da vinda de imigrantes Europeus. No entanto, uma parte dessas cooperativas foi se aproximando do modelo de empresas capitalistas tradicionais, distanciando-se dos princípios originários. Ao longo das décadas de 1980 e 1990, o país passou por crises econômicas com consequências drásticas no campo social, como perda de postos de trabalho e o movimento de desindustrialização. Nesse período, os preceitos da ES renovaram-se, em especial no modelo de cooperativas produtivas autogestionárias, o foco deste trabalho (Singer, 2002).

Em geral, os empreendimentos de ES apoiam-se em princípios que os caracterizam:

- a) Posse coletiva dos meios de produção pelas pessoas que os usam para produzir;
- b) Gestão democrática da empresa ou por participação direta ou por representação, dependendo do número de cooperados;
- c) Repartição da receita líquida entre os cooperados, conforme decisão da assembleia;
- d) Destinação do excedente anual (sobras), segundo critérios acertados entre todos;
- e) A cota básica do capital de cada cooperado não é remunerada;
- f) Somas adicionais emprestadas à cooperativa proporcionam a menor taxa de juros do mercado (Singer & Souza, 2000, p. 13 como citado em Borinelli *et al.*, 2010).

Já na visão de Santos (2005), esses princípios basilares resumem-se a: igualdade no sentido de distribuição equitativa dos frutos do trabalho; solidariedade na forma de que o tanto que uma pessoa recebe depende de suas necessidades e o que contribui depende de suas capacidades; e respeito à natureza, considerando que a escala de produção deve adaptar-se ao imperativo ecológico. Independentemente dos princípios que caracterizam os empreendimentos de ES, o propósito chave dessas iniciativas está no seu grande potencial de reparar a exclusão socioeconômica provocada pelo sistema capitalista.

Numa empresa capitalista, o sistema de salários estabelece-se conforme as forças de mercado, o que gera uma enorme disparidade entre o maior e o menor salário, mesmo porque

são definidos a fim de maximizar o lucro da empresa. Os lucros são distribuídos entre os acionistas. Na empresa capitalista impera o sistema de heterogestão, que incita a competição entre empregados e diminui a cooperação.

Na empresa solidária, seus participantes efetuam retiradas financeiras, em lugar do assalariamento, com o detalhe de serem definidas democraticamente de tal forma que a distância entre a maior e a menor retirada seja muito mais reduzida. Os lucros que ocorrem alimentam um fundo de reinvestimento indivisível. Parte é destinado à educação dos participantes e parte é dividido entre todos de forma democrática. O fundo indivisível preserva a cooperativa da descapitalização, caso algum participante se retire. As empresas solidárias baseiam-se na autogestão, em que as ordens ocorrem de baixo para cima e as informações, de cima para baixo, o que implica maior participação econômica dos sócios.

Na visão de Tauile e Debaco (2004), o envolvimento coletivo dos sócios nos “empreendimentos alternativos” representa seu grande potencial de gerar diferencial competitivo frente aos concorrentes capitalistas. Nesse processo, a autogestão tem papel primordial, por envolver o trabalhador no sistema produtivo como um todo. No entanto, a autogestão no Brasil, ainda em processo de desenvolvimento, enfrenta todo tipo de problema.

Contraditoriamente, Gaiger (2009) aponta que essas mesmas características, se, por um lado, representam vantagens ao sistema solidário de produzir, por outro, podem também diminuir a competitividade diante dos concorrentes capitalistas. No entanto, Singer (2002) considera que não por isso esses empreendimentos alternativos possuem menores chances de sucesso no mercado; ao contrário, muitos conseguiram vencer em campos em que empreendimentos capitalistas fracassaram.

Um problema, entretanto, há de ser destacado. É fato que, no Brasil, grande parte das empresas de autogestão tem sua gênese principiada por um conjunto de pessoas desprovidas

de recursos financeiros, bem como de instrução básica, não somente para gestão do negócio como também conhecimentos elementares de formação. Consequentemente, iniciam suas operações utilizando-se de uma estrutura tecnológica e financeira precária, fato que imprime dificuldades já no início das atividades.

Na sequência, a condição frágil de existência do empreendimento muitas vezes se torna empecilho para o acesso ao capital de giro, necessário para fazer frente aos compromissos diários dos negócios. Ainda que os cooperados detenham conhecimentos tácitos do processo produtivo que estão empenhando, a falta de formação para a gestão do negócio representa uma séria contingência ao sucesso (Tauile & Debaco, 2004).

Outro ponto crítico é apontado por Singer (2002), que percebe na autogestão uma parcela superior de sacrifício dos sócios, à medida que, além das tarefas normais realizadas na coletividade, cada um deve envolver-se também com os problemas de gestão do negócio. Justamente esse fato pode gerar uma sinergia superior no interior de empreendimentos autogestionados, pois o interesse de cada um é voltado para o bem coletivo do negócio. Esse é um ponto positivo da autogestão, pois tende a gerar maior motivação e compromisso por parte dos associados.

Não obstante, a autogestão gera, concomitantemente, maior lentidão de respostas para questões mercadológicas, administrativas, operacionais, com as quais se deparam constantemente as organizações. Essa perda de agilidade é um ponto negativo a esse sistema de gestão. Na mesma medida, a ocorrência do desinteresse dos sócios pelo empreendimento pode representar um ponto crítico ao sucesso de organizações autogestionadas. Isso pode surgir, por exemplo, da necessidade de embate entre os sócios, na busca de um consenso decisório em prol do empreendimento (Santos e Rodrigues, 2003).

Porém, para Tauile e Debaco (2004), à medida que cada sócio se percebe dono do negócio, a possibilidade de empenho individual é maior, fato que, por si, beneficia uma empresa autogestionária frente à concorrência de empresas capitalistas. Entretanto, os autores consideram intrinsecamente dificultoso aos sócios visualizarem-se donos do negócio. Destacam positivamente a transparência na gestão como um ponto importante que caracteriza e beneficia as empresas solidárias.

Nascimento (2004) faz um reflexo sistemático entre a ES e a questão da autogestão e conclui: “[...] Economia Solidária e Autogestão, se não são sinônimos, são termos que caminham juntos. Podemos mesmo afirmar que não há autogestão sem Economia Solidária e que não pode haver Economia Solidária sem autogestão”.

O Poder de Atuação no Contexto do Mercado Competitivo

A globalização produtiva e de distribuição de bens e serviços impôs às organizações uma dinâmica de mercado baseada na competição acirrada, onde há imperiosa necessidade de busca constante pela inovação tecnológica e de processos. Nesse contexto, a capacidade de competir representa o sucesso ou fracasso na questão da sobrevivência da empresa. Assim sendo, organizações partem em busca de estratégias que lhes confirmem vantagens competitivas, a fim de superarem as dificuldades impostas pelo ambiente concorrencial (Guimarães, Almeida, Santos & Zacarelli, 2007).

Na visão de Bastiani (2001), uma cooperativa inserida no mercado competitivo tipicamente capitalista enfrenta as mesmas dificuldades que uma empresa maximizadora de lucros enfrenta. Na iniciativa de ES, apesar dos princípios que norteiam sua atuação, a organização deve ser capaz de gerar renda para garantir sua sobrevivência, bem como dar dignidade a seus cooperados.

Para Namorado (2004), os princípios básicos sobre os quais se sustentam as iniciativas de Economia Solidária não podem representar empecilhos à sua capacidade de gerar recursos, os quais possibilitam o progresso dos empreendimentos solidários, bem como o alcance de seus propósitos sociais.

Conforme Santos, Oliveira, Pelosi e Pimenta (2012, p. 1), “[...] empreendimentos de Economia Solidária apresentam dificuldades de inserção no mercado e, conseqüentemente, de se viabilizarem como alternativas socioeconômicas factíveis [...]”. Conforme os mesmos autores, devido à própria natureza desses empreendimentos, voltados às práticas alternativas ao sistema capitalista de produção, muitas ferramentas estratégicas de gestão deixam de ser efetivadas, até mesmo pela indisponibilidade de um instrumental apropriado ao tipo de negócio, dificultando ainda mais o progresso dessas iniciativas.

Assim sendo, a inserção em mercados competitivos encerra a necessidade de programação estratégica. Entretanto, considerando as características dos empreendimentos solidários, em especial o sistema colaborativo de atuação dos trabalhadores, há de se inferir que o ferramental estratégico voltado para empresas tipicamente capitalistas pode não ser adequado para aplicação em empreendimentos de ES. Não obstante, algumas adaptações podem possibilitar a aplicação de instrumentos de gestão já disponíveis e imprescindíveis aos negócios de ES, que, em última instância, atuam no mesmo mercado competitivo das empresas de cunho capitalista. Santos (2010 como citado em Santos *et al.*, 2012, p. 7) propõe quatro estratégias de atuação para empreendimentos de ES, como segue:

Primeiro, a **Estratégia de Integração e Convergência**: parte do princípio de que a atuação em conjunto desses empreendimentos de ES pode gerar maior sinergia e benefícios tanto mercadológicos como produtivos. As ações em conjunto de empreendimentos do mesmo segmento englobam o fornecimento mútuo

interorganização e também a comercialização em conjunto no mercado comum, aumentando o poder de barganha frente à concorrência capitalista.

Segundo, a **estratégia de escopo**: essa estratégia está voltada a empreendimentos de pequeno porte que naturalmente teriam dificuldades de sobreviver no mercado pela sua escala reduzida de produção. No entanto, se essas iniciativas voltarem-se ao atendimento customizado de necessidades de grupos específicos de consumidores, simpatizantes da ES por exemplo, abre-se a possibilidade de uma fidelização informal que pode garantir espaço certo no mercado, que possibilite o progresso desses empreendimentos.

Terceiro, a **estratégia de Empoderamento Comunitário**: essa estratégia propõe que a atuação do empreendimento seja voltada ao atendimento de necessidades de uma comunidade específica. Essa forma de inserção no mercado pode ser potencializada pelo uso de uma “moeda comunitária própria”, dinamizando o mercado local e fazendo com que os recursos não extrapolem a comunidade e gerando maior riqueza local.

Quarto, a **estratégia de Fornecimento Público Privilegiado**: essa estratégia contempla a institucionalização de mecanismos de incentivos que privilegiem o fornecimento de produtos e serviços advindos de empreendimentos de ES frente aos demais. O exemplo pode ser o estabelecimento de cotas de produtos quando da compra por parte do poder público.

No mercado concorrencial capitalista, práticas de atuação estratégica já consolidadas também representam opções viáveis aos empreendimentos de ES. Para o escopo deste trabalho, destacam-se também as Redes de Negócios. Na proposta de Zaccarelli, Telles, Siqueira, Boaventura, & Donaire (2008), a atuação de empresas em redes de negócios

representa propriamente uma estratégia que confere vantagens competitivas aos participantes na questão de custos bem como no aumento do valor gerado ao cliente. Uma rede de negócios representa um arranjo auto-organizado entre negócios independentes, mas interligados por algum nível de relacionamento entre si, formando um sistema que exala características próprias que não são observadas no elo isolado. Isso implica o surgimento de maior competitividade para empresas atuantes na rede que empresas que atuam isoladas.

No entendimento de Moran, Façanha, Gonçalves e Fishmann (2012), a atuação em rede pressupõe um “alinhamento estratégico organizacional” a fim de se estabelecer a sinergia necessária visando ao bem sistêmico da rede. Zaccarelli *et al.* (2008) discorre sobre o processo de fidelização como sendo um aprofundamento das interações interorganizacionais entre os participantes da rede, gerando benefícios para todo o sistema. A fidelização não pressupõe proximidade geográfica entre negócios da rede, mas, sim, um aprofundamento relacional. Muitas vezes, como evolução do processo de auto-organização, surge o papel de uma entidade supraempresarial na função de governança da rede no sentido de conduzir o processo de fidelização e alinhamento estratégico, de forma que a rede alcance a sinergia necessária para gerar maior competitividade a seus integrantes.

O surgimento da governança é parte do processo evolutivo de auto-organização da rede e envolve o estabelecimento do elo mais forte, o que está ligado diretamente com o poder que o negócio possui perante os demais componentes da rede. A questão do poder dentro de uma rede está relacionada com o nível de poder de negociação, com o nível de base do poder e com o nível de distribuição do poder por entre os negócios de uma rede. Da mesma forma, a distribuição de lucros numa rede está diretamente ligada com a questão do empreendimento mais poderoso da rede (conhecido por “leão” da rede) e o menos poderoso (conhecido por “migalha”). Processos como o de fidelização garantem maior equilíbrio de forças na rede e,

consequentemente, maior remuneração ao leão e à migalha (Zaccarelli *et al.*, 2008).

O poder de negociação se refere propriamente à posição que um determinado negócio ocupa relativamente aos demais numa rede e envolve fatores como prazos, nível de informação, possibilidade de mudanças de fornecedores e outros. As bases do poder referem-se aos fatores de origem de onde surgiu o poder do negócio, como a falta de produtos substitutos, grau de rivalidade e outros. A distribuição do poder está ligada à qualidade dos negócios envolvidos numa rede. A análise sistêmica desses aspectos possibilita entender como se distribuem os lucros numa rede. Naturalmente, os elos mais poderosos atraem maior lucro, sendo o contrário também verdadeiro (Zaccarelli *et al.*, 2008).

Para Britto (2002, p. 360), os benefícios da sinergia criada em uma rede de negócios vão além do âmbito técnico-produtivo, envolvendo também o aumento da capacidade de enfrentamento de contingências ambientais: “este aspecto diz respeito à estrutura de poder e à conformação hierárquico-funcional da rede, ressaltando os mecanismos internos de resolução de conflitos e a especificidade da concorrência existente entre os membros da rede”.

A questão do poder está de certa forma ligada não só ao tamanho relativo dos negócios participantes de uma rede, mas também a como se dão as relações internas da rede no sentido de sua concentração em um determinado negócio, ou de forma mais descentralizada envolvendo vários negócios no centro. Não obstante, relações contratuais podem estar envolvidas, promovendo maior interação entre os componentes da rede, como também mecanismos internos de solução de conflitos. Ainda na concepção de Britto, (2002, p. 361) “[...] é possível destacar dois tipos de ganhos associados às práticas cooperativas adotadas ao nível da rede: o fortalecimento da eficácia do processo de coordenação interorganizacional e a realização de ajustes na estrutura morfológica da rede em função de estímulos ambientais.”

Já a questão da governança, para Gobbi, Cunha, Britto & Senger (2005, p. 2), surge a fim

de ajustar as ações individuais de cada elo da rede para um fim coletivo que deve ocorrer. Entretanto, a possibilidade de coordenação está ligada à “[...] percepção da mútua dependência, do desenvolvimento, da cooperação e do estabelecimento da confiança entre as partes”. No entanto, por natureza, uma rede compreende a junção de diversos participantes, cada qual com seus interesses individuais, onde conflitos são proeminentes e daí a dificuldade da atuação orientadora da governança, conforme as colocações de Zaccarelli *et al.* (2008).

Na percepção de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), a governança de redes é um processo dinâmico de organização que envolve um pequeno grupo de empresas, parceiras na construção de produtos ou serviços, individualmente independentes, mas que mantêm uma relação estruturada e padronizada interna à rede e que estabelecem entre si relações de longo prazo, baseadas em contratos socialmente construídos. Assim, a coordenação coletiva se realiza embasada mais fortemente por relações sociais que propriamente por mecanismos legais de autoridade.

A governança de redes encerra problemas específicos a fim de alcançar seus objetivos de conduzir todos os participantes autônomos, porém com “alta interdependência”, para um fim coletivo, frente às incertezas do ambiente, como variação no mercado de bens ou serviços produzidos pela rede. No entanto, os “mecanismos sociais” de coordenação representam uma forma mais eficiente que propriamente mecanismos autoritários. Conforme Jones *et al.* (1997), esses mecanismos constituem-se dos seguintes itens:

- Primeiramente, a dificuldade de acesso de novos participantes à rede, o que fornece aos participantes efetivos um status que os mesmos procuram preservar a todo custo, fato que por si transforma-se num laço que prende o participante à atuação coletiva a rede.

- Em segundo, a “macrocultura”, como sendo um conjunto de conhecimentos trocados intra-rede, que confere ao participante atualização constante no propósito daquilo que produz,

sendo esse um benefício que nenhum participante deseja perder.

- As sanções coletivas representam represalhas impostas naturalmente entre os membros da rede como castigo por ações praticadas fora da conformidade coletiva estabelecida.

- A reputação de cada negócio envolvido na rede refere-se ao seu “caráter” e à sua imagem perante os demais.

Em suma, diante dessa construção teórica, verifica-se que os princípios basilares da ES representam inequivocamente uma alternativa viável ao sistema de produção capitalista hegemônico. Entretanto, há de se considerar o fato de que os empreendimentos de ES são criados e devem prosperar no ambiente concorrencial tradicionalmente capitalista. Assim, paradoxalmente, os mesmos princípios que pontuam virtuosamente as iniciativas solidárias, como o caso da autogestão, podem se tornar contingências ao progresso desses empreendimentos.

Apesar dessas contingências, os negócios em ES demonstram capacidade de se desenvolverem, conservando seus princípios, mesmo em ambiente concorrencial capitalista. Contudo, toda dificuldade de ordem estrutural e sistêmica dessas iniciativas não representa óbice à sua capacidade de resgate socioeconômico dos indivíduos que delas participam.

Quanto à busca por competitividade, verifica-se que nem todas as estratégias de atuação voltadas para empresas tipicamente capitalistas apresentam efetividade em organizações de cunho solidário. No entanto, estratégias adaptadas podem gerar o dinamismo necessário para o progresso das iniciativas de ES no mercado competitivo. As quatro estratégias propostas por Santos (2010 como citado em Santos *et al.*, 2012, p. 7) são o próprio exemplo. Assim, ainda que atuando em mercados competitivos e sob a concorrência das organizações capitalistas, existem instrumentos disponíveis que, se aplicados, facilitam a manutenção e o progresso dos empreendimentos solidários no mercado.

Ao mesmo tempo, parece haver uma sinergia natural entre os princípios constituintes de negócios em ES e a possibilidade de atuação desses em redes, em especial pelo caráter de coletividade envolvido nas duas instituições. Se houver facilidade institucional de atuação em redes de negócios, essa estratégia pode conferir ganhos competitivos aos empreendimentos solidários, portanto, melhores chances de sucesso no mercado hostil. Para isso se faz necessária não somente uma consciência acerca do funcionamento da rede, como também o estabelecimento de um nível de eficiência produtiva que faça frente às demandas da própria rede. Esse ponto, muitas vezes, pode representar para a organização em ES um afastamento de seus princípios constituintes e uma aproximação do modo de produção capitalista.

Metodologia

Para Minayo (2010), a metodologia de um trabalho exprime mais que a descrição de técnicas empregadas em uma pesquisa; envolve também as características pessoais do pesquisador, como, por exemplo, sua proximidade com o tema abordado e, essencialmente, sua criatividade. Diante desta colocação, segue-se o detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados neste trabalho.

Primeiramente a questão problema que delineou a escolha das técnicas utilizadas é: que dificuldades estão presentes em uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis e resíduos sólidos urbanos na cidade de Londrina-Pr, na sua busca por gerar renda, atuando no mercado competitivo? Percebe-se que se trata de uma questão de natureza essencialmente social, principalmente por abordar questões relacionadas a um empreendimento de ES, que por si, é um fenômeno socialmente constituído.

Diante da questão, atenta-se para as colocações de Flick (2004), que considera a pesquisa qualitativa como a mais adequada para investigações que envolvam fenômenos sociais,

grupos de indivíduos e interações sociais. Não obstante, Gibbs (2009) complementa que a pesquisa qualitativa busca a compreensão acerca de como os indivíduos constroem a vida à sua volta. Assim, este estudo possui tipificação essencialmente qualitativa.

No âmbito das pesquisas qualitativas, Yin (2001) considera o estudo de caso como uma investigação que busca especificidades de um fenômeno no contexto em que o mesmo acontece. Conforme Godoi, Mello e Silva (2006), o estudo pode ainda ser considerado multicaso, quando o fenômeno é levantado em mais que um caso específico. Portanto, tendo em vista que este estudo foi realizado em três diferentes estabelecimentos, qualifica-se como um estudo multicaso.

Ainda na concepção de Godoi *et al.* (2006), o estudo de caso pode ser considerado interpretativo, quando se propõe não somente a relatar um fenômeno de forma detalhada, mas também a buscar pontos de convergência e divergência com o referencial teórico que sustenta o estudo. Desta forma, este artigo configura um estudo multicaso interpretativo.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas presenciais semi-estruturadas, principalmente pelas características que envolvem esse tipo de técnica. Segundo Minayo (2008), essa técnica de coleta de dados consiste na aplicação de um questionário previamente construído de acordo com a questão proposta no estudo, porém sem a rigidez formal de uma entrevista estruturada. Segundo Godoi *et al.* (2006), esse tipo de entrevista permite uma maior interação entre entrevistado e entrevistador, portanto, maior possibilidade de fluir informações que não seriam obtidas no contexto das questões previamente formuladas.

Para registro fiel das entrevistas, optou-se pelo uso de mídia digital que, na concepção de Minayo (2008), é a melhor forma de se preservar a fidedignidade das respostas e conversas trocadas em uma entrevista semi-estruturada. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas

em arquivo de texto.

O critério estabelecido para a escolha das cooperativas que figuram como unidades de análise deste trabalho foi o de selecionar apenas aquelas que, então, mantinham contrato de serviços com o poder público na cidade de Londrina-Pr, portanto, atuam dentro dos preceitos legais que regulamentam o serviço no município. Nesse contexto figuram a **Coocepeve** - Cooperativa dos Profissionais de Reciclagem de Londrina, a **Cooperoeste** - Cooperativa dos Catadores de Materiais Recicláveis de Resíduos Sólidos da Região Oeste de Londrina, e a **Cooper Região** - Cooperativa Regional de Coleta Seletiva e Reciclagem da Região Metropolitana de Londrina.

No que se refere à escolha dos entrevistados, considerando-se as colocações de Godoi *et al.* (2006), que explicitam a importância da sensibilidade perceptiva do pesquisador nesse momento, optou-se pela escolha de um representante de cada cooperativa que participasse ativamente das operações da organização e, portanto, tivesse capacidade de fornecer as informações necessárias. Por contato telefônico prévio, foi possível agendar cada entrevista dentro das premissas pretendidas.

Assim, no dia 12 de junho de 2013, realizou-se a entrevista com o Sr. Alex de Britto¹ (doravante citado Alex), representante da Cooperoeste. No dia 14 de junho de 2013, realizou-se a entrevista com a Sra. Vanilda da Silva Felix² (doravante citada Vanilda), representante da Coocepeve. No dia 28 de junho de 2013, realizou-se a entrevista com a Sra. Verônica Cardoso Costa³ (doravante citada Verônica), representante da Cooper Região.

¹ Sr. Alex de Brito é um dos fundadores; foi cooperado e coordenou um dos barracões e hoje trabalha como contratado no escritório da cooperativa, atuando na área administrativa.

² Sra. Vanilda da Silva Felix é cooperada há aproximados 5 meses; trabalha num dos entrepostos na área de triagem do material.

³ Sra. Verônica Cardoso Costa atua como Diretora Financeira da cooperativa, no escritório na área central da cidade de Londrina. Está presente na cooperativa desde sua criação e acompanhou todo o processo de gênese do cooperativismo de catadores na cidade de Londrina.

Em conformidade com os princípios éticos que envolvem estudos dessa natureza, ao início das entrevistas, solicitou-se de cada pessoa entrevistada a liberação para a citação de seus respectivos nomes no corpo do artigo, bem como foi entregue previamente o roteiro impresso da entrevista. A concordância encontra-se registrada nas gravações, sendo que não houve qualquer objeção por parte dos entrevistados.

A Prática do Cooperativismo na Cidade de Londrina-Pr

Londrina é uma cidade localizada no norte do estado do Paraná, sul do Brasil, com mais de 506.000 habitantes no ano de 2010, distribuídos em 1653 Km² com concentração populacional predominantemente urbana (IBGE, 2013).

A coleta seletiva do lixo na cidade foi implementada em 1996, porém realizada até 2001 no sistema “porta a porta”. O material coletado era remetido para um centro de triagem e os trabalhadores envolvidos recebiam uma remuneração fixa advinda do poder público, ou seja, não dependiam diretamente da renda gerada com a venda do material reciclado. Todavia, um resultado social mais efetivo para os catadores foi alcançado com a organização em ONGs (Organizações Não Governamentais) no ano de 2001. Entretanto, o acontecimento marcante na história da reciclagem em Londrina ocorreu no ano de 2009, quando da organização das ONGs em Cooperativas de catadores, possibilitando avanços sociais e econômicos aos trabalhadores envolvidos (Fundación Avina, 2012).

No período desse estudo, a PML - Prefeitura Municipal de Londrina - Pr mantinha ativos contratos com três cooperativas de catadores de materiais recicláveis, sendo: **Coocepeve**⁴ - Cooperativa dos Profissionais de Reciclagem de Londrina; **Cooperoste** - Cooperativa dos

⁴ No ínterim deste trabalho, a Coocepeve teve seu contrato suspenso pela CMTU para verificações de possíveis irregularidades. Essa ocorrência não interfere no escopo da análise deste trabalho.

Catadores de Materiais Recicláveis de Resíduos Sólidos da Região Oeste de Londrina; e **Cooper Região** - Cooperativa Regional de Coleta Seletiva e Reciclagem da Região Metropolitana de Londrina. As três entidades citadas representam o foco deste trabalho.

A parceria com a PML é de suma importância para a sobrevivência das cooperativas, à medida que o repasse dos valores mensais previstos nos contratos possibilita fazer frente aos custos administrativos e operacionais, bem como compõe parte da remuneração dos cooperados. Dessa forma, a comercialização do material catado gera recursos para compor o restante da remuneração dos cooperados, podendo ainda alimentar um fundo de estruturação da própria cooperativa para a compra de equipamentos, por exemplo.

Portanto, a venda do material reciclado significa um item primordial na composição da receita das cooperativas, perfazendo um ponto essencial para o seu sucesso. Assim, quanto mais se agregar valor ao material catado, maior o retorno do esforço mercadológico dos empreendimentos. Por isso, o trabalho de triagem do material, a consistência do volume produzido e o atendimento constante dos prazos de entregas representam pontos críticos para a permanência bem sucedida das cooperativas no mercado.

Assim sendo, um dos grandes desafios de empreendimentos cooperativos está justamente em conseguir um grau de eficiência produtiva e distributiva nos moldes de uma empresa tradicional capitalista, garantindo assim sua permanência no mercado concorrencial. No entanto, a inconstância do volume produzido e a falta de padrão no material triado são contingentes à comercialização direta às indústrias de transformação. Neste ponto, entra a ação do intermediário, que adquire o material das cooperativas pagando uma fração de seu valor final de mercado. Então, entre outros desafios, a venda direta para a indústria significaria a possibilidade de crescer significativamente a receita das cooperativas.

A fim de se levantar as formas de operacionalização bem como as dificuldades que as

cooperativas enfrentam no ambiente em que atuam, buscaram-se informações através das entrevistas, conforme detalhado na metodologia deste estudo, seguindo adiante as especificidades de cada entrevista na respectiva cooperativa.

A Cooper Região

Na gênese do cooperativismo de catadores na cidade de Londrina, Verônica relembra o processo que culminou na proposição da Cooper Região, bem como a resistência dos então catadores individuais em aceitarem o sistema associativo de trabalho. Além dessas dificuldades, destaca: “a maior dificuldade nossa foi a questão dos documentos. Os catadores não tinham documentos, eles não existiam...”. Isso acontecia com a maioria e “foi um resgate de cidadania”.

Organizados então em 33 ONGs de catadores na cidade diretamente afetados pela crise econômica deflagrada no fim do ano de 2008, esses trabalhadores viram seus ganhos com as vendas de reciclados diminuírem, chegando a R\$180,00 por mês. Esse fato levou as ONGs a procurarem a PML (Prefeitura Municipal de Londrina) a fim de verificar uma possível ajuda à classe. Apesar das dificuldades políticas por que passava a cidade à época, uma ajuda emergencial foi concedida e iniciaram-se as discussões acerca da possibilidade de contratação, por parte da PML, dos serviços dos catadores com base na lei 11.445 de 05 de janeiro de 2007, que dita sobre o saneamento básico. Após um período de estruturação, finalmente “em agosto de 2009 chegou-se à proposta do termo de referência de contratação, tudo dentro da lei. Daí formou-se a cooperativa”, afirma Verônica.

A Cooper Região representa hoje a maior das cooperativas de catadores da cidade de Londrina. Composta atualmente por 238 cooperados, sendo 85% de mulheres, possui sete caminhões próprios, sendo que quatro estão em fase de adaptação para as operações, mais

três peruas Kombi. Atua em cinco entrepostos (barracões).

Organizacionalmente, a cooperativa estrutura-se por um Conselho Administrativo. A Diretoria é responsável por dar andamento às decisões do Conselho, formado por um Diretor Presidente, Diretor Financeiro e Diretor Secretário e três Conselhos Fiscais, eleitos por um prazo de 2 anos, podendo se reeleger na base de 1/3. São eleitos dois Conselheiros em cada um dos cinco entrepostos.

Operacionalmente, cada entreposto é responsável por coletar numa área previamente demarcada da cidade, respeitando os limites das demais cooperativas. O material é recolhido aos entrepostos para a triagem (separação). No ato da separação são contados os sacos⁵ recolhidos para se ter a noção da produção alcançada e, com isso, gerar a base de cálculo da remuneração de todas as atividades desenvolvidas pelos cooperados. O material é separado conforme especificidades, prensado (a cooperativa possui quinze prensas) e encaminhado para a comercialização.

A Cooperoeste

Conforme destaca Alex, a passagem da organização dos catadores, antes em ONGs, para o sistema de Cooperativa foi o que possibilitou o convênio com a PML, até mesmo por força de lei. No entanto, afirma acerca dos benefícios do sistema cooperativo de trabalho: “a cooperativa nós encaramos como uma empresa, então, deve ter uma boa estrutura física de barracões, banheiros”. Segundo o mesmo, a intenção de criar a cooperativa foi de melhoria na qualidade de vida e de trabalho dos catadores.

⁵ Na semana da entrevista, a Prefeitura Municipal de Londrina decidiu cancelar a distribuição de sacos verdes, os quais são distribuídos à população para a separação do material. Esse fato tornou-se uma contingência aos trabalhos de coleta. Verônica destacou: “Constatamos que hoje os sacos são comercializados com a prefeitura na base de 3 vezes seu preço comercial normal. Então estamos levantando esses dados a fim de sensibilizar a prefeitura para que voltem a fornecer os sacos”, viabilizando a compra dos sacos por uma fração do valor que estava sendo gasto pela PML.

A Cooproeste firmou contrato com a PMLem 10 de dezembro de 2012, embora já operasse anteriormente em conjunto com outra cooperativa, portanto, ainda está se estruturando. Iniciou com 70 cooperados e hoje se encontra com 140. Não possui ativos próprios, sendo que os caminhões que atuam na coleta têm remuneração prevista no contrato com a prefeitura. Da mesma forma, os barracões são alugados, sendo as despesas dessa pasta também previstas no contrato.

Organizacionalmente a cooperativa está estruturada por: Diretor Presidente, Diretor Tesoureiro, Conselho Fiscal, Secretário e o quadro de funcionários contratados em quatro funções: um Assistente Administrativo, um Assistente Social e um Assistente Operacional e o Advogado responsável pela parte jurídica. A diretoria é eleita democraticamente em assembleia para um mandato de 4 anos.

Operacionalmente, a coleta realizada nas ruas conta com dois cooperados que atuam nos caminhões e dois que recolhem o material de porta a porta. O material é reunido nos entrepostos para a triagem realizada por cooperados responsáveis por tal tarefa e posteriormente é prensado para ser vendido. Na opinião de Alex, a cooperativa atua com capacidade ociosa na base de 70% de seu potencial; o problema estaria na falta de estrutura, pois material tem disponível para ser recolhido.

A Coocepeve

A cooperativa foi fundada em dezembro de 2010 e conta com aproximadamente 60 cooperados. A entrevista com a representante da Coocepeve traduz a visão de uma cooperada que trabalha na triagem de material em um dos entrepostos. Vanilda atuava como doméstica até cinco meses atrás. Buscou a cooperativa com intuito de melhorar sua renda, bem como a

qualidade de vida, o que, em sua opinião, conseguiu com o novo trabalho. Relata que um dos requisitos para ser cooperada foi providenciar todos os documentos pessoais.

A cooperativa organiza-se através de Diretoria Financeira, Secretária e Presidente, mas não soube precisar a forma de eleição e o tempo de duração do mandato. Declara que cinco caminhões atuam na coleta, sendo esses contratados. Na operação de rua, os cooperados que atuam nos caminhões não atuam na triagem, sendo o contrário também verdadeiro. O material proveniente da coleta é separado na triagem em papel, pets, alumínio e outros, seguindo para a prensagem a fim de diminuir o volume e adequar para a estocagem e venda. Todos que atuam no barracão e na coleta são cooperados, mas ela não soube informar se há assalariados atuando na cooperativa.

Segundo Vanilda, a única prensa disponível no entreposto em que trabalha é uma contingência para o aumento da produção. Considera que a capacidade de produção da cooperativa é maior do que atualmente é ocupada, ou seja, poderia produzir mais, se fosse coletado mais material e se a estrutura melhorasse.

As Interrelações entre Atores Internos

Verifica-se que a atuação dessas cooperativas se dá em meio a uma extensa rede de atores com interesses e expectativas diversas. Além das próprias cooperativas como entidades independentes, há o poder público como contratante, regulador e fiscalizador, os agentes da sociedade (residências e empresas) como fornecedores do material a ser coletado, prestadores de serviços envolvidos nas operações de coleta, compradores que intermediam a comercialização do material e a indústria de transformação que processa a matéria prima em produto acabado. Essa condição de certa forma corrobora a visão de Bastiani (2001) e Namorado (2004), que percebem a necessidade das iniciativas de Economia Solidária

obterem um grau de eficiência tal que lhes permita atuar no mesmo ambiente de competição que empresas capitalistas, ainda que se mantenham fiéis aos princípios de sua origem cooperativista.

A relação entre as cooperativas e a PML é mediada pela Companhia Municipal de Trânsito e Urbanização – CMTU. A autarquia é responsável pela celebração dos contratos de serviços públicos, regulamentação e fiscalização bem como o repasse de recursos, portanto, representa um ator chave no processo de viabilização das operações das cooperativas. O fato vai ao encontro da visão de Singer (2002) que destaca a necessidade da presença do Estado nesse processo. Conforme afirma Verônica (Cooper Região) - “[...] a relação com a CMTU sempre foi muito profissional; eles cobram bastante e nós nos esforçamos para fazer o melhor”. No entanto, apontou que não há uma constância nos termos de trato com o poder público, “oscila muito”, complementa. Segundo ela, o contexto é que determina o “humor” das conversas com a CMTU e, de certa forma, isso gera uma insegurança institucional, bem como dificulta o planejamento de longo prazo, já prejudicado pelo prazo reduzido de duração do contrato, que é de seis meses.

Outro ponto destacado por Verônica, contingente ao relacionamento com o poder público, refere-se à falta de isonomia no diálogo com a CMTU, quando comparado com outras instituições ou prestadores de serviços. “Eles nos desqualificam [...]”, como se a cooperativa não fosse capaz de participar de um processo de apresentação de propostas ou de estabelecer uma interlocução em nível de igualdade de conhecimento.

A CMTU repassa para cada cooperativa contratada um valor previsto em cumprimento ao contrato celebrado. Os recursos desse orçamento são vinculados de tal forma que cada recurso somente pode ser empenhado para a pasta à qual esteja destinado, seja gastos com pessoal contratado, despesas com transbordo do material, entre outros. Um ponto destacado

na entrevista na Coocepeve refere-se aos constantes atrasos nos repasses de recursos por parte da CMTU. Conforme afirma Vanilda, “ultimamente os repasses deles estão atrasados, [...] se repassa não é nem a metade do valor, [...] não dá para contar, pois se um mês vem, dois ou três meses não vem [...]”; complementa ainda que até as despesas carimbadas estão sendo pagas com recursos advindos da venda do material.

Unanimemente, Verônica, Alex e Vanilda apontaram que as cooperativas não possuem qualquer parceria nas operações. Alex observa que uma possível parceria poderia ser a centralização de todo material coletado para ser triado dentro de uma única estrutura, mas completa: “[...] reunir é difícil, seria uma questão de longo prazo”. Verônica relata que não há muito relacionamento entre as demais cooperativas por divergência de pensamentos: “[...] nós realmente aderimos ao cooperativismo e à economia solidária. Foi muito difícil, mas hoje estamos colhendo frutos”, afirma, referindo-se à Cooper Região.

Esse distanciamento relacional intercooperativo segue em desacordo com um exemplo emblemático de sucesso no cooperativismo apresentado por Santos (2005), o caso do complexo de cooperativas de Mondragòn na Espanha. Uma das características presentes nesse caso pressupõe uma sinergia advinda justamente do grau elevado de interação administrativa, financeira e operacional entre as cooperativas que compõem o complexo. Não se trata propriamente de uma transgressão à teoria, pois são situações diferentes, mas um comparativo pertinente frente a um exemplo já institucionalizado de cooperativismo.

Não obstante, os caminhões contratados, que prestam os serviços de coleta dos materiais nas ruas (transbordo), representam também uma categoria inserida nessa rede de relacionamentos nas operações das cooperativas. Eles são remunerados através dos repasses da CMTU, sendo um dos gastos vinculados que compõem o repasse. Das três cooperativas, apenas a Cooper Região possui caminhões próprios, sendo que atualmente operam com sete

caminhões, dos quais quatro são contratados; no entanto, não terão seu contrato renovado devido à entrada de quatro caminhões próprios que estão em fase de adaptação. As outras duas cooperativas operam apenas com caminhões contratados.

Os Atores de Mercado e a Capacidade de Gerar Renda

Os materiais coletados, separados e prensados por cada cooperativa são comercializados a fim de gerar renda, que, em conjunto com os repasses contratuais realizados pelo poder público, possa remunerar adequadamente a atividade das cooperativas bem como de seus cooperados. No entanto, algumas contingências estão envolvidas na comercialização desses materiais. Um primeiro ponto refere-se ao volume de produção de cada cooperativa ser relativamente pequeno, considerando a demanda de matéria-prima em escala industrial. Isso tem muita ligação com as características do próprio material de reciclagem. Conforme afirma Alex, “para você ter uma noção, se você pegar um caminhão grande, daqueles Mercedes, altos, carregado, se você moer o material, vira praticamente 3 sacos”.

A venda direta para a indústria é realizada por meio de contrato em que os deveres envolvem a consistência de volume e qualidade do material fornecido. Alex aponta, referente ao volume de material reciclado, que a cooperativa “tem que ter aquele tanto por mês, se não tiver, é quebra de contrato [...] e se no meio de uma carga de pet por exemplo, tiver uma tampinha de outra cor, e moer junto, condena todo o material”; esses casos envolvem multa. Verônica relata também que, além da qualidade e da quantidade de material requerido, vender para indústria envolve também a necessidade de capital de giro, já que os pagamentos não são realizados à vista, “e quando você fura o contrato, tem multa”. Vanilda não soube fornecer detalhes sobre a venda do material, mas sabe que é vendido para um intermediário que apura mais qualidade na separação do material e depois revende.

Nesse ínterim, surge a figura do atravessador, pessoa física ou jurídica que compra o material produzido pelas cooperativas, reunindo volume capaz de satisfazer a demanda industrial. No entanto, o valor que repassa às cooperativas é apenas uma fração do que consegue com a revenda do material. Alex relata: “hoje nós vendemos para um comprador que nos paga R\$0,50 por quilo do material, sendo que o mesmo repassa por R\$3,50 o quilo. [...] As cooperativas hoje em dia não conseguem vender para o grande comprador, pois eles precisam de muito material, por força de contrato que, se for quebrado, gera multas, por isso temos que vender para o atravessador”.

Verifica-se nesse caso claramente a efetivação dos ditames de Zaccarelli (2008) e Britto (2002, p.360) acerca da distribuição do poder em uma rede de negócios. A posição em que se encontram as cooperativas diante das exigências dos grandes compradores é tal que diminui o poder de negociação delas, tornando-as um elo fraco na rede e, conseqüentemente, com baixo poder de atração de lucros. De certa forma, isso tudo restringe as possibilidades de comercializar o material reciclado a um único comprador, o atravessador. No entanto, um estudo mais aprofundado seria necessário para se verificar se há atuação de governança estabelecida, como propõem Jones *et al.* (1997) e Zaccarelli *et al.* (2008), envolvendo o caso das cooperativas estudadas. Antes de estudo específico, sequer pode-se afirmar a existência de rede de negócios.

No caso da Cooper Região, atualmente, “nós temos quatro materiais que a gente consegue repassar direto para a indústria”, destaca Verônica. Os demais materiais são repassados para um intermediário. Afirma ainda que “a dificuldade de se comercializar direto com a indústria é que você tem que ter capital de giro, pois os pagamentos não são à vista, você tem que ter qualidade no material e você tem que ter quantidade”. Mesmo assim, a cooperativa consegue comercializar o papel branco com um intermediário que é

especializado apenas nesse tipo de material, conseguindo negociar um preço superior.

Verônica diz que há estudos de viabilidade voltados para a possibilidade da própria cooperativa industrializar alguns materiais e recolocá-los diretamente no mercado, mas que isso ainda pertence a uma perspectiva de planejamento. Essa visão de longo prazo pode estar alinhada à questão levantada por Britto (2002, p. 361), referente à busca por adaptação do negócio às contingências impostas pelo ambiente em que está inserido.

Outrossim, toda a questão da distribuição do poder entre os elos de uma rede define também a capacidade de atração de renda que cada negócio possui. Para Alex, a renda gerada pela venda do material, mais o repasse da prefeitura, hoje é o suficiente para garantir a sobrevivência da cooperativa e dar renda digna aos cooperados, mas visualiza que a comercialização do material deva assumir maior importância na composição da receita à medida que a cooperativa se estrutura. Citou uma cooperativa de catadores na cidade de Apucarana que, segundo o mesmo, recebe um repasse mínimo da prefeitura, mas obtém excelentes resultados no que se propõe.

Vanilda tem uma posição diferente e considera que a renda para manutenção da cooperativa e para dar dignidade aos cooperados não é suficiente: “acho que a renda deveria ser maior”. Essa é uma posição importante por tratar-se da opinião de alguém que está envolvida diretamente na execução do trabalho de triagem, ou seja, sobrevive da retirada que é definida pela produção. Apesar dessa posição, declara que teve um acréscimo na renda pessoal por ter optado por trabalhar na cooperativa. Isso reflete em parte a diferença de visão entre um cooperado que atua diretamente na operação e um cooperado que atua na diretoria. Esse último tende a ter uma visão mais sistêmica do funcionamento da cooperativa e constrói uma posição baseada no contexto que envolve uma análise das condições do cooperado antes

e depois de participar da cooperativa. Sucintamente, é uma visão que parece faltar aos cooperados em geral.

Na fala de Verônica (Cooper Região), o total de renda gerada pela venda do material, mais o repasse da prefeitura são suficientes para remunerar a estrutura da cooperativa, bem como dar renda digna aos cooperados, mas “sem o repasse da prefeitura se tornaria inviável. [...] Se a Prefeitura falasse: nós vamos romper o contrato, mas vamos manter a estrutura, ótimo, porque administrar isso é muito difícil”. Afirma que, na média, um cooperado que tiver 100% de aproveitamento no mês, o que se obtém trabalhando em torno de vinte e dois dias por mês, retira próximo de R\$1.290,00. Atenta, porém, que os ganhos individuais estão ligados à produtividade conforme definido democraticamente em assembleia, princípio constitutivo de iniciativas de ES, levantados por Singer (2002). Mesmo as diferenças entre retiradas daqueles que desempenham as mais diversas tarefas na cooperativa, incluindo-se a diretoria, é definido em assembleia. Quanto à média do valor e a forma de definir as retiradas por produção, há um alinhamento da prática entre as três cooperativas.

Sobre a retirada dos cooperados, Verônica define: “[...] hoje a renda dos nossos cooperados não é maior devido à [...] exigências, regras que têm que ser cumpridas, e por outra linha nós estamos numa cooperativa, na linha de Economia Solidária.” Declara aqui que apesar de estar operando sob os princípios da ES, o ambiente de atuação da cooperativa segue a mesma lógica regulatória (legal) de qualquer outra empresa, ou seja, tem os deveres de uma empresa capitalista, mas, não o seu *modus operandi*.

Contingências ao Crescimento

As incertezas quanto ao futuro institucional da cooperativa é um grande obstáculo hoje, desabafa Verônica (Cooper Região) sobre a nova lei do cooperativismo de trabalho, aprovada

no ano passado pela presidente Dilma: “na minha opinião ela vem na contramão, ela vem exigindo coisas que é a CLT⁶ que diz, e aí a partir do momento que ele sabe que tem direito ele vai cobrar. E aí, como a gente vai subsidiar esses direitos que ela está colocando na lei?”, referindo-se à relação entre cooperado e a cooperativa. Ao mesmo tempo, a lei diz que os municípios devem “preferencialmente..., estimular a contratação de cooperativas de catadores, ela não obriga de fato”, ou seja, a cooperativa deverá cumprir uma série de obrigações comuns a uma empresa capitalista, mas não tem a contrapartida que lhe dê a possibilidade de se inserir no mercado no mesmo nível de competitividade de uma empresa que atua nos moldes capitalistas.

Tem-se, de certo modo, uma incoerência entre os princípios e a prática em ES. A própria gênese do movimento cooperativista advém, como dito por Santos (2005), do contraponto à forma exploratória que o sistema capitalista impõe a seus trabalhadores. Não obstante, o aparato legal trabalhista destina-se antes de tudo à proteção ao trabalhador, conferindo-lhe direitos que lhe assegurem dignidade e um certo conforto no desalento da falta de ocupação, prerrogativas que, em certo grau, comungam com os princípios do cooperativismo do ponto de vista de seus resultados sociais.

Então, não é coerente que esse aparato legal venha ser contingente à sobrevivência das cooperativas. Pelo contrário, há que se garantir a elas condições de competitividade que lhes possibilitem cumprir com suas obrigações legais sem contudo minimizar a importância da eficiência produtiva, dita por Singer (2002), que essas iniciativas cooperativas devem adquirir a fim de se firmarem no mercado competitivo.

⁶ CLT- Consolidação das Leis do Trabalho – aparato legal que regula as relações de trabalho existente entre dois atores.

Assunto recorrente nas três entrevistas como sendo também empecilho ao progresso das cooperativas refere-se antagonicamente a um ponto destacado por Tauile e Debaco (2004) como possível gerador de diferencial competitivo para essas iniciativas de ES. Conforme avalia Verônica, atualmente uma grande dificuldade para se aumentar a renda da cooperativa está no fato da ocorrência elevada de faltas no trabalho (absenteísmo) por parte dos cooperados: “[...] se eu sou dono, eu tenho direito. Se estou satisfeito com o que ganho [...] Hoje o nosso gargalo está no material humano”. Complementa ainda que o cooperado tem dificuldade de se ver dono do próprio negócio quando é para assumir responsabilidades: “quando é para cobrar os direitos dele aí há uma facilidade grande”.

Explicita-se na fala de Verônica uma posição equivalente à de patrão, numa empresa capitalista. Entretanto, conforme destacado por ela mesma, essa atitude advém do excesso de cobrança que emana dos contratos com a Prefeitura e, ao mesmo tempo, da consciência que ela tem de que é o conjunto de cooperados que vai fazer o contrato ser cumprido. Assim sendo, na posição de líder, ela busca exercer com muita efetividade sua influência sobre o grupo, para que o resultado final do trabalho de todos seja suficiente o bastante para satisfazer o contratante, no caso, a Prefeitura.

Para Alex, a conscientização de cada cooperado de que ele é dono do próprio negócio passa pela necessidade de cada um tomar suas deficiências formativas e corrigi-las através do conhecimento: “Ainda temos que mudar a mentalidade do pessoal, pois tem pessoas que faltam, tem pessoas que ficam no mundo da lua [...]”. Questionado se um maior repasse da prefeitura seria importante para o crescimento da cooperativa, Alex rebate dizendo que não adianta maior repasse se não houver capacidade de administração da cooperativa. Com mais conhecimento, consegue-se mais recursos e administra-se melhor o que entra, diz o mesmo.

Isso abriria um campo para que a cooperativa atuasse em outras áreas, gerando mais produtos. A solução está dentro da própria cooperativa. Conforme Alex,

[...] se todos tivessem consciência, poderia ter um fundo que todos participassem, com intuito de aparelhar a cooperativa com máquinas, equipamentos que agregassem valor ao produto. Mas os cooperados não conseguem enxergar isso. Eles não possuem o sentimento que trabalham para eles mesmos. Todos possuem oportunidades de estudar, falta iniciativa. Eu faço o terceiro ano de direito, [...] porque quis mudar minha história. O repasse não é significativo frente ao potencial de produção que temos.

Tauile e Debaco (2004) discorrem sobre o assunto que Alex e Verônica apontam na prática. A constituição dos empreendimentos de ES no Brasil se dão normalmente por um conjunto de pessoas desprovidas tanto de recursos financeiros, quanto de conhecimentos suficientes em gestão, a fim de promoverem o negócio. No entanto, apontam também que, na medida em que os cooperados consigam se enxergar donos do próprio negócio, há possibilidade de gerar uma sinergia benéfica para o empreendimento. Entretanto, Singer (2008) aponta que a autogestão, característica de empreendimentos na linha de ES, pressupõe uma carga de sacrifício a mais para o cooperado, pois, além da operação normal, ele deve assumir também responsabilidades advindas das decisões democráticas. Visto por esse prisma, o mesmo fato que confere um diferencial benéfico pode se tornar contingente ao crescimento do empreendimento.

Vanilda mantém uma posição idêntica a respeito do assunto. Quando questionada acerca do que acha primordial para que a cooperativa prospere, declarou que alguns cooperados não conseguem enxergarem-se donos do próprio negócio, então agem como se fossem assalariados. “Se cada um se esforçasse mais um pouquinho...!” , complementa.

A questão da estrutura física envolvendo barracões e maquinários também foi destacado como ponto de contingência ao desenvolvimento das cooperativas. Verônica enfatizou que primordial seria anexar mais barracões que fossem próprios e adequados ao tipo de trabalho

que se desenvolve nesses espaços. Complementou que, atualmente, quando se incorpora um barracão às operações, não há um diálogo entre CMTU e aqueles que realmente vão utilizar o local, fato que resulta, por exemplo, na contratação de espaços com piso inadequado. Vanilda destaca que uma melhor estrutura para prensagem do material seria importante, pois atualmente ocorrem atrasos nas entregas por conta de falta de maquinário para o serviço.

Considerações Finais

A gênese do cooperativismo entre os catadores de materiais recicláveis e resíduos sólidos urbanos na cidade de Londrina – Pr ocorreu justamente em meio a uma crise comum ao sistema capitalista, deflagrada mundialmente no final do ano de 2008, cujas consequências se sentiu por toda sociedade global, em especial, pelas classes menos protegidas, as quais normalmente não desfrutam dos benefícios gerados pelo sistema.

Porquanto, sentimentos comuns às bases da Economia Solidária, como dito por Santos (2005), a igualdade distributiva, a solidariedade às diferenças e o respeito à natureza, percebe-se enraizados nos empreendimentos estudados. Entretanto, não se despreza a questão proposta por Tauile e Debaco (2004) acerca das dificuldades iniciais dos empreendimentos cooperativos nascidos em meio às diversas contingências, com destaque para a falta de formação dos membros constituintes para administrar o negócio de forma correta.

Entretanto, há de se notar que a necessidade de busca de competitividade, essencial para a sobrevivência das cooperativas no mercado concorrencial, traz em si elementos que podem corromper o ideal do movimento cooperativista. Por um lado, a necessária presença do Estado, como destaca Singer (2002), que, como contratante dos serviços das cooperativas e administrador do erário público, impõe legitimamente por força de contrato o cumprimento de exigências dispostas a qualquer empresa que preste serviços ao município. Essa carga de

responsabilidades é percebida nas cooperativas da mesma forma que seria em qualquer empresa capitalista. Outrossim, no sistema de autogestão, a resolução desse tipo de demanda depende da participação de uma assembleia que, via de regra, é composta por uma população despreparada para tanto.

Por outro lado, percebe-se ainda, considerando a rede interna de relações, que, apesar de operarem sob os mesmos princípios de Economia Solidária, não há uma aproximação entre as cooperativas. A exemplo do que ocorre no caso do sistema cooperativo de Mondragòn, na Espanha, citado por Santos (2005), há um potencial sinérgico desprezado, à medida que essa reunião poderia promover a socialização de experiências, resultando em benefícios extras para todas as cooperativas. Nota-se que a Cooper Região é a cooperativa que está mais bem estruturada e participa do processo desde sua origem, podendo atuar como fonte de conhecimento para as demais, bem como apreender, ela mesma, práticas diferentes que levem a melhores resultados. Não se observa, porém, nos discursos, qualquer intenção ou possibilidade dessa proposta se realizar.

Analisando a inserção das cooperativas entre os atores do mercado onde ocorre efetivamente a comercialização dos materiais, percebe-se que o grande comprador (indústrias), buscando fazer frente à constância de sua demanda, bem como aos padrões de qualidade que o mercado lhe cobra, impõe uma série de restrições contratuais que, dado o ambiente institucional e operacionalmente instável em que as cooperativas atuam, tornam muito difícil que elas consigam o posto de fornecedoras das indústrias e, por conseguinte, estabelecer um preço melhor a seus produtos. Destaca-se, entretanto, o caso da Cooper Região, que, conforme afirma Verônica, atualmente já comercializa quatro tipos de produtos diretamente com a indústria. Abre-se então um campo de atuação para a figura do

intermediário (atravessador), que faz a ligação comercial entre cooperativas e o grande comprador.

Não fez parte do escopo desse trabalho definir se a atuação das Cooperativas estudadas se faz dentro de uma rede de negócios, como estratégia competitiva. No entanto, analisando as quatro estratégias propostas por Santos (2010 como citado em Santos *et al.*, 2012, p. 7) voltadas para iniciativas de ES, fica muito claro que efetivamente não há indícios de atuação estratégica nesse sentido. A aproximação entre as organizações visando atuação em conjunto é inexistente. Também não há uma gama consistente de mecanismos governamentais que privilegiem a contratação de serviços e produtos advindos das iniciativas de ES.

Entretanto, uma iniciativa da Cooper Região chama atenção por apresentar um planejamento que, a primeira vista, aproxima-se muito da estratégia de Empoderamento Comunitário. O plano de desenvolver um produto acabado a partir da matéria prima que hoje comercializa pode se tornar uma forma de aumentar o poder de barganha dessa cooperativa frente ao mercado competitivo, apresentando aos consumidores simpatizantes da ES produtos alternativos, cuja demanda hoje é satisfeita por empresas capitalistas.

Assim sendo, o atravessador figura praticamente como única possibilidade de comercialização dos materiais gerados pelas cooperativas, fato que os coloca com alto poder de negociação e, conseqüentemente, com a possibilidade de atração de lucros mais expressivos, conforme discorre Zaccarelli *et al.* (2008) acerca da distribuição de poder entre os elos da rede. Entretanto, falar sobre a questão de governança como entidade que conduziria a rede a resultados melhores para todos os elos seria assunto para um estudo mais prolongado, aprofundado e sistêmico, fugindo do escopo da proposta deste artigo, apesar de citar teoricamente a existência e a forma de atuação dessa entidade supraempresarial.

Faz-se necessário destacar o surgimento de um elemento contingencial importante às operações das cooperativas estudadas que não foi foco deste trabalho, mas que certamente se abriu como campo de estudo para próximas investigações. O que se evidencia na visão de Singer (2002), Tauile e Debaco (2004) como um ponto crítico de sucesso ou insucesso em empreendimentos solidários é justamente a percepção que cada cooperado deve ter de membro e dono do próprio negócio em que atua. Relatado insistentemente nas três entrevistas, percebe-se a grande dificuldade que o cooperado tem em se ver dono da cooperativa e, por conseguinte, empenhar-se como tal. Na realidade, essa percepção é apreendida de forma negativa pelos cooperados em geral, com exceções. Ver-se como dono está sendo entendido como a possibilidade de faltar ao trabalho ou trabalhar com menor empenho. Trata-se do despreparo educacional, já citado neste trabalho.

Pela complexidade do tema proposto, é necessário um aprofundamento constante. Este trabalho limita-se na sua proposta pela captação de informações pontuais, dadas sob um determinado contexto, na busca de explicitar empiricamente uma constatação teórica já estabelecida como sendo as dificuldades envolvidas na sobrevivência de iniciativas de Economia Solidária no ambiente concorrencial capitalista. Não obstante, surgiram, em meio às entrevistas, questões que envolvem o comportamento individual de cada cooperado. Portanto, um propósito à continuidade deste artigo poderia envolver uma pesquisa por imersão nessas cooperativas, a fim de se captar a visão de cada cooperado acerca de sua relação com o cooperativismo.

Referências

- Bastiani, I. C. R. (2001). Estrutura e custo de capital: um estudo sobre a realidade das cooperativas agropecuárias do Paraná. *Anais do Encontro Brasileiro de Finanças*, Rio de Janeiro, Brasil. Recuperado em 18 maio, 2013 de <http://www.sbfin.org.br>.
- Boff, L. S. (2012). *Sustentabilidade o que é – o que não é*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Borinelli, B., Santos, L. M. L. & Pitaguari, S. O. (2010). Socioeconomia solidária: propostas e perspectivas. In B. Borinelli & L. M. L. Santos (Orgs.). *Economia Solidária em Londrina: aspectos conceituais e a experiência institucional* (pp. 1-23). Londrina: UEL.
- Borzaga, C., Depedri, S. & Galera, G. (2012) Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, 47(3), 398-409. Recuperado em 10 jun, 2013 de <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-21072012000300005>.
- Britto, J. (2002). Cooperação interindustrial e redes de empresas. In D. Kupfer, & L. Hasenclever (Orgs.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. (pp. 345-388). Rio de Janeiro: Campus.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2a ed.). (S. Netz, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Fundación Avina. (2012). *Contratação pública municipal de uma cooperativa de catadores: o caso da cooper região – cooperativa de catadores de materiais recicláveis da região metropolitana de Londrina – Pr*. Salvador: Inspirar Idéias.
- Gaiger, L. I. (2009). Antecedentes e expressões atuais da economia solidária. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84. Recuperado em 1 nov, 2013, de <http://rccs.revues.org/40>.

- Gibbs, G. (2009). Análise de dados qualitativos. In U. Flick (Coord.). *Coleção pesquisa qualitativa*. (pp. 7-12). Porto Alegre: Artmed.
- Gobbi, B. C., Cunha, E. P., Britto, M. J., & Senger, I. (2005). Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. *Cadernos Ebape.br*, 1(3), 1-16. Recuperado em 20 abr, 2013, de www.ebape.fgv.br/cadernosebape.
- Godoi, C. K., Mello, R. B. de, & Silva, A. B. (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Guimarães, A. T. R., Almeida, F. A. S., Santos, S. A., & Zaccarelli, S. B. (2007). *Conceituando entidades de gestão supra-empresariais: clusters e redes de negócios*. Recuperado em 13 abr, 2013, de www.ead.fea.usp.br.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2013). *Cidades @*. Recuperado em 1 jun, 2013, de <http://www.ibge.gov.br>.
- Jones, C., Hesterly, W. S. & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Journal*, 22(4), 911-945.
- Minayo, M. C. S. (2008). O desafio da pesquisa social. In M. C. S Minayo, S. F. D. R. Gomes (Orgs.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (27a ed, pp. 9-29). Petrópolis: Vozes.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2010). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (29a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Moran, M. R., Façanha, S., Gonçalves, M. A., & Fischmann, A. A. (2012). Congruências entre posicionamentos estratégicos e redes de negócios: estudo de caso de uma subsidiária brasileira. *Revista de Administração*, 47,(1), 68-80.

Namorado, Rui (2004). *A economia social: Uma constelação de esperanças*. Coimbra:

CES-FEUC

Nascimento, C. (2004). *A autogestão e o “novo cooperativismo”*. Brasília: MTE. Recuperado em 14 jun, 2013, de <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria>.

Polanyi, K. (2000). *A Grande Transformação - as origens de nossa época* (F. Wrobel Trad.). Rio de Janeiro: Campus.

Santos, B. S. (Org.). (2005). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. (2a ed). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Santos, B. S., & Rodriguez, C. (2003). Introdução: para ampliar o cânone da produção. In B. S. Santos (Org.). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. (23-77). Porto: Afrontamento.

Santos, L. M. L., Oliveira, B. C. S. C. M., Pelosi, E. M., & Pimenta, J. L. (2012).

Empreendimentos de economia solidária na cidade de Londrina/PR e suas estratégias de ação. *Anais Semead- Seminários Em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 15.

Recuperado em 24 out, 2013, de <http://www.ead.fea.usp.br>.

Singer, P. (2002). *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

Singer, P. (2003). *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. São Paulo: Contexto.

Singer, Paul.(2008). *Economia Solidária: entrevista com Paul Singer*. Estudos avançados. Vol. 22, no. 62, São Paulo Jan./Apr.

Tauile, J. R., & Debaco, E. S.(2004). Autogestão no Brasil: o salto de qualidade nas políticas públicas. *Índices Econômicos FEE*, 32(1), 197-220. Recuperado em 1 jun, 2013, de <http://revistas.fee.tche.br>.

Tauile, J. R., & Debaco, E. S. (2002). Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores. *VVAA. Economia Solidária*, 1.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed). Porto Alegre: Bookman.

Zaccarelli, S. B., Telles, R., Siqueira, J. P. L., Boaventura, J. M. G., & Donaire, D. (2008).

Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas.