

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Bruna Rodrigues Vazquez Barreira

***BUSINESS MODEL CANVAS PARA EMPREENDIMENTOS  
ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO***

Porto Alegre  
2019

Bruna Rodrigues Vazquez Barreira

***BUSINESS MODEL CANVAS PARA EMPREENDIMENTOS  
ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO***

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Econômicas a ser apresentado ao Departamento de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Dra. Letícia de Oliveira

Porto Alegre  
2019

Bruna Rodrigues Vazquez Barreira

***BUSINESS MODEL CANVAS PARA EMPREENDIMENTOS  
ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO***

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Econômicas a ser apresentado ao Departamento de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

BANCA EXAMINADORA

---

Dr. Cássio Calvete – UFRGS

---

Dra. Gláucia Compregher– UFRGS

---

Dra. Letícia de Oliveira– UFRGS (orientadora)

*E umas das coisas que aprendi é que se deve viver apesar de. Apesar de, se deve comer. Apesar de, se deve amar. Apesar de, se deve morrer. Inclusive muitas vezes é o próprio apesar de que nos empurra para frente. Foi o apesar de que me deu uma angústia que insatisfeita foi criadora de minha própria vida.*

Clarice Lispector

*Dedico este trabalho à VIDA!*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Ironita e Eduardo, e a Deus pela Vida (Louca) que me foi dada. Em especial a minha preta, legítima família brasileira, duas contra o mundo: mãe solteira daquela que hoje é uma mulher tão forte quanto ela. A toda minha família, com carinho agradeço!

Aos meus avós, Benigna e Eduardo, com amor agradeço! E à avó Felomena, que segue me guiando onde quer que esteja!

Agradeço aos tantos (des)encontros, amigos que fiz ao longo da trajetória, não apenas acadêmica, e que de alguma forma contribuíram para com o meu crescimento pessoal e profissional: Mayara, Bianca, Diogo, Javier, Glaucia, Narciso.

Agradeço ao Grupo Art&Mãe, principalmente à Cenira Vargas, que me acolheu e possibilitou o desenvolvimento desta pesquisa.

À minha orientadora, Letícia, pela dedicação e paciência. E aos demais professores desta instituição que acompanharam o meu esforço para concluir o curso e compartilharam do seu saber.

Mas o maior agradecimento vai para aquele que é meu amigo, companheiro, marido, amante, confidente e incentivador: Tobias Balbinder. Com ele descobri o que é sonhar! Mais do que isso, aprendi que é possível viver tudo aquilo que sonhamos!

## RESUMO

Por meio de um estudo de caso, essa pesquisa busca contribuir para o campo da Economia no que tange a aplicação de uma ferramenta de gestão destinada a construção de um Modelo de Negócios para o empreendimento do Grupo Art&Mãe. O Grupo de artesãs, atuante no Bairro Bom Jesus em Porto Alegre desde 1999, trabalha com uma produção autônoma, autogestionária, solidária e ecológica, utilizando da fibra da garrafa PET e demais resíduos têxteis doados como principais matérias-primas. Assim, pretende-se possibilitar às associadas o aparelhamento visual de todo o processo produtivo, apoiando-se à metodologia *Business Model Canvas* (BMC), a partir da utilização do Modelo de Negócios *CANVAS – Art&Mãe* nas atividades estratégicas de captação de recursos e investidores, de forma a contribuir também com a visibilidade e melhor compreensão sobre o empreendimento. Qualificado como Empreendimento Econômico Solidário, o que se define ainda mais mediante o mapeamento de suas características intrínsecas, o grupo tem princípios e práticas de cooperativismo diferenciado do modelo capitalista convencional. Para tanto, a pesquisa revisitou a literatura sobre o Cooperativismo, Economia Solidária e Modelo de Negócios, e fez uso de uma abordagem exploratória qualitativa como método de procedimento a fim de esclarecer o contexto interno e externo do empreendimento analisado. Diante desses parâmetros, o estudo de caso possibilitou a geração de conhecimento às mulheres associadas a despeito de suas atividades produtivas, identificando potencialidades e fornecendo informações necessárias ao planejamento e execução das estratégias do empreendimento por meio da construção da ferramenta de gestão conhecida como *Business Model Canvas*.

**Palavras-chave:** Empreendimento Econômico Solidário, Business Model Canvas, Art&Mãe.

## **ABSTRACT**

Through a case study, this research seeks to contribute to the field of Economics in what concerns the application of a management tool for the construction of a Business Model for the Art & Mother Group venture. The Artisans Group, which has been active in the Bom Jesus neighborhood in Porto Alegre since 1999, works with an autonomous, self-managed, solidary and ecological production, using PET bottle fiber and other textile waste donated as main raw materials. Thus, it is intended to enable the associates to visualize the entire production process, using the Business Model Canvas (BMC) methodology, using the CANVAS - Art & Mother Business Model in strategic fundraising activities and investors, in order to also contribute with the visibility and better understanding about the enterprise. Qualified as Solidarity Economic Enterprise, which is further defined by the mapping of its intrinsic characteristics, the group has principles and practices of cooperativism differentiated from the conventional capitalist model. For this, the research revisited the literature on Cooperativism, Solidarity Economy and Business Model, and made use of a qualitative exploratory approach as a procedure method in order to clarify the internal and external context of the analyzed enterprise. Given these parameters, the case study allowed the generation of knowledge to associated women despite their productive activities, identifying potentialities and providing information necessary for the planning and execution of the enterprise strategies through the construction of the management tool known as Business Model Canvas.

Keywords: Solidary Economic Enterprise, Business Model Canvas, Art&Mãe.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
1.1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	09
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
1.3 OBJETIVOS E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	12
1.4 A ESTRUTURA DE ANÁLISE.....	13
<b>2 BASES TEÓRICAS</b> .....	15
2.1 O COOPERATIVISMO.....	15
2.1.1 Os ramos do cooperativismo.....	18
2.2 ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	20
2.2.1 Os empreendimentos econômicos solidários.....	25
2.2.2 Os EES urbanos em atividades de produção artesanal.....	30
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	34
3.1 MODELO DE NEGÓCIO.....	34
3.2 O BUSINESS MODEL CANVAS .....	36
3.2.1. Método de Procedimento.....	39
3.2.2 Coleta e Tratamento de Dados.....	40
3.2.3 Limitações do Método.....	41
3.3 O GRUPO ART&MÃE.....	41
3.3.1 Histórico de formação e composição do grupo de mulheres artesãs.....	41
3.3.2 Modos de trabalho, gestão e inserção do grupo na comunidade local.....	43
3.3.3 Sustentabilidade: a fibra da garrafa pet.....	46
3.3.4 O CANVAS para o grupo.....	48
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	50
4.1 O TRABALHO DE CAMPO.....	50
4.1.1 A construção do <i>Business Model Canvas</i> para o empreendimento.....	50
4.1.2 Apresentação dos resultados da pesquisa de campo.....	52
4.1.3 Considerações sobre o processo.....	63
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	64
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	68



# 1 INTRODUÇÃO

Tendo como objetivo utilizar uma ferramenta de gestão para um determinado Empreendimento de Economia Solidária através da construção do *Business Model Canvas* (BMC), fez-se para essa pesquisa uma revisão bibliográfica sobre esse modelo de cooperativa e estudos nessa área, bem como uma contextualização do empreendimento com o aporte teórico-metodológico que apresentar-se-á no decorrer desse estudo.

## 1.1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Desde o século XIX, estratégias associativas e cooperativas procuram garantir condições de existência de uma significativa parcela da população (GAIGER, 2012). Uma série de atividades econômicas, além de relações salariais de mercado, que são observadas nas múltiplas dimensões da sociabilidade humana a partir de uma perspectiva onde estas atividades não implicam numa relação contratual de compra e venda de força de trabalho (GAIGER, 2012).

É neste contexto, que autores como Simon e Boeira (2017) admitem a economia solidária como detentora de uma lógica distinta tanto do mercado quanto do Estado. Organizando-se a partir de fatores humanos, que favorecem as relações sociais por meio da reciprocidade e adotando formas comunitárias de propriedade. Este conceito é atribuído, na América-Latina, às iniciativas que, através da livre associação democrática dos trabalhadores, têm em vista o ganho econômico e benefícios como qualidade de vida, participação cidadã e a solidariedade na cooperação da atividade econômica, no uso comum dos meios de produção e autogestão (SIMON; BOEIRA, 2017).

Economia Solidária é um “conjunto de atividades econômicas – de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito - organizadas e realizadas solidariamente por trabalhadores sob forma coletiva e autogestionária”, de acordo com a definição do Atlas da Economia Solidária no Brasil (2005). Dentre elas, destacam-se quatro atributos relevantes e sempre presentes na Economia Solidária: cooperação, autogestão, viabilidade econômica e solidariedade.

Gaiger (2009), ressalta que a eficiência econômica dos empreendimentos solidários está relacionada à equidade e à autogestão, e a não aceitação da lógica instrumental do modelo hegemônico atual. Nesse contexto, a corresponsabilidade e a união decorrem de uma percepção

quanto ao que garante a força do empreendimento, além de uma partilha de ideais e de uma convergência de projetos (GAIGER; CORRÊA, 2011).

Para os autores, a arte de empreender em tais conjunturas é possibilitada justamente pela experiência, pelos saberes tácitos que ao longo do tempo se acumulam e se disseminam entre os trabalhadores associados. Além disso, os empreendimentos que exibem os melhores resultados são aqueles que conseguem combinar presença no mercado, estratégias de captação de recursos públicos, práticas de reciprocidade e ativos domésticos (GAIGER E CORRÊA, 2011).

Neste contexto, aponta-se a necessidade de estudos que retratem e contribuam para a gestão nas organizações qualificadas como Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), uma vez que houve um crescimento destes nas últimas décadas (PINHEIRO, 2015). No período entre 2005 e 2013, os mapeamentos realizados pelo Sies (Sistema de Informação em Economia Solidária) registraram um aumento em 60,2% dessas iniciativas (DIEESE, 2017). França Filho (2008), corrobora com essa assertiva ao declarar que um dos principais desafios atuais dos EES concerne à construção prática da economia solidária em termos de gestão das suas diferentes formas de manifestação.

Uma diversidade de empreendimentos – quanto aos sujeitos que deles fazem parte e de suas formas organizacionais, às motivações para criação e inserções em setores da economia, até sua correspondência com o entorno – impossibilita a “definição de receituários gerais de gestão ou trajetórias tecnológicas para auxiliá-los na condução de seus problemas cotidianos” (IPEA, 2016).

Quanto ao processo de gestão de tais empreendimentos, França Filho (2008) relata ainda que uma das maiores barreiras está relacionada à necessidade de elaboração de ferramentas apropriadas à gestão, considerando-se as peculiaridades de cada um; outro fator limitante é a formação e a capacitação dos cooperados. Para o SEBRAE (2016), os empreendimentos fecham por uma combinação de “fatores contribuintes”, em especial: pela falta de planejamento prévio, pelo não investimento em capacitação e inovação de processos produtivos, além de não fazer uso de técnicas para gestão do negócio; e ausência do comportamento empreendedor no que diz respeito à busca por parcerias e contato com entidades, tanto privadas quanto governamentais.

Nesse sentido, Rausch (2012) afirma que as organizações que dispõem de modelos de negócios apresentando algo diferenciado, o avanço tecnológico e conhecimento, estarão em vantagem competitiva, oportunizando a criação de valor aos seus produtos e serviços. Para um modelo de negócio apropriado aos EES é necessário que existam ferramentas que sistematizem

os conceitos, utilizados em empresas capitalistas tradicionais, mas de maneira clara e dinâmica, proporcionando uma compreensão pelos empreendedores, bem como a sua remodelagem interativa no formato organizacional das atividades e serviços que são oferecidos pelo empreendimento de economia solidária.

Segundo o livro *Business Model Generation* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), o modelo de negócio é um mapa visual que permite que a totalidade dos componentes envolvidos no processo de criação, entrega e captura de valor, possuam um ponto de partida em comum. Pois assim a estratégia organizacional pode ser implementada por meio das estruturas, processos e sistemas do negócio. Osterwalder (2004) acrescenta que tais modelos de negócios, quando bem projetados e inovadores, podem desempenhar um papel primordial ao realizar a ligação entre estratégia, processos internos e sistemas de informação, favorecendo a difusão do conhecimento sobre o empreendimento aos empreendedores.

Rutkowski (2008) afirma que o modelo de gestão para os EES requer uma racionalidade substantiva, ou seja, na qual a eficiência baseia-se na primazia do trabalho sobre o capital. E que a organização do trabalho se comprometa com o coletivismo, ao invés de uma racionalidade instrumental, que “resulta na vigência dos processos tradicionais de fragmentação do trabalho”.

Assim, entende-se que os empreendimentos econômicos solidários são compostos por diversas modalidades de organizações econômicas em que a livre associação do trabalho, os princípios de autogestão, cooperação, eficiência e viabilidade estão presentes (GAIGER, 2003). Esses empreendimentos, uma vez articulados em redes, ganham sustentabilidade e funcionam em prol da dinamização social e econômica, justificando a implantação de programas públicos, bem como o desenvolvimento de pesquisas que contribuam para a geração de conhecimento, direcionados a cadeias produtivas solidárias, com resultados valiosos para os seus formuladores e beneficiários (PARREIRAS, 2007).

Depreende-se, portanto, que há uma carência no que concerne a literatura sobre o desenvolvimento de ferramentas e técnicas de gestão que englobem as peculiaridades dos EES e de seus colaboradores. A fim de obter a estabilidade na produção, distribuição e geração de renda desses grupos. Principalmente, porque as experiências destes são capazes de exteriorizar a pluralidade de uma economia em conformidade com os inúmeros elementos que compõe a vida real. A Economia Solidária campo, nesse sentido, “reflete itinerários de luta e de cidadania popular que se constituíram nas últimas décadas e conformaram a agenda pública dos movimentos sociais e do Estado” (GAIGER, 2014).

## 1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A literatura existente sobre Empreendimentos Econômicos Solidários e sua forma de organização é extensa, no entanto ainda insuficiente no que diz respeito às técnicas e ferramentas voltadas para solucionar alguns problemas identificados nos EES. Em vista disso, Rutkowski (2008) afirma que parte das ferramentas de gestão pertinentes aos negócios capitalistas não abrangem as particularidades indispensáveis ao considerar um EES devido aos seus diferentes objetivos (LECHAT, 2002).

Diante disso, este trabalho se justifica devido a necessidade de proporcionar um modelo de negócios para Empreendimento de Economia Solidária. Assim, pretende-se explicitar o *Business Model Canvas* (BMC), ferramenta de gestão dirigida a modelos de negócios, a um Grupo de Artesãs, do Bairro Bom Jesus em Porto Alegre/RS, qualificado como Empreendimento Econômico Solidário. Para customizá-la levando-se em consideração as características intrínsecas às atividades do grupo que se nomeia Art&Mãe. Pretende-se, pois, gerar conhecimento às mulheres associadas a despeito de suas atividades produtivas, identificando potencialidades e fornecendo informações necessárias ao planejamento estratégico do empreendimento.

Para tanto, a pesquisa visa construir um modelo de negócio utilizando uma ferramenta de gestão que seja aplicável aos Empreendimentos Econômicos Solidários e que possuam elementos constitutivos tão específicos quanto o Grupo Art&Mãe, e que por apresentarem tais aspectos, particulares e diversos, carecem de instrumentos gerenciais apropriados a sua realidade.

## 1.3 OBJETIVOS E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O propósito da pesquisa está centrado na construção de um modelo de negócios como forma de aparelhamento visual, apoiando-se à metodologia *Business Model Canvas* (BMC), para o Grupo Art&Mãe. Nesse sentido, é necessário observar a dinâmica das interações e relações que se tece entre o Grupo - das associadas entre si e do grupo com o seu entorno: como organizam a produção, gestão e circulação de mercadorias, como buscam fazer parcerias, como se colocam no território e como se fazem representar politicamente nos fóruns de Economia Solidária.

Para tanto, inicia-se pela descrição das características das atividades do grupo de artesãs, identificando potencialidades do empreendimento e fornecendo insumos necessários ao planejamento de estratégias. E parte-se então para as adaptações da ferramenta de gestão, a fim

de preencher as lacunas - se existirem - na aplicação do Business Model Canvas, para utilização do coletivo, considerando-se as necessidades e estruturas distintas as quais possuem os Empreendimentos Econômicos Solidários (RUTKOWSKI, 2008).

O estudo especificamente busca verificar os elementos constitutivos dos Empreendimentos Econômicos Solidários no estudo de caso e construir o *Business Model Canvas* para o Grupo de artesãs.

Desta maneira, a importância em alcançar aos objetivos propostos pelo estudo reside na personalização de uma valorosa ferramenta de gestão. Que seja adequada, não somente ao Grupo Art&Mãe, mas também a um ambiente que apresenta carências relacionadas a instrumentos gerenciais adaptados à realidade dos EES. Também cabe salientar que a relevância em atingir à meta estabelecida neste trabalho, situa-se em aparelhar o empreendimento através de um material que as auxilie e contribua para a representação visual dos elementos próprios que constituem os modelos de negócio (JOYCE & PAQUIN, 2016).

#### 1.4 A ESTRUTURA DO TRABALHO

Para se obter uma melhor compreensão da proposta de investigação, a exposição desse estudo se estrutura em quatro eixos principais:

- Capítulo 1: constituído de uma introdução e da exposição do contexto atual sobre a instrumentalização de ferramentas de gestão aplicáveis aos Empreendimentos Econômicos Solidários, onde apresentar-se-á a situação-problema e as motivações para o desenvolvimento de tal pesquisa. Assim como os objetivos, e a delimitação do estudo, também serão apontados nesta parte;
- Capítulo 2: no qual se expõem acerca da forma de organização do trabalho em cooperativas no Brasil, visando compreender essencialmente o que vem a ser o cooperativismo, seus tipos e ramos, bem como a economia solidária. Estabelecendo-se, assim, as bases teóricas para fundamentação do presente trabalho.
- Capítulo 3: far-se-á uma revisão a respeito de modelo de negócio (BMC). Neste capítulo, também serão descritas as características do Grupo Art&Mãe, apresentando os conceitos e metodologia indispensáveis ao desenvolvimento da pesquisa.
- Capítulo 4: seção destinada à descrição das atividades desenvolvidas no trabalho de campo com as mulheres. Portanto, o capítulo narrará o momento que compreende a exibição do

conhecimento sobre modelo de negócios, a recepção e compreensão pelas Artesãs das informações fornecidas, e a conseqüente elaboração do *Business Model Canvas* para o Grupo.

- E o Capítulo 5, o qual se destina às considerações finais do estudo, explicita os pontos mais importantes deste trabalho. Estabelecendo apontamentos que contribuem para futuras reflexões e atividades relativas a esse tipo de empreendimento.

## 2 BASES TEÓRICAS

Esta seção da pesquisa inicia com uma revisão bibliográfica visando compreender essencialmente o que vem a ser o cooperativismo, seus tipos e ramos, bem como a economia solidária.

### 2.1 O COOPERATIVISMO

Sob a linha de análise de Gaiger (2007) a economia solidária diz respeito a uma infinidade de iniciativas econômicas populares seja no campo, seja na cidade, que possuam o trabalho coletivo e a “autogestão” como elementos centrais, isto é, “uma unidade em meio à diversidade”.

O cooperativismo, destaca-se que, mundialmente, surgiu em um momento em que se experimentava o início do liberalismo econômico, o qual sustentava o afastamento do Estado da Sociedade. Portanto, a doutrina cooperativista nasceu no século XIX em oposição às consequências deste ideário individualista. Com a proposta inicial de corrigir as injustiças sociais decorrentes da competitividade praticada pelo capitalismo concorrencial, mas também como forma de prestação de serviços (PINHO, 1966). Os primeiros grandes pensadores do movimento cooperativista foram Robert Owen, Charles Fourier e Friedrich Wilhelm Raiffeisen, os quais declararam como solução dos problemas sociais os ganhos advindos da cooperação entre as pessoas que se unem para alcançar os mesmos objetivos (Marquez, 2010). Segundo Diva Pinho (1966), estes pensadores propuseram “um ideal alternativo ao individualismo (o cooperativismo) e uma organização alternativa à empresa capitalista (a cooperativa)”.

Passada a Primeira Revolução Industrial, um grupo de tecelões no interior da Inglaterra se reuniu após uma greve por melhores salários e contra o desemprego, que fracassou na busca por solução para seus problemas e sobrevivência, e criaram, em 1844, a primeira cooperativa a qual chamaram de Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. A sociedade era regida por valores e princípios que até hoje são adotados pelo cooperativismo: honestidade, solidariedade, equidade e transparência. Nesse sentido, o cooperativismo tem por objetivo, conforme Stefano, Zampier e Grzeszczyszyn (2006, p.7), a transformação do social pelo econômico utilizando a cooperação a partir de uma integração social.

As cooperativas possuem *sete princípios norteadores* os quais foram concebidos em 1895 pela ACI (Aliança Cooperativa Internacional), e que se baseiam nos valores daquela que

foi considerada a primeira cooperativa contemporânea. Tais princípios devem nortear as práticas do cooperativismo nos variados países em que ela exista e, segundo (STEFANO; ZAMPIER; GRZESZCZESZYN, 2006), são eles que diferenciam uma cooperativa de uma empresa capitalista convencional. Estes são elencados abaixo:

- Primeiro: Adesão livre e voluntária: Todas as pessoas podem ser cooperadas de livre e espontânea vontade;
- Segundo: Gestão democrática pelos sócios: Todos os sócios têm direito a um voto, e todos devem contribuir com a gestão da cooperativa;
- Terceiro: Participação econômica dos associados: Todos compram a cota ao associarem-se na cooperativa, todos os cooperados devem contribuir para com o crescimento e desenvolvimento para receberem por igual ao que contribuíram.
- Quarto: Autonomia e independência: Uma cooperativa é um empreendimento autônomo, e deve ser controlada por seus associados não podendo ter mais que 30% de cotas;
- Quinto: Educação, formação e informação: visando a compreensão das pessoas do que é e como funciona uma cooperativa. Todas as cooperativas devem dedicar no mínimo 5% das suas sobras líquidas para o Fundo de Assistência Técnica Educacional Social.
- Sexto: Cooperação entre cooperativas: busca a união entre as cooperativas por meio da intercooperação (cooperação entre cooperativas), a fim de não permitir que empresas convencionais monopolizem determinados mercados.
- Sétimo: Interesse pela comunidade: Responsabilidade social, a cooperativa deve promover o crescimento da sua localidade.

Tais princípios demonstram as características fundamentais e diferenças da filosofia cooperativista das demais formas de organização das atividades econômicas convencionais. Para além disso, evidenciam a preocupação que o cooperativismo tem com o desenvolvimento da sua região e com os seus associados.

O início do cooperativismo brasileiro concerne às experiências do final do século XIX, sendo originalmente introduzido no país pelos imigrantes europeus, sobretudo nas regiões Sul e Sudeste, como forma de superação da penúria na qual se encontravam na época. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) foi em 1891 que ocorreu a fundação da primeira Associação Cooperativa dos Empregados, na cidade de Limeira- São Paulo, e da Cooperativa de Consumo de Camaragibe – Estado de Pernambuco, no ano de 1894. Em



seguida, surgem as primeiras caixas rurais do modelo Raiffeisen (1902), no Estado do Rio Grande do Sul, e cinco anos depois são criadas as primeiras cooperativas agropecuárias no Estado de Minas Gerais (OCB, 1996).

Conforme Pinho (1996), houve a expansão da prática cooperativa no Brasil a partir de 1932, motivada: pelo estímulo do Poder Público ao cooperativismo, que o considerava uma alternativa de reestruturação das atividades agrícolas; e pela promulgação da lei básica do cooperativismo brasileiro, que definia melhor as especificidades do movimento diante de outras formas de associação (PINHO, 1996). As primeiras cooperativas de consumo oficialmente registradas expandiram-se nas décadas de 50 e 60, mesmo período em que as cooperativas de crédito e serviços se mostravam mais dinâmicas que as do setor agropecuário.

No entanto, ao longo do século XX, o modelo de desenvolvimento predominante permitiu a expansão das grandes empresas capitalistas, que passaram a substituir os serviços prestados anteriormente pelas cooperativas (SCHNEIDER; LAUSCHNER, 1979). Por sua vez, as cooperativas agropecuárias foram gradativamente estimuladas pelo governo a fim de ampliar a produtividade, em resposta ao crescimento demográfico e em virtude do incremento às exportações (GAIGER, 2013).

De fato, não se pode falar de um único cooperativismo no Brasil uma vez considerada sua vasta amplitude territorial. Schneider (1981, p.19), assinala que a “dinâmica do modelo de acumulação de capital vigente no país, cuja característica fundamental é o desenvolvimento desigual da sociedade brasileira” é manifestada na distribuição também desigual da presença e do peso econômico do cooperativismo.

Ao final dos anos 1970, criaram-se diversas cooperativas de trabalho e, após dez anos, este movimento se estendeu em decorrência do desemprego estrutural e da falência das empresas, provocados pelas mudanças tecnológicas e organizacionais (LIMA, 2006). Estudos indicaram, todavia, que a maior proliferação dessas cooperativas, verificada nas décadas de 1980 e 1990, significou majoritariamente um meio de tornar flexíveis as relações de trabalho, terceirizando serviços e buscando reduzir custos de mão de obra (LIMA, 2002, 2008; PICCININI, 2004; PONTES, 2007).

À medida que as cooperativas de trabalho e suas peculiaridades foram mantidas efetivamente sob comando dos produtores diretos, passaram a considerá-la como uma opção a ocupação e geração de renda, “um caminho em que a autogestão constitui uma possibilidade frente ao assalariamento, sem que ela necessariamente signifique precarização” (LIMA, 2009, pp. 94-95). Como reflexo da mudança do ponto de vista político de sua condução, observou-se

a aproximação progressiva do cooperativismo, por volta dos anos 90, ao que chamamos hoje de Economia Solidária e às suas organizações (GAIGER, 2013).

Atualmente, o cooperativismo brasileiro revela-se com certa heterogeneidade tanto pela natureza quanto pela escala de suas atividades, o que inclui o nível de complexidade das organizações cooperativas e, essencialmente, os princípios de gestão e suas orientações ideológicas. Consta-se, por um lado, que grandes cooperativas operam como legítimas empresas de capital, orientadas à lucratividade no mercado com ganhos em escala e eficiência. Assim como no extremo oposto, pequenas cooperativas nas periferias urbanas, voltadas à inserção socioeconômica e a necessidades básicas de populações pobres, manifestam uma índole igualitarista e valorizam o fato de governarem-se mutuamente (NUNES, 2001; ANJOS, 2009).

Tamãna são as disparidades observadas entre as formas de cooperativismo no Brasil, que se faz necessário o esclarecimento de três situações concretas neste cenário: a existência das cooperativas empresariais, nas quais os cooperados são proprietários, mas não trabalhadores da cooperativa, ou cooperam em prol de suas empresas privadas; das cooperativas de fachada, que se valem do marco legal cooperativo para intermediarem mão de obra a baixo custo, mantendo a divisão social entre capital e trabalho e operando com práticas de subassalariamento; e das cooperativas genuínas, nascidas de um ato associativo premeditado e deliberado por trabalhadores ou consumidores, com o fim de proverem renda, bens ou serviços, funcionando por meio de instâncias coletivas e paritárias de decisão (GAIGER, 2013).

### **2.1.1 Os ramos do cooperativismo**

No decorrer dos anos 90, as cooperativas solidárias passaram a surgir de maneira regular e ganhar maior notoriedade, sem ainda se classificarem como tal ou formarem um movimento organizado. As cooperativas atuam em diversas áreas da economia e, em razão de sua amplitude, foram divididas em sete ramos de acordo com sua atuação (OCERGS, 2019). Pretendendo a melhor organização e entendimento do sistema cooperativo por parte da Organização das Cooperativas do Brasil, todas as cooperativas, necessariamente, devem referir-se a um dos ramos descritos abaixo:

- 1º. Agropecuário: São cooperativas compostas por produtores rurais, agropastoris e de pesca. O cooperado deste ramo entrega a cooperativa a sua produção que é recebida, industrializada, armazenada e comercializada. É um dos ramos com maior número de cooperativas registradas no Brasil;

- 2°. Consumo: composto por cooperativas que realizam compra em comum tanto de produtos, quanto do serviço para seus cooperados (supermercados, farmácias). Engloba, também, as cooperativas formadas por pais para contratação de serviços educacionais, e também aquelas de consumo de serviços turísticos.
- 3°. Crédito: Promovem a poupança e oferecem soluções financeiras ao seu cooperado. Praticam taxas de aplicações maiores e taxas de juros bem abaixo do mercado, portanto, o foco das cooperativas de crédito é oferecer ao cooperado um preço justo e condições vantajosas, pois o objetivo não é o lucro;
- 4°. Infraestrutura: composto por cooperativas que prestam serviços relacionados à infraestrutura a seus cooperados. Por exemplo: geração e compartilhamento de energia elétrica. Incluindo as cooperativas de construção de imóveis para moradia;
- 5°. Ramo Produção de Bens e Serviços: esse ramo engloba as cooperativas que prestam serviços especializados a terceiros ou que produzem bens tais como beneficiamento de material reciclável e artesanatos, por exemplo. Ele reúne todas as cooperativas de professores e dos antigos ramos (OCB, 1993): produção, mineral, parte do turismo e lazer e, por fim, especial;
- 6°. Transporte: cooperativas que trabalham com transporte individual, coletivo ou de cargas. Na condição do cooperado ser o proprietário ou possuidor do veículo. Além disso, as cooperativas que se dediquem a transporte turístico, transfers, bugues, cujos cooperados sejam proprietários ou possuidores dos veículos.
- 7°. Saúde: composto por cooperativas formadas por médicos, odontólogos ou profissionais ligados à área de saúde humana, enquadrados no CNAE 865. Este Ramo também engloba as cooperativas de usuários que se reúnem para constituir um plano de saúde, pois são consideradas operadoras.

Diante dos diferenciados ramos de cooperativas descritos acima, a heterogeneidade do movimento se torna explícita e, apesar da existência de características e valores comuns à variedade que o compõe, cada um deles possui especificidades intrínsecas ao grupo e à região onde atuam. Nesse sentido, o perfil das cooperativas pode ser traçado observando informações, tais como: composição dos associados, área de atuação, produtos e serviços prestados, faturamento, motivação para criação, etc.

Para fins de desenvolvimento desta pesquisa, a seção 2.2 pretende revisitar a bibliografia pertinente à Economia Solidária, bem como trazer dados sobre as formas de organização dos empreendimentos assim classificados.

## 2.2 ECONOMIA SOLIDÁRIA

A Economia Solidária passou a ter maior visibilidade no Brasil ao longo dos anos 1990, período em que essas iniciativas econômicas ficaram reconhecidas por sua natureza associativa, destacando as práticas de cooperação e autogestão (GAIGER, 2013). De acordo com o autor, a expansão do termo veio a abarcar categorias sociais e modalidades diversas de organizações, tais como unidades informais de geração de renda, associações de produtores e consumidores, sistemas locais de troca, comunidades produtivas nativas e cooperativas dedicadas à produção de bens, à prestação de serviços, à comercialização e ao crédito.

Apona-se que a Economia Solidária – fundamentada na organização da produção, do financiamento, das trocas e do consumo no princípio da reciprocidade em articulação com outros princípios descritos por Karl Polanyi (1983 [1944], cap.4), como os de mercado, de redistribuição e de autossuficiência – é permeada pelas relações de cooperativismo e solidariedade as quais mantém.

Especialistas em economia solidária no Brasil atentam para as transformações históricas que influenciaram o aparecimento e a renovação das práticas associativas e de cooperativismo. Um estudo realizado em diversas regiões do país concluiu que o surgimento de EES é mais plausível na presença de circunstâncias específicas (GAIGER, 2004). Dentre elas, aponta-se o envolvimento de setores populares dotados de referências culturais e de lideranças genuínas que valorizam a vida comunitária, o associativismo ou as mobilizações de classe, especialmente quando tais alusões se alimentam de experiências próprias de organização e luta, nas quais esses protagonistas forjaram identidades comuns, laços de confiança e competências para a defesa coletiva de interesses e aspirações (GAIGER, 2013).

Nesse sentido, o envolvimento dos membros do empreendimento, a socialização dos meios de produção e adoção dos princípios da equidade são manifestações da prioridade concedida pelos empreendimentos à solidariedade (GUERRA, 2002; PINTO, 2006; GAIGER, 2011). O fato da Economia Solidária proceder de maneira coletiva, com o desenvolvimento da solidariedade e estímulo à reciprocidade, cria novos “sujeitos no mundo do trabalho, nas estratégias de classe e nas lutas por cidadania em resposta a anseios de bem-estar, reconhecimento e vida significativa” (GAIGER, 2016 *Apud* VERONESE, 2008).

Na visão de Singer (2002, p. 112), “o programa de economia solidária se fundamenta na tese de que as contradições do capitalismo criam oportunidades de desenvolvimento de organizações econômicas cuja lógica é oposta à do modo de produção dominante”. E para além da implementação do cooperativismo, que surge como uma forma de enfrentamento ao capital, norteado pelos princípios da economia solidária, se faz necessário considerar a autogestão por permitir o surgimento de outra percepção aos trabalhadores. Deste modo, a conduta dos EES se opõe ao caráter historicamente subalterno que a economia capitalista reserva a quem sobre(vive) do seu trabalho.

Santos (2002) alerta ainda sobre a necessidade de se buscar alternativas ao modo de produção capitalista convencional, um novo modelo de convivência social, em que despontem formas inovadoras de produção mais justas, solidárias, democráticas e capazes de criar novos padrões de convivência humana.

Singer (2000, 2002), nessa mesma perspectiva, defende que a unidade proporcionada pela economia solidária entre cooperativa de produção, gestão democrática, autogestão e repartição líquida entre cooperados, possibilita uma formação de um sujeito diferente daquele que é produzido estritamente pelas relações capitalistas. Por conseguinte, conceitua-se “que é possível criar um novo ser humano a partir de um meio social em que cooperação e solidariedade não apenas serão possíveis entre todos os seus membros mas serão formas racionais de comportamento em função de regras de convívios que produzem e reproduzem a igualdade” (SINGER, 2002, p. 116). Ainda segundo o mesmo:

A autogestão duma empresa solidária é – ou deveria ser – totalmente diferente da gestão capitalista, em primeiro lugar porque os conflitos entre interesses seccionais devem ser muito menores e em segundo porque podem ser travados abertamente e resolvidos por negociações em que todos tomam parte. Numa empresa solidária todas as informações relevantes estão disponíveis aos interessados. A contabilidade e os demais sistemas de controle são desenhados para que a transparência impere, de modo que a participação de todos nas decisões possa acontecer. (SINGER, 2000, p. 20)

Lisboa (2005, p. 109), no entanto, argumenta que a autogestão não é a “condição suficiente para definir o caráter solidário de uma atividade econômica”. Para ele, o que caracteriza os empreendimentos pertencentes à Economia Solidária seria o objetivo pelo qual são gerenciados, ou seja, o fato deles “abrirem mão da possibilidade de maximizar o lucro em função de uma perspectiva social e ecológica, tendo uma postura solidária dentro das trocas mercantis” (LISBOA, 2005, p. 109). A caracterização de Lisboa é bem abrangente quanto aos

agentes e entidades envolvidos, incluindo nesse escopo formas de agricultura familiar, assentamentos do MST e economias indígenas.

Perspectiva similar a esta, são as de Corragio (2002) e Razeto (1993), que ampliam ainda mais a definição de Economia Solidária, incorporando em suas características as atividades de unidades domésticas de trabalho, geralmente informais e de caráter individual. Assim, vendedores e produtores individuais também fazem parte da Economia Solidária, porém, devem ser desenvolvidas por grupos e indivíduos que possuam autonomia em relação às suas decisões, tarefas e atividades, e se relacionam de forma solidária.

A Economia Solidária se apoia num conjunto de princípios que lhe garante certa peculiaridade, e as distinções em relação ao modelo econômico capitalista são ordenadas por Singer e Souza (2000, p. 13) a seguir:

- 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 em 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.

Dessa forma, a economia solidária e a autogestão podem ser concebidas como uma nova condição material de existência, na medida em que articula tanto a produção das bases materiais necessárias à produção quanto a reprodução da vida, com a criação de um novo tipo de sujeito com uma mentalidade solidária e cooperada. Arruda (2003) salienta a importância do desenvolvimento de elementos de natureza cultural e educacional, numa construção socioeconômica de base popular, preocupando-se com a emancipação de cada ser humano e o atendimento de uma dupla demanda: a reprodução simples (sobrevivência) e a reprodução ampliada da vida (crescente bem-estar individual, comunitário, social e ambiental).

Essa economia com prioridade social também é um fator observável nos EES, uma vez que se tem a participação dos associados em oficinas e cursos de capacitação. Além da prestação de serviços que gera o compartilhamento de saberes e dissipação das atividades produtivas, não limitando seus conhecimentos a sua localidade, e sim expandindo para regiões marcadas pela marginalização, pobreza, violência e sem perspectivas de mudança através da geração de renda para as pessoas que ali estão. Ações, portanto, que propõem uma mudança profunda iniciada

no plano dos valores, num “trabalho cultural para fazer emergir a solidariedade consciente” (ARRUDA, 2003, p. 234).

Assim, a economia solidária originou, na última década, várias iniciativas a fim de promovê-la como um instrumento de geração de renda e de coesão social. Convertendo-se, segundo Gaiger (2013), em objeto tanto de políticas públicas específicas quanto de programas transversais. Ainda de acordo com o autor, o campo da economia solidária constitui-se atualmente de quatro segmentos principais:

- a) os empreendimentos solidários, com atividades econômicas de produção, prestação de serviços, comercialização, finanças e consumo;
- b) as organizações civis de apoio à economia solidária, contando-se inúmeras ONGs, universidades, entidades sindicais e organismos de pastoral social;
- c) os órgãos de representação e articulação política dos diversos segmentos e atores;
- d) os organismos estatais à testa de programas públicos de economia solidária.

No tocante às ações públicas na economia solidária, seus fóruns e articulações (FRANÇA et al., 2006; SANTOS, 2010; EDELWEIN, 2011), indicam sua eficácia em fortalecer redes e movimentos sociais, abrir canais de atendimento a demandas coletivas e compor dispositivos institucionais voltados à participação direta. As motivações para essas tendências políticas têm suas raízes nas vivências cotidianas dos integrantes dos EES, guiando-os a procurar soluções por intermédio da sua auto-organização. Em contrapartida, Gaiger (2013) afirma que “fazer-se presente na cena política valoriza a imagem dos empreendimentos, ao mesmo tempo em que lhes confere legitimidade e meios de disputar recursos”.

À medida em que se fala em Empreendimentos Econômicos Solidários, outra discussão se torna pertinente: o conceito de empreendedorismo social. Segundo Melo Neto e Froes (2001), “tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado, a sua estratégia.” Os empreendedores sociais criam ideias úteis para resolver problemas sociais, seja combinando práticas e conhecimentos de inovação seja formando parcerias. E transformam as comunidades graças às associações estratégicas, através da identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social (SCHWAB, 2019). Neste contexto, os “empreendedores sociais desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais em prática mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro” (RAO, 1998).

Para o precursor do conceito de empreendedorismo, Joseph Schumpeter, o empreendedor é o sujeito capaz de identificar oportunidades para promover novas combinações

produtivas, gerador de choques e desequilíbrios na lógica vigente do sistema econômico, que impulsiona assim o advento do desenvolvimento. Este processo seria gerado pelas inovações, caracterizadas pela adoção de instrumentos tais como a introdução de novos métodos de produção, a abertura de mercados, a conquista de novas fontes de matérias-primas, a criação de uma nova posição de monopólio, etc. (SCHUMPETER, 1944).

Por outro lado, o empreendedorismo é entendido pelo autor como uma condição momentânea, o que revela o caráter revolucionário de um indivíduo que foge aos padrões tradicionais em razão dos novos contextos que enfrenta e das mudanças que provoca. Ele recorre, muitas vezes, à intuição e não ao cálculo racional (SCHUMPETER, 1944; MARTES, 2006), e possui a capacidade de liderança e uma propensão a se adaptar às conjunturas díspares. Deste modo, sua conduta é distinta da representada pelo capitalista típico e incorpora um “comportamento que ultrapassa os ditames da racionalidade utilitária” (GAIGER, 2011; CORRÊA, 2011).

Empreender, seguindo os preceitos da Economia Solidária, antes de tudo consiste em respeitar às particularidades da comunidade de trabalho - essência dos empreendimentos – e valer-se de seus atributos, utilizando como base as forças geradas pela união de seus membros (GAIGER, 2011; CORRÊA, 2011).

Kraychete (2015, p. 190), salienta a interação entre o solidarismo e o empreendedorismo econômico, geradora de relações mais igualitárias em uma unidade produtiva, ao afirmar que:

Em um empreendimento associativo, instalações, máquinas e equipamentos pertencem ao conjunto dos associados, bem como os resultados do trabalho. Os ganhos econômicos são distribuídos ou utilizados conforme as regras definidas pelos seus participantes. Para que a atividade funcione, é preciso que cada um dos trabalhadores assuma, de comum acordo, compromissos e responsabilidades. As condições de viabilidade de um empreendimento associativo, portanto, têm por substrato a reprodução de uma determinada relação social de produção, marcada pela condição de não mercadoria da força de trabalho e pela apropriação do resultado do trabalho pelos trabalhadores associados, conforme as regras por eles definidas (KRAYCHETE, 2015, p. 190).

Por fim, os Empreendimentos Econômicos Solidários são uma forma promissora de organização, criando-se, assim, alternativas sustentáveis de geração de trabalho e renda. Apoiando-se na autogestão, democracia interna, igualitarismo, cooperação, autossustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social, ou seja, compromisso com o todo social



através de práticas geradoras de efeito disseminador e multiplicador (GAIGER, 2004). Ademais, os resultados positivos do trabalho cooperativo são fortalecidos quando há a incorporação de saberes profissionais e seu posterior compartilhamento para os demais membros do grupo.

Diversamente da racionalidade capitalista, os EES apresentam como força:

“...o interesse dos trabalhadores em garantir o sucesso do empreendimento, o que estimula maior empenho com o aprimoramento do processo produtivo, a eliminação de desperdícios e de tempos ociosos, a qualidade do produto ou dos serviços, além de inibir o absenteísmo e a negligência” (GAIGER, 2004, p. 34).

Os empreendimentos solidários apresentam, portanto, como grande desafio a capacidade de conciliar eficiência com solidariedade, gerando o solidarismo empreendedor, em que o empoderamento local e a força da organização dos setores populares têm um papel preponderante.

### **2.2.1 Os Empreendimentos Econômicos Solidários**

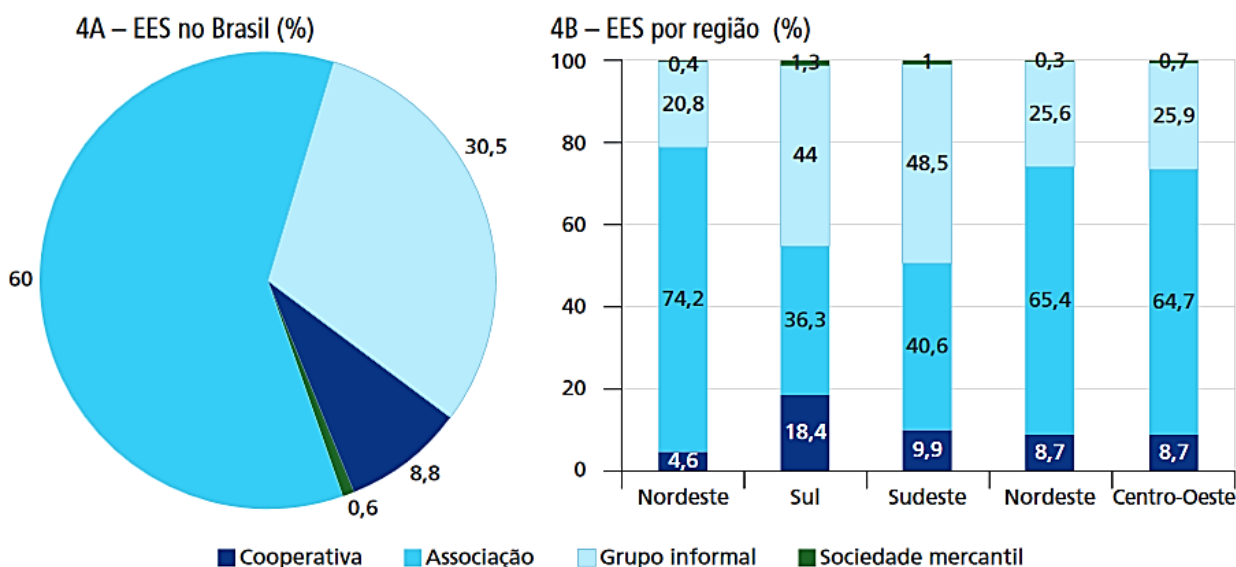
Esta parte da pesquisa foi construída a partir do banco de dados do SIES (2013), juntamente com as considerações feitas pelo IPEA (2016) sobre o II Mapeamento de Economia Solidária.

Os Empreendimentos Econômicos Solidários apontados pelo II Mapeamento de Economia Solidária no Brasil, o qual coletou informações sobre 19.708 empreendimentos distribuídos em todos os Estados da Federação, entre o fim de 2009 e início de 2013. Desse total, 11.869 (60,2%) são novos, ou seja, não haviam sido registrados no *Mapeamento I* que foi realizado entre 2005 e 2007 (IPEA, 2016). Em termos regionais, 40,8% do total dos empreendimentos mapeados se encontram no Nordeste e o menor percentual no Centro-Oeste. As demais regiões - Sul, Sudeste e Norte – concentraram em torno de 16% dos EES (SIES, 2013).

Como apresentado pela literatura acerca da economia solidária, esta é marcada pela diversidade de formatos organizacionais e, no caso específico dos EES mapeados pelo Sistema de Informação em Economia Solidária, são quatro as formas identificadas: associações, cooperativas, grupos informais e sociedades mercantis. Por essa razão, será despendida uma maior atenção aos dados das cooperativas e das associações. A última, de maneira particular,

por ser a forma de organização predominante entre os EES mapeados no Brasil, com um total de 11.823 empreendimentos segundo o banco de dados do Sistema de Informação de Economia Solidária (SIES, 2013).

**GRÁFICO 1 - Distribuição dos EES por forma de organização**



Fonte: Banco de dados do Sies  
Elaboração: IPEA, 2016.

Segundo o banco de dados do SIES (2013), de 19.708 empreendimentos mapeados em todo o Brasil: 60% deles são Associações, 30% são Grupos Informais e 8,8% são Cooperativas. De acordo com o *Gráfico 1*, em relação a distribuição dos EES por forma de organização, a região Sul do país comporta 18,4% de cooperativas, sendo a maior proporção dessas. Ainda cabe destacar que é a segunda região em grupo informal de EES com um índice de 36,3%, ficando atrás da região Sudeste que apresenta um percentual de 48,5% nessa mesma modalidade de EES (SIES, 2013). Tais dados evidenciam a região sul do Brasil como sendo destaque tanto em organizações de cooperativas como em associações e grupos informais de Empreendimento de Economia Solidária.

Para o exercício social de uma atividade econômica operada coletivamente, a personalidade jurídica de sociedade cooperativa é a forma institucional mais recomendada. Apesar disso, a proporção de EES formalizados em cooperativas ficou abaixo de 10% no mapeamento mais recente (IPEA, 2016). Uma das razões que pode explicar esse fenômeno é o excesso de procedimentos burocráticos previstos em lei para sua formalização, além da maior

complexidade exigida do coletivo de trabalhadores para que esse passo seja dado. Evidenciando assim, a necessidade de realizar um trabalho de base e de inserção social mais consistente com o intuito de eliminar tais incertezas e possibilitar a consolidação das cooperativas no Brasil (DIAS; DINIZ, 2004; SILVA, 2014; SILVA; ROCHA, 2014).

Em contrapartida, dentre os formatos organizacionais, o único que apresentou um aumento, do *Mapeamento I* realizado para o último, foi o das associações chegando a 60% dos EES (IPEA, 2016). E, apesar das associações consistirem em uma alternativa intermediária de formalização, deve-se considerar sua simplicidade jurídica, o que as limita em termos de atividades comerciais.

Os empreendimentos mapeados pelo Sies são marcados por uma forte heterogeneidade estrutural: econômica, social, cultural e territorial. E assinalados pelas mais diferentes motivações para sua constituição. Os dados do mapeamento apontam que as motivações para criação dos empreendimentos foram: obter uma fonte complementar à renda da família; alternativa ao desemprego; obter maiores ganhos com um empreendimento coletivo; estar em uma atividade onde todos são donos; e auxiliar no desenvolvimento comunitário (IPEA, 2016).

Gaiger (2014), afirma que algumas das especificidades nas respostas se relacionam mais fortemente com determinadas formas de organização. Como é o caso das opções “maiores ganhos em empreendimento associativo” e “atividade na qual todos são donos” que - do total das respostas - representaram 43,1% e 40,7% (IPEA, 2016), respectivamente; e são correlacionadas com maior frequência aos grupos de cooperativas, já a opção “condições para o acesso a financiamento e apoios”, relaciona-se mais com a forma de organização das associações (21,2%) (GAIGER, 2014).

Outro dado interessante, do ponto de vista da composição de uma cooperativa, refere-se ao número médio de sócios as quais apresentam, que é muito superior aos demais tipos de organização. Ainda que as cooperativas representem somente 8,9% dos EES mapeados, em contrapartida respondem por 29,9% do total de sócios envolvidos nesses empreendimentos (SIES, 2013). Fato que pode ser relacionado aos diversos formatos de atuação das cooperativas e com o grau de formalização exigido para operar suas atividades, portanto não é passível a comparação entre a realidade vivenciada pelas associações e grupos informais.

Em termos de relação de gênero, a maior parte do quadro social dos EES é do sexo masculino: 56,4% contra 43,6% do sexo feminino. Nesse quesito, chama atenção a relação inversa retratada nas cooperativas e grupos informais: ao passo que as cooperativas contêm a maior parcela de homens (63,8%) dentre as formas de organização dos empreendimentos, os

grupos informais são os únicos com média superior de mulheres em sua estrutura (63,2%) (IPEA, 2016).

Sobre isto, baseando-se na *práxis* no mundo do trabalho, podemos supor que há a necessidade de muitas mulheres buscarem ocupação em tempo parcial a fim de obter uma complementação da renda e permitir a conciliação com as tarefas que ainda são desempenhadas pela população feminina, como os cuidados da família e do lar. Portanto, o alto percentual de mulheres em empreendimentos informais pode ser explicado em razão das dinâmicas administrativas mais simples as quais eles exigem, além da facilidade de serem desfeitos (SILVA; GOES; ALVEZ, 2013).

Assim, a dimensão socioeconômica das iniciativas mapeadas, Gaiger (2014, p.36) identificou que a “forma de organização” é uma variável que interfere diretamente no papel que os EES cumprem para seus membros no que tange à geração de renda. Segundo o autor,

Em síntese, de acordo com as circunstâncias e as capacidades de geração de renda aos associados, as cooperativas respondem a motivações mais variadas, principalmente às de ganhos maiores para os sócios e às de esses se converterem em donos do empreendimento, mas também como uma alternativa de qualificação, atuação profissional, produção ecológica ou como via de recuperação de empresas privadas falidas (GAIGER, 2014, p. 37).

Dos empreendimentos mapeados pelo Sies, 76% de 19.708 EES têm a função de comercializar os bens produzidos. Desse conjunto que totaliza 15.005 EES, 61,7% afirmaram ter dificuldades na comercialização (SIES, 2013), as quais se destacam: a falta de capital de giro, a estrutura inadequada para a comercialização e o elevado custo de transporte, além da concorrência dos “atravessadores” (IPEA, 2016). Cabe ressaltar que alguns dos dados apresentados admitiram respostas múltiplas pelos empreendimentos mapeados, como é o caso das motivações para sua criação, forma de comercialização da produção e alcance do mercado.

No âmbito externo, o enfrentamento destes obstáculos é feito a partir da organização em redes de cooperação entre os empreendimentos – base da “intercooperação” - e que compõe um dos sete princípios fundamentais do cooperativismo. As redes de comercialização são as mais comuns entre os EES que afirmaram participar de alguma rede e que, somadas aos que responderam participar de centrais para venda junto com outros empreendimentos e também com os que participam de redes de comércio justo, totalizam 74,9% (IPEA, 2013). As redes de produção também foram significativas entre o grupo de EES que se organizam em redes para resolver tais dificuldades, superando os 30% (IPEA, 2016). Já no âmbito interno, desenvolve-

se novas estratégias de produção dentre as quais estão: adoção de menores preços ou custos mais baixos (47,1%); processo de controle de qualidade (44,8%); e preocupação ambiental (33,5%) (IPEA, 2016).

No que diz respeito ao alcance de mercado, o mapeamento revela que as atividades comerciais dos EES estão restritas aos mercados locais e municipais. Onde as vendas ocorrem principalmente pela entrega direta aos clientes ou por meio de feiras livres ou espaços públicos de comercialização, além dos espaços mantidos pelos próprios empreendimentos para tal finalidade. De maneira mais específica, 86% dos EES afirmaram que comercializam seus produtos diretamente com os consumidores finais e outros 39% negociam com revendedores ou atacadistas (SIES, 2013).

Já quanto à abrangência territorial das vendas ou trocas de produtos, o comércio local é apontado por grande parte dos empreendimentos mapeados como o principal meio de efetivar sua comercialização (72,3%) (SIES, 2013). Ainda sobre a abrangência territorial, “quanto maior a abrangência do empreendimento, mais opções ele tem de comercialização, ou seja, o EES que exporta também pode comercializar na sua comunidade; o mesmo não acontece com aquele que não consegue sair do seu município” (RÊGO, 2014).

A dificuldade de comercialização e dimensão territorial das vendas englobam as diferentes classificações de EES que participaram do mapeamento, e não somente as categorizadas como cooperativas e associações, esses resultados são pertinentes para que se tenha uma ideia do grau de integração e articulação desses empreendimentos com outras formas de mobilização coletiva. Esta ocorrência contribui para a expansão dos laços sociais e possibilita novos aprendizados e oportunidades que possam vir a auxiliar, além de compensar outras dificuldades estruturais que eles apresentem.

Referente à capacidade de investimento dessas iniciativas de economia solidária, outro fator que o compromete são as dificuldades econômicas as quais poderiam ser superadas via disponibilidade de crédito. No entanto, um dos principais fatores limitantes para capacitar os EES a acessarem linhas de financiamento para custeio, investimento e disponibilidade de capital de giro para suas atividades, reside na problemática da informalidade. Apesar deste fato ter mais relação com a realidade dos grupos informais, dificuldades práticas e operacionais foram relatadas mesmo por grupos de cooperativas, ou seja, que possuem um amparo legal, tais como: exigências de garantias e elevado grau de burocracia para a formalização das operações de crédito; falta de apoio para a elaboração do projeto; falta de documentação necessária; e altas taxas de juros cobradas, entre outros fatores (IPEA, 2016).

Para finalizar o levantamento acerca do perfil dos EES, Gaiger (2014) ressalta ainda que “as cooperativas despontam entre os EES de produção ou de prestação de serviços com a finalidade de propiciar trabalho e renda primordiais para os sócios, figurando também entre os EES de geração de trabalho e renda complementares. E destacam-se também nos EES de comercialização e de finanças”.

Um olhar detalhado a partir dos dados disponíveis atualmente permitem leituras da realidade social vivida pelos EES e seus trabalhadores, e não apenas das cooperativas, sob diversos ângulos, os quais envolvem de maneira diferenciada sua atuação econômica, sua dinâmica interna de gestão e suas relações com a sociedade.

### **2.2.2 Os EES urbanos em atividades de produção artesanal**

Assim como na seção 2.2.2, utilizar-se-á nesta parte o banco de dados do SIES (2013), apoiando-se em considerações feitas pelo DIEESE (2017) sobre o II Mapeamento de Economia Solidária no Brasil pertinentes aos empreendimentos econômicos solidários liderados por mulheres em áreas urbanas cuja atividade principal é a produção artesanal.

De acordo com o último mapeamento, este grupo representa mais de 17% do total dos EES no Brasil, superando o número de 100 mil trabalhadores, dos quais aproximadamente 80% são mulheres (SIES, 2013). Antes, julga-se necessário delimitar o que significa produção artesanal, para tal a pesquisa admite ser:

[...] toda a produção resultante da transformação de matérias-primas, com predominância manual, por indivíduo que detenha o domínio integral de uma ou mais técnicas, aliando criatividade, habilidade e valor cultural (possui valor simbólico e identidade cultural), podendo no processo de sua atividade ocorrer o auxílio limitado de máquinas, ferramentas, artefatos e utensílios. (BRASIL, 2012, p.12).

De maneira geral, o surgimento dos empreendimentos de produção artesanal foi mais expressivo entre 2003 e 2013, 68,9% deles foram criados neste período. Segundo um estudo realizado pelo ONESC, esse fato pode indicar:

1. “Tendência pró-cíclica”, com o aumento desse número em um período marcado pelo “crescimento do PIB, geração de empregos e melhoria na distribuição da renda, principalmente aquela vinculada aos salários” (DIEESE, 2017);
2. E ainda, o período em questão coincide com a criação de instituições governamentais, como é o caso do SENAES, para o levantamento de informações e desenvolvimento

de políticas públicas voltados aos diversos segmentos da economia solidária (DIEESE, 2017).

Os empreendimentos em questão, representam a segunda categoria com maior número de empreendimentos e de sócios conforme o último mapeamento de Economia Solidária (SIES, 2013). Dentre os EES dedicados às atividades de produção artesanal, 78,9% operavam em áreas urbanas e, desses, cerca de 38,8% estavam em regiões metropolitanas contra 26,0% nas capitais (SIES, 2013).

De fato, a produção artesanal está predominantemente vinculada ao espaço urbano, o que leva à reflexão sobre o exercício dessa produção como extensão dos afazeres domésticos por parte das trabalhadoras. Como mencionado na seção 2.2.1, a forma de organização das trabalhadoras em atividade de produção artesanal pode ser relacionada às dificuldades que as mulheres apresentam para se agrupar em cooperativas. Optando, então, por atividades menos burocráticas cujas características facilitam a forma individual de produção, como é o exemplo das associações. Ainda que, segundo o diagnóstico elaborado pela ADS-CUT/DIEESE, “muitos empreendimentos sejam organizados como associações pela falta de informação por parte dos trabalhadores para poder optar pela melhor forma” (ADS-CUT/DIEESE, p. 118-119).

Outro dado relevante para a compreensão destes grupos, diz respeito à informalidade dos EES com atuação urbana os quais são, majoritariamente, informais. E a ligação que a informalidade apresenta com o número de sócios do empreendimento, pois à medida que se eleva o número de associados se verifica a diminuição dos grupos informais e o crescimento no total de associações (DIEESE, 2017). Dos EES de mulheres em atividades artesanais em áreas urbanas, portanto, a forma de organização que predomina são os grupos informais, com até seis sócios. De outra parte, a expansão em quantidades de trabalhadoras faz com que as associações prevaleçam dentre as formas de organização pertencentes à economia solidária (DIEESE, 2017).

Estudos anteriores do Observatório Nacional da Economia Solidária e do Cooperativismo (ONESC), constataram que, além disso, a informalidade é uma das principais causadoras das dificuldades enfrentadas pelas iniciativas empreendedoras para comercialização, produção ou troca dos bens artesanais.

Sobre o espaço de comercialização da Economia Solidária, como já mencionado na seção anterior deste capítulo, prevalece o comércio local até as fronteiras do município. Isso incluiu os empreendimentos cuja atividade é a produção artesanal liderado por mulheres (69,6%) (DIEESE, 2017), no entanto esse indicador aumenta para 76,3% se analisados os empreendimentos localizados nas regiões metropolitanas (DIEESE, 2017).

Algumas peculiaridades, contudo, devem ser salientadas com relação ao local da comercialização dos produtos entre o total de Empreendimentos Econômicos Solidários e aqueles liderados por mulheres, em atividade de produção artesanal, localizados em regiões metropolitanas do país. Para 62,6% desses grupos de trabalhadoras em atividade de produção artesanal, o principal local de venda são feiras, com destaque para as feiras livres (22,4%) e feiras e exposições eventuais/especiais (22,2%) (DIEESE, 2017). Ao passo que, para a média geral da economia solidária, os principais locais de venda são a entrega direta ao cliente (25,5%) e as feiras livres (25,4%) (DIEESE, 2017). Destaca-se, dessa maneira, que os espaços próprios ou coletivos equivalem a 20,4% dos locais de comercialização das trabalhadoras em atividades artesanais nas regiões metropolitanas do país (DIEESE, 2017).

Outro fator que constitui numa das principais dificuldades já observadas dos EES, e que se repete nos empreendimentos em atividades de produção artesanal cuja liderança é exercida por mulheres, é a aquisição de crédito para financiamento de suas operações. Apesar disso, 32,2% desses empreendimentos relataram não buscarem o acesso ao crédito porque não precisam. Bem como, 32,0% do total das entrevistadas responderam não procurar crédito por receio de contrair dívidas. Conforme podemos visualizar na *tabela 1*:

**TABELA 1 - Distribuição dos EES em atividades de produção artesanal (1) por condição de não busca de crédito; Regiões Metropolitanas (2) - 2009 a 2013 (em %)**

Condição não busca de crédito	Total
Não houve necessidade	32,2
Não houve acordo sobre a necessidade e oportunidade	10,3
Houve aconselhamento de assessoria para não buscar crédito	1,6
O empreendimento ainda está inadimplente (endividado)	1,2
Experiência fracassada de outro empreendimento	1,3
Os investimentos foram feitos com recursos próprios	16,8
O empreendimento obteve recursos de outras fontes não-reembolsáveis	3,3
Medo ou receio de contrair dívidas	32,0
Outros motivos	1,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fonte: MTB/SENAES. Sies. Elaboração: DIEESE, 2017.

Notas: (1) Diz respeito apenas a empreendimentos compostos por mulheres e em atividade de produção artesanal; (2) As capitais do Acre, Roraima, Rondônia, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul não possuem definição de RM pelo IBGE

Para as trabalhadoras da produção artesanal, o crescimento da economia e o aumento da renda nos anos 2000, exerceram impacto na potencialização do consumo das famílias, tornando



as comunidades locais um mercado de comercialização importante. Além disso, pode-se citar também a máxima da institucionalização do movimento verificado a partir da criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), em 2003, “ente estatal principal para a gestão de políticas públicas sobre o tema e para a organização do movimento da economia solidária” (SANTIAGO, 2015).

Por conseguinte, a caracterização dos empreendimentos em questão se torna importante para o desenvolvimento desta pesquisa a medida em que, no Capítulo 3, será realizado um estudo de caso com um Grupo de artesãs, ligado a Cooperativa 20 de novembro de Porto Alegre, que produz artesanalmente com resíduos têxteis dentro dos princípios da Economia Solidária, em que foram revisitados no escopo teórico deste trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados o conjunto de procedimentos metodológicos planejados, conforme os objetivos do trabalho, para operacionalização da pesquisa.

#### 3.1 MODELO DE NEGÓCIO

Em meio a um cenário de transformações no mercado surge o termo Modelo de Negócio, na mesma década em que a Economia Solidária ganha mais visibilidade no Brasil, nos anos 90. O modelo de negócio, para Gonçalves (2012), é “uma representação objetiva e direta de como uma organização que produz, compra e vende seus produtos e/ou serviços e obtém recursos financeiros dessas transações”. Para outros autores, ele é uma ferramenta através da qual os empreendedores conseguem simplificar e explicar a lógica de funcionamento de seus negócios, de maneira visual, objetivando atrair investidores a viabilizá-los (MAGRETTA, 2002; SHAFER et al, 2005; OROFINO, 2010).

Dessa forma, o modelo de negócio é a representação daquilo que os clientes desejam, como e quanto pagarão por isto, bem como a melhor forma que o empreendimento encontrará para satisfazer a estas necessidades e, além disso, auferir um pagamento adequado pelo produto ou serviço prestado ao cliente. De maneira concisa, o modelo de negócio “descreve como as coisas tem que ser feitas para entregar valor aos clientes, onde colocar o dinheiro para a sustentabilidade da empresa, e como gerenciar a organização” (TRIMI; MIRABENT, 2012).

A despeito da definição de modelo de negócio, autores como Trimi e Mirabent (2012) afirmam que não há um consenso a nível teórico. No entanto, Gonçalves (2012) sugere alguns elementos que, necessariamente, precisariam constituir-lo, de acordo com as concepções dos autores mais influentes no âmbito desta discussão. No *Quadro 1*, a seguir, sintetiza-se alguns desses estudiosos listados por Gonçalves (2012):

**QUADRO 1: As principais visões sobre os componentes do modelo de negócio**

Autores	Lista de componentes do modelo de negócio
HAMEL (2000)	Processos centrais; competências centrais; ativos estratégicos; fornecedores; parceiros e coalizões; estrutura de preços; escopo de mercado; dinâmica de relacionamento; produto.
LINDER E CATRELL (2000)	Operações para criar e agregar valor; proposta de valor; posição no <i>continuum</i> de preço/valor; atividade geradora de lucro.
PETEROVIC; KITLL E TEKTSSEN (2001)	Modelo de produção; modelo de recursos; modelo de valor; modelo de receitas; relacionamento com clientes.

MAGRETTA (2002)	Atividades associadas a fazer algo; atividades associadas a vender algo.
OSTERWALDER (2004)	Configuração de valor; capacitações; parcerias; estrutura de custos; proposta de valor; fluxo de receitas; canais de distribuição; relacionamento; consumidores-alvo.
OSTERWALDER e PGNEUR (2009)	Recursos-chave; atividade-chave; proposta de valor; rede de parceiros; proposta de valor; estrutura de custos; modelo de receitas; segmentos de consumidores; relacionamento; canais de distribuição.
CAMPOS (2010)	Estrutura de custos; lógica de precificação e margens; formas de transação; estrutura de receitas.

Fonte: Adaptada. (GONÇALVES, 2012).

Para fins de desenvolvimento deste trabalho, utilizar-se-á a definição de Osterwalder e Pigneur (2011), a qual propõe que: “o modelo de negócio é a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor”. Cujo conceito de valor “refere-se às qualidades específicas de um produto percebido pelos clientes em relação às suas necessidades” (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Osterwalder (2004) sugere nove elementos centrais de um modelo de negócios, bem como eles devem estar dispostos de maneira que se relacione com o todo. O *Business Model Canvas*, ferramenta visual e dinâmica para planejamento de negócios, foi resultado de um melhor desenvolvimento desses elementos propostos por Osterwalder juntamente com Pigneur (2011). Conforme mostra a *Figura 1*:

**Figura 1 – Ferramenta *Business Model Canvas***



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

O conjunto dos nove elementos deste quadro dá sustentação ao empreendedor para converter o conhecimento sobre seu próprio negócio em informações claras e visuais, seja para os demais participantes do empreendimento seja para potenciais investidores.

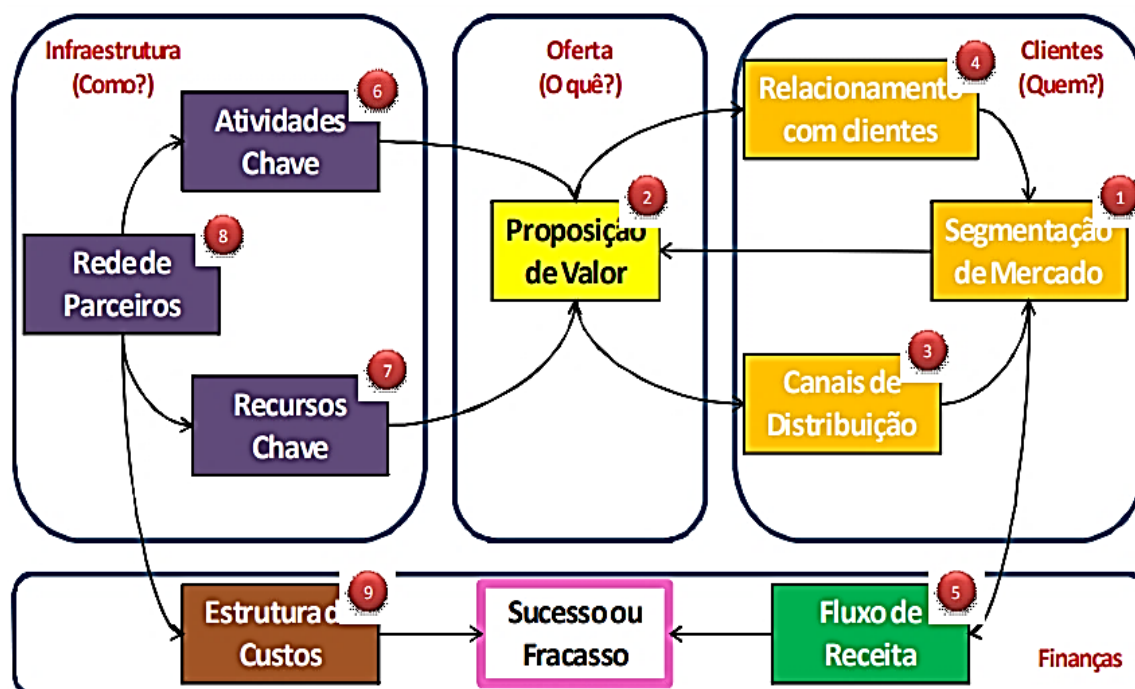
Portanto, o *Business Model Canvas* é uma ferramenta que possibilita, de maneira inovadora, visual e simplificada, a modelagem de qualquer tipo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Além disso, o BMC possui como vantagem fundamental na sua construção a viabilidade da colaboração ativa das pessoas que compõe o negócio, por se tratar de uma metodologia visual e simples de ser empregada (Dorf e Blank, 2012).

O *Business Model Canvas*, por se tratar de uma ferramenta com maior adaptabilidade, facilita o debate coletivo e a identificação das potenciais interconexões e impactos na criação de valor, e pode auxiliar os usuários a representar visualmente estes elementos na construção do próprio modelo de negócios (JOYCE & PAQUIN, 2016). Por estes motivos, utilizar-se-á neste trabalho o Business Model Canvas desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011).

### 3.2 O BUSINESS MODEL CANVAS

A ferramenta BMC foi desenvolvida, por Osterwalder e Pigneur (2011), com uma “linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011). O mapa visual, representado pela *figura 1* acima, permite observar a interação entre os nove grupos que compõem o *Business Model Canvas*. Para Osterwalder (2004) os relacionamentos e os canais são dependentes de suas capacidades, parcerias e atividades para criação de valor, pois eles servem como artifício para a empresa entregar suas propostas de valor aos clientes. No que lhe concerne, essas relações são manifestadas em aspectos financeiros da empresa, formados pelo balanço de seus custos e fluxos de receitas. Na *Figura 2* abaixo, utilizada por Gonçalves (2012) em sua dissertação, está ilustrada a sequência relacional de cada bloco:

FIGURA 2: O *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur, (2011) apud Gonçalves (2012)

Os blocos que compõem o BMC são separados em quatro pilares centrais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), a saber:

- Oferta de valor (proposição de valor);
- Clientes (segmento de clientes, canais e relacionamento);
- Infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias);
- Viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita).

Iniciando pelo bloco intitulado clientes, pelo lado direito do Canvas, são indicados os segmentos de clientes potenciais para um determinado produto ou serviço (Segmentação de mercado [1]). Posterior a isso, definem-se quais as qualidades do produto ou serviço que agregam valor para os segmentos escolhidos no bloco oferta (Proposição de valor [2]). Retoma-se, na sequência, o bloco clientes preenchendo como este valor será comunicado, vendido e entregue para os diferentes segmentos (Canais de distribuição [3]). E, ainda neste bloco, são delimitadas as estratégias de Relacionamentos com os clientes que serão utilizadas pelo empreendimento [4]. Finaliza-se o lado direito do *Canvas* com o bloco aspectos financeiros, sendo preenchido com as principais entradas (fontes de receita [5]) (Gonçalves, 2012).

Por fim, segue-se para o lado esquerdo do Canvas, que está associado ao gerenciamento da infraestrutura. Esta macroárea determina o que o empreendimento necessita ter (recursos-chave [6]) e fazer (atividades-chave [7]) para assegurar que todas as estratégias definidas nos

demais elementos sejam concretizadas. Além disso, é neste bloco que será verificada a exigência de parceiros para que seja cumprida a proposta do modelo de negócio (rede de parceiros [8]). Feito isso, retoma-se os aspectos financeiros, com a identificação dos principais custos envolvidos no negócio (Estrutura d custos [9]). Conclui-se a construção do Canvas verificando se a estrutura de custos está compatível com fontes e se o modelo, como um todo, possui coesão Gonçalves (2012).

Ainda assim, ao se trabalhar cada um dos nove elementos da ferramenta é necessário seguir um roteiro de perguntas a serem respondidas durante a construção do BMC, conforme o *Quadro 2*:

**Quadro 2- roteiro de perguntas a ser respondida durante a construção do BMC**

Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	Que valor estamos entregando ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Qual necessidade estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos/serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos entregando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Por quais canais nossos segmentos de clientes desejam ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina do cliente?
Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece com seus clientes.	Qual a forma de relacionamento que cada um de nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos-chave	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades principais nossa proposta de valor requer? Canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias-chave	Principais redes de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos principais fornecedores? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?

Estrutura de custo	É descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais têm maior custo? Que atividades-chave têm maior custo?
Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de clientes.	Quais valores nossos clientes estão dispostos a pagar de fato? Pelo o que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total?

Fonte: Gonçalves, 2012.

Apesar do *Business Model Canvas* ser uma ferramenta que admita adequações, ou seja, seu processo de construção pode variar conforme a realidade do empreendimento que o utilizará como instrumento de gestão. Recomenda-se, em todo caso, que a elaboração do modelo de negócio permita a contribuição das variadas pessoas que dele participam, de forma didática, interativa e dinâmica (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

### 3.2.1 Método de Procedimento

Primeiramente, a pesquisa é enquadrada em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, o trabalho apresenta uma abordagem exploratória e qualitativa. Aquela, tendo em vista o objetivo geral do estudo, visa esclarecer o contexto interno e externo do empreendimento analisado; esta, exige um relacionamento maior com as entrevistadas para identificar as potencialidades do grupo e fornecer insumos necessários ao planejamento estratégico e construção do CANVAS. Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como bibliográfica e estudo de caso, como especificado abaixo:

- Bibliográfico: pois, no Capítulo 2, há uma fundamentação teórica utilizando como base os artigos publicados em revistas científicas, teses e dissertações, livros e relatórios disponíveis em endereços eletrônicos, etc., que tratem da temática do Cooperativismo, da Economia Solidária e de Modelo de negócios;
- Estudo de caso: uma vez que se objetiva apresentar a investigação de um objeto ou situação específica (GODOY, 1995) ou, “que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto” (YIN, 2010).

Sendo assim, o estudo será desenvolvido a partir de dados primários obtidos nas entrevistas com as associadas, possibilitadas pela inserção no cotidiano vivenciado pelo Grupo. Os encontros mais relevantes contaram com a presença do Antropólogo Visual Diogo Dubiela que, por apresentar um histórico de atividades de campo etnográfico anteriormente realizadas

com as mulheres, reconhecidamente possuía a confiança delas e, por conseguinte, contribuiu para introduzir o tema desta pesquisa a suas interlocutoras.

Posteriormente, a pesquisa utilizou dados secundários, revisitando a literatura pertinente ao Cooperativismo, à Economia Solidária e aos Modelo de Negócio, organizada nas seções 2.1, 2.2 e 3.1 deste trabalho. Além disso, a identidade e atividades descritas pelo Antropólogo Visual Diogo Dubiela foram trazidas para a presente abordagem, sendo somadas à interação da pesquisadora com as mulheres da cooperativa por ocasião deste novo estudo.

### **3.2.2 Coleta e Tratamento de Dados**

A coleta dos dados ocorreu a partir de conversas com as integrantes, sem um roteiro estruturado, a fim de esclarecer a dinâmica das interações e relações das associadas entre si, e do grupo com o seu entorno: como organizam a produção, gestão e circulação de mercadorias, como buscam fazer parcerias, como se colocam no território e como se fazem representar politicamente nos encontros de Economia Solidária.

Já para a construção da ferramenta BMC, a coleta dos dados foi guiada por um conjunto de perguntas organizadas por Gonçalves (2012), descritas na seção 3.2, e que se deu de maneira interativa com as associadas.

Sendo assim, foram realizados quatro encontros para construir e concluir a versão final do *CANVAS* para o Grupo: o primeiro, foi direcionado à exposição do conceito da ferramenta, como suas partes se interligam e proporcionam um resultado útil para a compreensão do empreendimento como um todo; o segundo e terceiro encontros, foram de construção conjunta do Modelo de Negócios, contando com a participação da maioria das associadas para a atividade; o quarto, e último encontro, destinou-se a adaptação das informações, incluindo as sugestões da pesquisadora, para que a ferramenta fosse de fato aplicável às demandas de produção, comercialização, gerenciamento e articulações de que o Grupo Art&Mãe apresentam.

Para o tratamento dos dados, realizou-se uma análise crítica e sistemática das informações levantadas sobre o empreendimento. De maneira objetiva, as etapas foram realizadas conforme a sequência abaixo:

- 1°. Trabalho de Campo: inicialmente, para a verificação das características e compreensão do negócio junto as associadas;
- 2°. Embasamento sobre o empreendimento e sobre o conceito de BMC;



- 3°. Aplicação da ferramenta a partir da visão das integrantes e geração do 1° resultado do CANVAS;
- 4°. Construção da ferramenta a partir das sugestões da pesquisadora sobre o 1° resultado;
- 5°. Demonstração e conclusão acerca dos resultados obtidos.

### **3.2.3 Limitações do Método**

De acordo com Ventura (2007), por se tratar de um estudo de caso, este método requer maior empenho do pesquisador no que diz respeito à conferência dos dados e a sua credibilidade, a fim de garantir que a ferramenta seja aplicável no cotidiano do grupo.

E, apesar de ser um método muito utilizado nas ciências humanas e demais áreas do conhecimento, o estudo de caso não permite traçar generalizações das conclusões obtidas para outros negócios uma vez que diz respeito ao estudo de um único empreendimento.

## **3.3 O GRUPO ART&MÃE**

Na seção 3.3, será apresentada a história do grupo a partir das conversas e informações levantadas na pesquisa de campo.

### **3.3.1 Histórico de formação e composição do Grupo de Mulheres Artesãs**

A história do coletivo tem início no ano de 1986 quando Cenira<sup>1</sup>, a interlocutora principal do grupo, mudou-se do norte do Estado do Rio Grande do Sul e veio morar na Vila das Laranjeiras, Morro Santana. Onde começa a participar de um grupo de mulheres já existente e ligado à Igreja Católica da comunidade – denominado Unidas na Esperança. Estes trabalhos consistiam em artesanatos e muitos dos trabalhos do grupo ainda hoje, no entanto a época eram confeccionados com outra variedade de materiais que não a fibra de garrafa PET.

---

<sup>1</sup> As declarações da artesã Cenira sobre o Grupo Art&Mãe, citadas ao longo desse estudo, foram coletadas entre os anos de 2013 e 2015 pelo antropólogo Diogo Dubiela/UFRGS. Outras fizeram parte do campo realizado pela própria autora Bruna R.V. Barreira em 2019.

Em 1999, o grupo passou a chamar-se Art&Mãe e somente no ano 2000 passou a produzir com a fibra de garrafa PET. Conforme contou Cenira: “até então a gente fazia edredom e artesanato, mas a partir dos restos de malharia e de lã desfiadas, [...]de malha que a gente desfiava e fazia o edredom, boneca, croché, tricô, que é o trabalho que a gente faz até hoje.” (DUBIELA, 2015).

No mesmo ano em que as mulheres passam a trabalhar com a fibra da garrafa PET, Cenira mudou-se para o Bairro Bom Jesus. Em pouco tempo morando ali, percebe não existir nenhum grupo de mulheres na sua vizinhança com esse perfil. Então, decide iniciar as atividades que ela desenvolvia anteriormente, mas agora na garagem de sua própria casa. Porém, com o estabelecimento do grupo, a pequena garagem já não dava mais conta de abrigar as mulheres e seus trabalhos com a fibra. Foi então que Cenira iniciou uma reforma na sua casa, de modo a transformar o pequeno pátio que havia na frente da casa em um espaço coberto para o exercício dos trabalhos do grupo, um espaço fechado que pudesse abrigá-las do sol e da chuva.

Foi verificada como primeira via de acesso ao grupo o “boca-a-boca” entre as mulheres do bairro, inclusive relações de parentesco motivavam a participação no coletivo. Também é através da Cooperativa 20 de Novembro, ligado ao Movimento Nacional de Luta pela Moradia (MNLM), que se configura em outra dessas vias. Além disso, é no movimento onde o grupo Art&Mãe encontra apoio, principalmente no que se refere ao transporte e estoque da fibra da garrafa PET, lugar onde também é garantido um espaço destinado ao desenvolvimento de oficinas de produção e compartilhamento do saber.

Além disso, o grupo estabelece relações através das relações pessoais de sua interlocutora principal. Cenira relata que “de 2005 para 2006 ela entrou para o MNLM, quando sua filha entrou para movimento também, ainda que num primeiro momento fosse apenas para acompanhá-la. Cenira rapidamente percebeu, ao longo das reuniões de articulação, a importância e a força deste formato de organização em rede para as atividades produtivas das artesãs”. Deste modo, o grupo Art&Mãe é ligado ao MNLM por meio da Cooperativa 20 de novembro.

Segundo Dubiela (2015), percebe-se, portanto, “que o grupo se reconstrói no tempo em outro lugar da cidade a partir da vontade da interlocutora principal”. E atualmente, são cerca de “12 mulheres que compõe o grupo, trabalhando diretamente na produção de edredons, travesseiros, almofadas e mantas e bordados tudo através da fibra de pet” - conforme as entrevistas realizadas no trabalho de campo.

A partir da interação em campo, evidencia-se que as mulheres trabalham com a fibra, mas não é por causa dele que elas permanecem unidas, muito menos pelo lucro que poderia

advir com um maior escoamento da produção. Tornando possível a interpretação da geração de renda nesse contexto não somente como fim, mas como meio para a interação social.

Desse modo, mais do que trabalhar com a fibra, o que “engendra o pertencimento ao grupo é o fato de ser mulher e participar de uma forma de sociabilidade feminina em um espaço de liberdade de gênero, apoio mútuo e autonomia através de trabalhos com a fibra” (DUBIELA, 2015, p.17).

Portanto, segundo a visão que o grupo tem sobre si, o Art&Mãe é um coletivo de mulheres, que vivem no Bairro Bom Jesus em Porto Alegre, e produz artesanalmente a partir da fibra da garrafa PET e demais resíduos têxteis realizando um trabalho de forma autônoma, solidária e ecológica em prol da comunidade.

### **3.2.2 Modos de trabalho, gestão e inserção do grupo na comunidade local**

A forma na qual organizam a produção possui o caráter participação não-obrigatório, solidário, cooperativo, autogestionário, ecológico e praticando o menor preço para membros da comunidade conforme relatado pelas associadas. O grupo, antes de sua associação à Cooperativa, já possuía essas características, portanto, se aproximando da definição de empreendimentos que, na literatura sobre Economia Solidária, se qualificam como Associações e grupos informais de produção.

Dessa maneira, a produção organiza-se assim: na maior parte das vezes, ocorre sob encomenda; Cenira recebe o pedido, seja via lojinha na comunidade seja por *whatsapp/ facebook*, e avisa às integrantes a fim de saber quem deseja participar daquelas confecções; as tarefas são divididas entre elas conforme suas habilidades de costura, pintura, crochê, etc.; nas terças-feiras, as mulheres que tiverem interesse em produzir para aquela encomenda se reúnem para tal; ao final do dia, após a produção coletiva do grupo, ocorre o lanche compartilhado entre as integrantes; e o lucro, ainda que pequeno, da venda dos produtos é dividido, como consegue: entre quem ajudou diretamente na confecção, sendo que uma das partes é destinada ao caixa do grupo - uma espécie de fundo do coletivo - e Cenira, em virtude dela disponibilizar o espaço de sua casa e investir na reforma que contribuiu para melhorar as atividades de todas que do grupo fazem parte.

Portanto, em um primeiro momento, a circulação da produção ocorre na casa de Cenira, que hoje também é a lojinha do grupo Art&Mãe, mesmo espaço onde se dá tanto a produção quanto a maior parte das vendas. Em segundo, acontece através da participação do grupo em uma rede de solidariedade mais ampla, envolvendo a participação em feiras de Economia

Solidária e eventos viabilizados pelo MNLM, AVESOL (Associação do Voluntariado e da Solidariedade) e demais parceiros.

Cabe ressaltar aqui a mudança advinda com a ligação do grupo ao MNLM, que representou uma decisão estratégica do ponto de vista de articulação política e institucionalizada. As mulheres do Art&Mãe, apesar de participarem de movimentos de luta de base, também viram na associação à Cooperativa 20 de Novembro uma chance de sair da informalidade, preservando-se as peculiaridades que definem a sua forma de produção e organização.

Foi em 2000 que o grupo passou a trabalhar com a fibra da garrafa PET, no entanto, as atividades de produção artesanal a partir de resíduos têxteis ganhou maior visibilidade, além de apoio, com a concretização de um acordo entre o grupo e à Cooperativa: seria dado suporte ao coletivo – desde o transporte e armazenagem do material doado, a divulgação dos trabalho e oficinas de produção junto à rede de cooperativas e eventos de Economia Solidária - mas, em contrapartida, todas as participantes do Art&Mãe deveriam se associar formalmente à Cooperativa 20 de Novembro como informou Cenira.

Desta cooperação, o grupo passou a estar e se fazer representar em espaços que antes, na informalidade, não era possível ir além. Como participar de projetos de produção em larga escala cujas empresas de grande porte, a exemplo temos o Instituto Lojas Renner, contratam as cooperativas para essas confecções. Além dos trabalhos de atuação conjunta na Rede dos Grupos da Comunidade, como é o caso da AVESOL, que recebe a demanda das instituições e distribui entre os grupos conforme suas capacidades produtivas. Ou ainda, receber doações de instituições que exigem um grau de formalização para tal, como: Receita Federal e Unimed.

Uma observação a respeito da relação de parceria entre o grupo e as cooperativas, e a rede dos grupos da comunidade e demais instituições parceiras. Este movimento, de articulação das mulheres do Grupo como associadas à Cooperativa 20 de Novembro, garantiu um espaço de promoção e compartilhamento do saber, do manuseio com a fibra e demais materiais reciclados, a partir do trabalho artesanal e coletivo que busca, não somente uma alternativa à geração de renda, mas também o desenvolvimento pleno e criativo de suas capacidades visando, inclusive pela forma de engendramento que se observa na dinâmica do grupo, o reconhecimento mútuo entre as mulheres, como o relato de Cenira, porta voz do grupo aponta:

“Pra nós é assim, não é tanto margem de lucro, é mais uma convivência, temos convivência de tá aqui com as gurias, nós tá aqui conversando, se divertindo, brincando... e quando tem bastante encomenda a gente tira lucro” (DUBIELA, 2015)

Sobre o lucro, assim como caracterizados os empreendimentos de economia solidária, eles escolhem pela não maximização deste. E, apesar das mulheres do grupo terem consciência de que seria possível auferir uma margem maior, elas optam por não o fazer. Porque a preocupação com a justa distribuição, comprometimento com o meio-ambiente, com os membros da comunidade e com movimentos emancipatórios, ocupa um lugar de maior importância para o grupo.

No entanto, este fato compromete muitas vezes o investimento que poderia gerar melhorias na estrutura para as atividades do grupo. E confirma a necessidade que as mulheres têm de fazer atividades como rifas, sorteios, entre outras formas de angariar fundos, para financiar imprevistos que possam vir a surgir, como manutenção do maquinário e compra de alguns insumos. Ou ainda, que nem mesmo são considerados como custo na visão das mulheres, como a participação em feiras e eventos de economia solidária; material de divulgação, como panfletos e cartão de visita.

Na concepção das associadas, que também perpassam por valores cristãos de solidariedade, na medida em que sua produção é viabilizada por doações diversas, e que elas descrevem, por vezes, como atos de caridade, julgam correto retribuir tais ações com produtos de qualidade e acessíveis ao consumo de pessoas carentes.

Dessa maneira, a produção de edredons, travesseiros, almofadas, bolsas, mantas e tocas/gorros, artesanatos em geral é possível através daquela que é hoje a principal matéria-prima do grupo: a fibra da garrafa PET. Esta é fruto da parceria e doação da Indústria Maxitex, intitulada como referência em termos de ecotêxteis por produzir uma série de fios têxteis, tecidos e malhas. O grupo Art&Mãe através da matéria-prima ecológica experimentou uma nova percepção enquanto fazia uso sustentável da já conhecida garrafa PET, como declarou Cenira:

“Foi muito bom, muito engraçado, porque ninguém sabia o que que era né, pra nós foi um show. Daí ainda tinham gurias que reciclavam, que eram recicladoras né de PET, garrafa PET, daí elas olhavam pra aquilo e diziam assim ‘eu não acredito que aquela garrafa que eu catei lá dentro do valão é isso aqui que nós temo produzindo hoje” (DUBIELA, 2015)).

Por fim, a inserção do grupo na comunidade parte de sua forma cooperativa de ser: pois há entre as integrantes, entre si e a comunidade, a existência de interesses e objetivos comuns que incentiva a união dos esforços e desenvolvimento das variadas capacidades; efetivando-se em propriedade coletiva parcial ou total dos bens, partilha igualitária dos resultados e da responsabilidade solidária diante das dificuldades.

Nesse sentido, ações e atividades socioculturais são igualmente construídas pelo coletivo a fim de atender às necessidades de uma comunidade carente de estrutura básica de saúde, educação, lazer e cultura. Aos membros da comunidade Bom Jesus, principalmente à juventude, para além das carências materiais, "carece de sonhos”.

### **3.3.3 Sustentabilidade: a fibra da garrafa PET**

Atualmente, a principal matéria-prima para as confecções do grupo é a fibra da garrafa PET. “Essa fibra é o próprio fio para a costura das almofadas e travesseiros. Ela é o cabelo da boneca de pano e substrato para peças de crochê: tapetes e toalhas e artefatos para decoração de cozinhas, banheiros e outros espaços”. (DUBIELA, 2015). Além disso, dela também é produzido o carro-chefe do grupo, o edredon, mantas, tocas e gorros de inverno.

A fibra utilizada pelo grupo, e que adquire vários formatos: seja como uma estopa seja como novelos que parecem lã; é oriunda da doação da Indústria Maxitex, localizada em Sapucaia do Sul, grande Porto Alegre. Com o discurso de responsabilidade socioambiental, a empresa fabrica produtos têxteis que não agredem o meio ambiente, elaborados com variadas fibras e misturas, a qual uma delas é a PET.

O resíduo que restou da transformação da garrafa PET, e que já não pode ser mais transformado, é doado pela empresa diretamente ao grupo Art&Mãe. A articuladora desta parceria é Cenira, quem faz o contato direto com a fábrica para recolher a doação quando o estoque está baixo. No entanto, ela relata que a indústria libera somente em quantidades que possam encher pelo menos um caminhão. Em consequência disso, o grupo depende do espaço

cedido pelo Assentamento Urbano 20 de Novembro do MNLM, bem como do pagamento deste carroto é realizado pela Cooperativa.

Segundo Dubiela (2015), as mulheres do grupo Art&Mãe “através de seus trabalhos com a fibra reinserem na circulação, o resíduo do resíduo, de forma criativa, artesanal, solidária e cooperativa”. Suas atividades e trabalhos com a PET adquirem, portanto, grande importância do ponto de vista socioambiental.

O Politereftalato de etileno (PET), é um polímero termoplástico desenvolvido por dois químicos britânicos Whinfield e Dickson em 1941 (ABIPET, 2019), formado pela reação entre o ácido tereftálico e o etileno glicol, originando um polímero termoplástico. Possui propriedades termoplásticas, isto é, pode ser reprocessado diversas vezes pelo mesmo ou por outro processo de transformação. Quando aquecidos a temperaturas adequadas, esses plásticos amolecem, fundem e podem ser novamente moldados. No entanto, as garrafas produzidas com este polímero só começaram a ser fabricadas na década de 1970 (ABIPET, 2019).

Em meados dos anos 1980, quando nos EUA e Canadá tiveram as primeiras experiências de coleta e reciclagem das garrafas PET, que foi possível visualizar o início de um problema socioambiental que o seu uso e reprodução indiscriminados provocaria. Mais tarde na década de 1990, o governo norte-americano autorizou o uso deste material reciclado em embalagens de alimentos, até chegarmos aos dias de hoje onde esse material é motivo de ameaça à vida de muitos seres vivos.

A garrafa PET demora cerca de 400 anos para começar a se degradar, podendo demorar até 800 anos para se degradar totalmente, tomou corpo no início dos anos 1990 uma forte crítica ambiental ao uso das garrafas PET, como parte de um discurso de sustentabilidade e responsabilidade social que emergiu naquela época, em virtude de um descontentamento ao modelo de vida capitalista e sua produção de resíduos como as garrafas PET.

O que se tem, então, é um elemento plástico, derivado de petróleo, processado pela primeira vez em laboratório em 1941 e que passou a ser utilizado como matéria-prima para a fabricação de garrafas na década de 1970 (ABIPET, 2019). Na década de 1980 surgiram as primeiras experiências de reciclagem desse plástico, nos anos 1990 iniciou o uso do plástico PET reciclado para embalagens alimentícias. Atualmente, o plástico PET é já banal na práxis cotidiana de uma sociedade complexa moderno-contemporânea.

Delineia-se no decorrer do tempo um esquema geral de circulação do plástico PET no meio cósmico e social, esquema que possui complexa ramificação em inúmeros mercados ou circuitos (ZELIZER, 2005), um deles seria o da garrafa PET, outro seria o da sua reciclagem, quando se transforma em fibra. Importa lembrar que as relações de dominação e a arquitetura

de poder se reiteram no esquema de circulação do plástico PET, por exemplo, porque o poder de transformar o plástico PET, de lhe dar outra forma, está concentrado nas indústrias, são os capitalistas que detém o poder de transformação e de dar vida ao plástico sob uma nova forma, nova mercadoria, novo mercado, novo lucro, nova mais-valia, velho capital.

### **3.3.4 O CANVAS para o grupo**

Para que as atividades do grupo Art&Mãe tomassem as proporções que hoje apresentam, desde seus primeiros movimentos de articulação com entidades à formalização como associadas à Cooperativa 20 de Novembro, foi necessário que as mulheres desenvolvessem o espírito empreendedor, indutor de trabalhos criativos, e que nelas já existia.

Segundo Cenira, a união das mulheres iniciou por razões de cunho social e religiosas, em alguns casos em resposta à falta de opção frente ao desemprego e à precariedade laboral. Neste momento, o grupo poderia ser classificado, inclusive, como um “empreendedorismo por necessidade”. Este tipo de empreendedorismo ocorreu em vários países em desenvolvimento, no Brasil os empreendedores por necessidade, em 2002, eram a maioria (DORNELLAS, 2012; SANTANA, 2014). No entanto, em 2010, o Brasil registra mais de 68% de empreendimentos que surgiram como uma oportunidade (DORNELAS, 2012). Estes, por definição, são aqueles empreendedores que identificaram uma oportunidade resultando na criação planejada de um negócio (DORNELAS, 2012)

Portanto, a trajetória do empreendimento do Art&Mãe iniciou como um empreendedorismo por necessidade, porém à medida que o coletivo cresceu, bem como buscou formas de institucionalizar-se a fim de tornar sólida e intensificar as parcerias-chave, verificou-se uma mudança em seu caráter. Podendo ser considerando, a partir deste momento, como um empreendedorismo por oportunidade. Ainda que as estatísticas afirmem que “muitos negócios fracassam em seus primeiros anos de existência” (BRITO, 2011), o Grupo Art&Mãe realiza o mesmo trabalho, mantendo-se suas peculiaridades, há 20 anos.

Por ser a eficiência e qualidade do empreendimento um reflexo do empreendedor, de suas qualidades e habilidades, estas são essenciais para o sucesso de ambos (MINELLO; GOMES, 2013). Nesse sentido, torna-se claro que a resistência das atividades do grupo se deu graças ao espírito empreendedor e à criatividade aplicada em buscar não somente a união entre mulheres que compartilham de um mesmo objetivo e vivenciam realidades semelhantes, mas também novas oportunidades, parcerias-chave, matérias-primas, aperfeiçoamento na costura, etc. E, principalmente, buscam conhecimento com base em ferramentas de gestão para o melhor



planejamento de suas estratégias e, além disso, visando uma estruturação de maneira profissional para alcançar novos rumos, parceiros e a renovação das integrantes.

Assim, a elaboração de um CANVAS para o grupo Art&Mãe, modelo de negócio cujo objetivo é facilitar o processo de integração entre as estratégias e as operações dentro do empreendimento (AMIT; ZOTT, 2001; OSTERWALDER, 2004), se torna essencial para “esclarecer de maneira visual a lógica de como o negócio gera valor” (OSTERWALDER, 2004).

Considerando que o grupo faz uso de variadas formas de articulação, deter desta ferramenta significa hoje chegar às instituições de maneira aparelhada. Visando atrair futuros parceiros, além de fortalecer as parcerias já existentes, para o empreendimento. Como é o caso dos fóruns, feiras e encontros de Economia Solidária dos quais o grupo participa a fim de se fazer visível na cena do empreendedorismo solidário.

Além disso, o CANVAS é importante por se tratar de um mapa visual, e de fácil compreensão, para despertar o interesse de possíveis novas integrantes sobre o empreendimento. Com o intuito, inclusive, da renovação de um coletivo que é predominantemente composto por senhoras de idade avançada. Fato que compromete o futuro das atividades do grupo, bem como também limita sua capacidade produtiva. Isto é confirmado, inclusive, pela diminuição do número de associadas que, em 2013, eram aproximadamente 29, e hoje o grupo conta apenas com 12 delas – segundo relato de Cenira.

Portanto, embora a maioria das associadas não tivessem, inicialmente, conhecimento sobre os trabalhos com a fibra da garrafa PET e demais resíduos têxteis, além da pintura, costura, artesanatos, etc.; ao serem acolhidas em um ambiente movido pela solidariedade, equidade, empoderamento feminino e de reconhecimento mútuo, foram estimuladas a trabalhar – conforme as próprias palavras da associada Marilene - “com um material que, além de tudo, as pessoas desperdiçavam e é uma forma de aproveitar tudo isso [...] e usando a criatividade tu cria um monte de coisas”.

Sendo assim, Chiavenato considera o empreendedor como (2005, p. 3): “[...] a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias”. Portanto, o grupo Art&Mãe é composto por empreendedoras que foram moldando o seu entorno conforme os próprios trabalho com a fibra as modelaram: através da “arte” e do poder transformador das “Mães”.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base no relato das atividades produtivas das artesãs, somando-se às interações da pesquisadora com as cooperativadas e à dinâmica para aplicação da ferramenta de gestão, esta seção abordará a construção do *Business Model Canvas* e as sugestões da pesquisadora que visam garantir a aplicabilidade do Modelo de Negócios ao cotidiano do Grupo Art&Mãe.

### 4.1 O TRABALHO DE CAMPO

A pesquisa com o Art&Mãe se desenvolveu através de uma inserção no cotidiano vivenciado pelo Grupo. Os encontros mais relevantes contaram com a presença do Antropólogo Visual Diogo Dubiela que, por apresentar um histórico de atividades de campo etnográfico anteriormente realizadas com as mulheres, reconhecidamente possuía a confiança delas e, por conseguinte, contribuiu para introduzir o tema desta pesquisa a suas interlocutoras.

Ao longo da dinâmica de interações e relações que se tecem no decorrer do trabalho de campo, revelam-se as necessidades do Grupo no que diz respeito à gestão do empreendimento. Diante do que fora exposto nos encontros realizados, ficou claro o anseio das associadas de obter um material que contribuísse na compreensão e articulação de suas atividades, assim sendo, foi proposta a construção de um *Modelo de Negócios BMC* para o empreendimento.

#### 4.1.1 A construção do *BUSINESS MODEL CANVAS* para o Empreendimento

A aplicação do *Business Model Canvas* foi realizada para proporcionar a visualização do empreendimento por completo, contribuindo na identificação dos insumos necessários à elaboração do planejamento estratégico da produção do Grupo e para articulações junto às comunidades e demais facilitadores.

Em um primeiro instante, o processo de aplicação da ferramenta se deu com a identificação do modelo atual de negócio, exclusivamente por parte das integrantes do Grupo Art&Mãe. Com o resultado desta, foi possível sugerir a adaptação das informações à ferramenta levando-se em consideração a realidade empreendedora do coletivo, além de trazer novas formas de pensar a distribuição da produção e a expansão do seu alcance.

A execução foi iniciada com o esclarecimento do propósito do *Business Model Canvas*, seguido da explicação de como é organizado e do significado de cada campo, assim como a relação existente entre cada um deles. A definição destes fatores iniciais foi importante no âmbito da condução fluida da dinâmica de construção da ferramenta, uma vez que a

interlocutora principal do Grupo, e responsável por fornecer grande parte das informações necessárias para a adaptação do BMC, possuía conhecimento suficiente sobre a lógica do processo para a personalização da ferramenta em sua versão final.

Todo o processo de aplicação do BMC foi realizado de forma colaborativa, portanto, além da explicação sobre a ferramenta de gestão, houve a intervenção posterior da pesquisadora na versão criada exclusivamente pelas mulheres, de forma a garantir que o resultado final fosse útil ao empreendimento.

No *Quadro 3*, temos o resultado da atividade puramente alicerçado na visão que as mulheres têm sobre o empreendimento. Os registros possibilitaram concluir que, de maneira geral, o coletivo conseguiu identificar características essenciais para as atividades do grupo e preencher todos os blocos da ferramenta.

**QUADRO 3: 1º resultado do CANVAS construído pelas mulheres.**

<b>Bloco de Construção</b>	<b>Preenchimento feito pelas integrantes</b>
Segmento de clientes	Empresas, fazendo oficinas de trabalho. Produção no local, e onde mais forem requisitadas.
Proposta de Valor	Moda sustentável, produtos feitos de resíduos têxteis. Preocupadas com o meio ambiente, e sempre aplicando o menor valor dentro da comunidade.
Relacionamento com clientes	Através das Redes Sociais, no próprio local. Levando sempre o cartão de apresentação do Grupo.
Canais de Comunicação	Loja física, ligar para o cliente e levar o produto até ele.
Fontes de Receita	Vendas no próprio local, dentro da comunidade.
Parceiros-chave	Avesol, Lojas Renner, Receita Federal, Rede dos grupos da comunidade.
Atividades-chave	Produzir roupas diversas, e consertos em geral.
Recursos-chave	Maquinário, mão de obra, insumos, capacitação, espaço físico maior.
Estrutura de custo	Telefone, água e luz. Compra de material (quando necessário)

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O primeiro resultado do CANVAS apresentou lacunas em alguns dos blocos que a ferramenta contém, que serão abordadas na seção 4.1.2 deste capítulo. A seguir, serão propostas adaptações e a inclusão de informações relevantes que foram surgindo na evolução da conversa com Cenira, no último encontro realizado, sobre a montagem desta primeira versão da ferramenta pelas associadas.

#### 4.1.2 Apresentação dos resultados da pesquisa de campo

Como descrito anteriormente, esta seção apresenta o *Business Model Canvas* após as adaptações incorridas, além de explicar mais detalhadamente sobre as sugestões que foram dadas à construção da ferramenta afim de assegurar sua aplicabilidade no dia-a-dia do empreendimento Art&Mãe. Abaixo, segue a descrição do processo e dos resultados obtidos referentes ao preenchimento de cada bloco.

- Segmento de clientes: Com relação ao bloco **segmento de clientes**, todas as mulheres do grupo, de maneira unânime, identificaram a relevância do cliente local. Este, é o que consome os produtos confeccionados pelos Grupos que compõe a rede de produção nas comunidades, seja sob encomenda seja na lojinha e ações promovidas por parceiros dentro do Bairro Bom Jesus.

**Quadro 4 - Segmento de Clientes do BMC do Grupo Art&Mãe**

<p><b>Segmento de Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Membros do Bairro Bom Jesus e demais comunidades parceiras.</li><li>• Pessoas que buscam o consumo ecológico e sustentável.</li><li>• Pessoas que prezam pela produção artesanal;</li><li>• Frequentadores de feiras e eventos de Economia Solidária.</li><li>• Clientes que procuram produtos com as qualidades que a Fibra da garrafa PET possui: antialérgica, isolante térmico, macia, leve e ecológica.</li><li>• Empresas do ramo da moda e instituições de cunho artístico.</li></ul>
--

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Além deste, no resultado inicial também foi identificado o cliente empresarial, ou seja, do ramo de confecção de vestuário. Pelo qual são contratadas, por produção e/ou projeto determinado, via cooperativa. Porém, não mencionaram as instituições que as procuram para o

desenvolvimento de estruturas artísticas que demandam de seus conhecimentos em costura e aptidões no manejo artesanal.

Em um primeiro momento, também não exploraram as qualidades intrínsecas aos produtos confeccionados com a Fibra da garrafa PET, que pode ser inserido ao segmento de mercado que tem práticas de consumo ecológicas. Esta lacuna, assim que percebida, foi igualmente sugerida a inclusão a este nicho de clientes na 2º resultado do CANVAS.

Outra questão observável no primeiro resultado do Canvas, foi o fato de não ter sido incluído neste segmento os frequentadores das feiras e eventos de economia solidária. Em resposta a isso, as integrantes alegaram não participarem com tanta frequência desses espaços, atualmente, devido a sua estrutura de receitas limitada. Portanto, esse foi o motivo para o grupo não ter considerado esse nicho como clientes importantes aos quais elas conseguem ofertar seus produtos regularmente.

- Proposta de Valor: Com relação aos aspectos atrelados a **proposta de valor**, as associadas foram levadas a refletir quais seriam os diferenciais da produção do Grupo Art&Mãe em relação à confecção e comercialização dos empreendimentos tradicionais. Para compor este bloco, foram citados: a moda sustentável, comércio justo e a responsabilidade socioambiental. Que, respectivamente, fazem referência às confecções de vestuário a partir de roupas doadas as quais o grupo reutiliza e transforma em novas peças; ao valor diferenciado para venda dentro das comunidades, exercendo o preço mínimo; produção diversificada de artesanatos, vestuário e acessórios, utensílios para casa, com a fibra da garrafa PET e demais resíduos têxteis.

#### Quadro 5 - Proposta de Valor do BMC do Grupo Art&Mãe.

##### **Proposta de valor:**

- Moda Sustentável: roupas doadas são consertadas, se estiverem danificadas, transformando-as em novas peças.
- Comércio Justo - aplicação do menor preço para membros da comunidade.
- Responsabilidade socioambiental - Produtos confeccionados por mulheres moradoras da comunidade, a partir de materiais reaproveitados (Fibra da garrafa PET e demais resíduos têxteis).

- Aptidões artísticas de cunho artesanal: montagem e criação de artigos para exposições de arte.
- Disseminação do trabalho manual através de oficinas de produção.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No entanto, no segundo resultado do CANVAS, as integrantes obtiveram uma leitura mais ampla do conceito de proposição de valor, que foi além do apresentado por Gonçalves (2012) como conceito inicial – “conjunto de produtos e serviços oferecidos que geram valor para um segmento de clientes específico”.

Nesse sentido, a proposta de valor do Empreendimento do Grupo Art&Mãe não está direcionada somente aos clientes que podem adquirir sua produção, mas também à toda a comunidade do Bairro Bom Jesus e proximidades. Que possuem acesso livre nas oficinas de trabalho oferecidas pelas integrantes, práticas que visam expandir para mais mulheres o conhecimento do trabalho com os resíduos têxteis reaproveitados. Além disso, incluiu-se no bloco proposta de valor as atividades de cunho artístico as quais as mulheres participam, podendo citar: instalações etnográficas, exposições de arte, eventos culturais.

- Relacionamento com clientes: Os aspectos referentes ao **relacionamento com os clientes** não representam muitas dificuldades para as associadas no preenchimento do campo. Sendo necessário apenas uma adaptação na escolha dos termos utilizados com a intenção de especificar melhor cada ponto levantado.

A confiança, dentre os elementos destacados neste bloco, foi mencionada verbalmente como fator chave do relacionamento com o cliente uma vez que a maior parte das confecções são realizadas sob encomenda. Sem a obrigatoriedade de pagamento adiantado, portanto, ela se torna um diferencial quando se trata de um empreendimento com recursos e mão-de-obra limitados, mas que respeita a forma de organização da produção do Grupo.

#### **Quadro 6 - Campo “Relacionamento com os clientes” do BMC do Grupo Art&Mãe**

##### **Relacionamento com clientes:**

- Confiança e relacionamento pessoal com os moradores da comunidade.
- Próximo, atendimento personalizado conforme a necessidade do cliente.
- Atenção pelos meios de comunicação (Face, Insta, Whats, e-mail).

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O item *atenção pelos meios de comunicação online* foi o que pareceu ser uma dificuldade para o grupo pois, uma vez que se tratam de pessoas com mais idade, a utilização de ferramentas da web não é tão corriqueira. Portanto, há a necessidade dessas interfaces serem apresentadas por um profissional que possa ensiná-las a melhorar o atendimento que ocorre através delas.

Principalmente se levarmos em consideração que, atualmente, tais espaços online estão servindo como forma de apresentação de marcas e produtos, direcionando para o contato direto com o cliente de variadas localidades e gerando a venda.

- **Canais de Distribuição:** Como **canais de distribuição**, foi citada a FEICOOP (Feira Internacional de Economia Solidária que ocorre anualmente em Santa Maria/RS) que, de acordo com as associadas, dada sua importância por aumentar a visibilidade das atividades do coletivo e de vendas a posteriori, além de permitir acesso a mais recursos e parceiros. No entanto, o principal canal de distribuição ainda é a lojinha no Bairro e a divulgação boca-a-boca, prática utilizada antes mesmo do advento das interfaces virtuais, mas que necessitam de algumas renovações.

Para auxiliar no escoamento da produção e acompanhar a tendência de vendas via Redes Sociais, foi sugerida a criação de páginas profissionais do Grupo Art&Mãe e do email. Dado que a rede social é uma representação das relações e interações entre indivíduos de um grupo e possui um papel importante como meio de propagação de informação, ideias e influências (Kempe et al., 2005).

#### **Quadro 7 - Campo “Canais de distribuição” do BMC do Grupo Art&Mãe.**

##### **Canais de distribuição**

- Participação em feiras e eventos.
- FEICOOP - Feira Internacional de Economia Solidária.
- Divulgação boca-a-boca.
- Lojinha no Bairro Bom Jesus.
- Redes Sociais: Facebook e Instagram.
- E-mail e Whatsapp.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

- Estrutura de receitas: Com relação à **estrutura de receitas**, observa-se que restou dúvidas quanto à definição deste ponto pois, ao preencher o bloco, o grupo considerou como sua maior fonte de renda a venda local, ou seja, dentro da comunidade. No entanto, faltava-lhe associar essa fonte de receita aos produtos e serviços propriamente ditos, que são: edredons (carro-chefe), travesseiros, almofadas, tapetes e mantas, produzidos com a fibra da garrafa PET; os vestuários, tocas, gorros e artesanatos, confeccionados a partir de doações de roupas que são transformadas em novas peças e produtos.

Na parte dos serviços, os reparos de costuras em geral e as atividades socioculturais promovidas com o auxílio do grupo. Neste ponto, inclui-se as rifas para custeio de tais atividades e participações em eventos fora dos limites da comunidade.

**Quadro 8 - Campo “Estrutura de receitas” do BMC do Grupo Art&Mãe.**

**Estrutura de receitas:**

- Venda de Edredons, Travesseiros e lençóis, Almofadas, Tapetes e Cortinas, Mantas, Tocas e gorros, Roupas em geral e Artesanatos.
- Consertos de costura em geral.
- Participação em projetos de produção e venda em larga escala.
- Rifas e atividades socioculturais.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Também se faz indispensável citar as vendas diretamente ligadas aos projetos de produção em larga escala, desenvolvidos entre a rede de grupos da comunidade, e promovidos por empresas parceiras a exemplo das Lojas Renner.

- Parceiros chave: Analisando os **parceiros chaves**, este conceito assumia uma conotação mais célebre, dado que a economia solidária, por si só, é genuinamente colaborativa.

Logo, incluiu-se nesse bloco mais parceiros os quais não foram mencionados no primeiro resultado do CANVAS, e que assumem um papel imprescindível para a manutenção das atividades produtivas do Grupo, além de contribuírem nas mais diversas esferas: seja ela



comercial, de articulação estratégica, seja desenvolvendo práticas sociais voltadas à comunidade.

Abaixo estão especificados como cada parceiro exerce essa manutenção, auxiliando para as atividades produtivas do grupo.

#### **Quadro 9 - Campo “Parceiros chave” do BMC do Grupo Art&Mãe.**

##### **Parceiros chave:**

O Art&Mãe apresenta vários parceiros, desde sua fundação, que atuam de forma ativa concedendo suporte ao Grupo. Dentre eles, pode-se destacar:

- MNLM - Movimento Nacional de Luta pela Moradia: aliança firmada em prol de uma articulação centralizada no movimento de base;
- Cooperativa 20 de Novembro (ligada ao MNLM): exerce um papel consolidador para o Grupo. E atua fornecendo o espaço físico para armazenagem do material doado, além de auxiliar no transporte deste;
- AVESOL - Associação do Voluntariado e da Solidariedade: contribui para visibilidade do Art&Mãe, indicando projetos para atuação conjunta da Rede dos Grupos da Comunidade;
- Rede dos Grupos da Comunidade: compartilham dos trabalhos de produção em larga escala que parceiros mais influentes promovem, e do conhecimento da utilização de materiais reciclados para geração de renda;
- Maxitex Indústria Têxtil: doação da principal matéria-prima utilizada pelas mulheres em suas produções, a Fibra da garrafa PET;
- Lojas Renner: parceira na promoção de ações voltadas à revitalização de espaços públicos dentro da comunidade, e no fomento às iniciativas de produção em larga escala;
- Receita Federal: doação de materiais têxteis em geral;
- Unimed: doação de materiais têxteis em geral;
- Estofarias: doação de retalhos têxteis;
- UFRGS: parcerias entre estudantes e as mulheres para geração de conhecimento;

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

- Atividades-chave: O próximo ponto abordado foi o de **atividades-chave**. Nesta etapa da dinâmica, conseguiram identificar algumas atividades como sendo um divisor inclusive sobre a forma de organização do grupo. Todas as atividades realizadas como produção, oficinas para compartilhamento do saber, participação em feiras e eventos de economia solidária, ações de apoio à comunidade, exposições artísticas, etc; são possíveis devido à presença dessas mulheres na cena de articulação política que visa resistência da base social.

O grupo relatou que, nenhuma de suas atividades de produção seria possível se, antes de tudo, elas não realizassem um trabalho de base através de entidades religiosas há quase 30 anos. Como agentes sociais, essas mulheres realizam trabalhos comunitários, participam de fóruns sociais e ações socioculturais, reuniões político-partidária, etc; o que fez com que lideranças comunitárias dessem maior atenção a forma de organização na qual elas estavam.

Assim, inicia a parceria com o MNLM e, posteriormente, ocorre a vinculação à Cooperativa 20 de Novembro e a AVESOL. Este arranjo formal possibilitou ao grupo obter visibilidade e começar a produção sustentável através das doações da fibra da garrafa PET e demais resíduos têxteis. Os outros parceiros-chaves e ações resultantes deles, foram concretizadas, portanto, pela decisão estratégica que o grupo tomou ao se ligar ao Movimento Nacional de Luta pela Moradia e de se associar à Cooperativa.

#### Quadro 10- Campo “Atividades chave” do BMC do Grupo Art&Mãe.

##### **Atividades chave:**

- Presença em grupos de articulação política com trabalho de base.
- Confecção de Edredons, Travesseiros e lençóis, Almofadas, Tapetes e Cortinas, Mantas, Tocas e gorros, Roupas em geral e Artesanatos.
- Oficinas para difusão das atividades produtivas de geração de renda nas comunidades, além da participação em feiras e eventos de economia solidária, por exemplo.
- Ações de apoio à comunidade via atividades socioculturais.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Nesse sentido, foi ressaltado no bloco a inserção do elemento “ações de apoio a comunidade”. Estas ações caracterizam-se como formas de apoio desses outros variados parceiros dentro da rede colaborativa na qual estão inseridos os grupos de trabalho comunitários. Como exemplo destas ações podemos citar a revitalização de espaços públicos, por parte de empresas parceiras com ajuda dos membros da comunidade, e oficinas de trabalho e intervenções socioculturais também promovidas conjuntamente.

- Recursos-chave: Durante o debate sobre este campo, as mulheres do Art&Mãe não apenas refletiram sobre os **recursos-chave** atuais que viabilizam a produção e serviços prestados, como também os recursos indispensáveis para alcançar condições de trabalho decentes. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), Trabalho Decente é um "trabalho adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, capaz de garantir uma vida digna".

A promoção do emprego produtivo e de qualidade, um dos pilares estratégicos do conceito de trabalho decente definido pela OIT, remete à carência do Grupo e, portanto, ao interesse de estabelecer uma Sede onde as atividades produtivas e estocagem da produção possam ocorrer de maneira regular. Posto que, atualmente, as artesãs confeccionam seus produtos em um ambiente desprovido do espaço e estrutura adequados para todas.

#### Quadro 11 - Campo “Recursos chave” do BMC do Grupo Art&Mãe.

##### **Recursos chave:**

- Máquinas de costurar
- Capacitação
- Mão de Obra
- Doações diversas e de Fibra da garrafa PET
- Espaço físico (Sede)

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

- Estrutura de custos: Por fim, a **estrutura de custos** foi facilmente identificada e preenchida pelas associadas. As adaptações realizadas foram sobre: o valor destinado à manutenção da Sede e maquinário, que hoje é auferido de duas maneiras uma delas é

quando há uma venda e deste pagamento se faz a partilha em três partes (para o lanche após a produção, para as integrantes que participaram da confecção e para manutenção da Sede), e a outra é a partir de rifas promovidas pelo grupo geralmente utilizadas para conserto das máquinas de costura; valor para custear o transporte dos materiais doados, que atualmente depende exclusivamente da ajuda da Cooperativa 20 de Novembro; e da verba para gerar continuamente material de divulgação das atividades do Grupo Art&Mãe.

**Quadro 12 - Campo “Estrutura de custos” do BMC do Grupo Art&Mãe.**

**Estrutura de custos:**

- Manutenção da Sede e maquinário do Grupo Art&Mãe.
- Participação em eventos de Economia Solidária.
- Telefone e internet.
- Água e luz.
- Transporte para coletar material doado.
- Divulgação (Panfletos, Cartão de visita).
- Insumos básicos (quando necessário).

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Também foi inserido na estrutura de custo a “Participação em eventos de Economia Solidária” pois, como relatado pelo grupo, elas dependem da renda auferida de rifas para tal ação. Portanto, não chegam a considerar no segmento de clientes os frequentadores desses espaços visto que sua própria participação é instável, conforme descrito no Bloco Clientes-chave.

Por fim, de maneira geral, custos como telefone/internet, água e luz, transporte para coletar material doado, material de divulgação e compra de insumos básicos foram considerados no bloco.

Recapitulando o resultado final do *Canvas*, partir-se-á do bloco **Clientes** (segmento de clientes, canais e relacionamento): o **Segmento Clientes** foi definido como sendo os membros do Bairro Bom Jesus e das comunidades próximas, pessoas que prezam por um consumo artesanal e ecologicamente sustentável, os frequentadores de feiras e ventos de Economia Solidária. Também compõe o segmento quem procura pelas propriedades peculiares do fio da garrafa PET, e empresas do ramo da moda e instituições que promovem ações artísticas.

Logo, o bloco **Proposta de Valor** é composto pelo fornecimento, ao segmento de clientes estabelecido acima, da moda sustentável, com responsabilidade socioambiental, e

prática do preço justo para pessoas carentes. Além da criação de produtos de cunho artístico para exposições, bem como o fornecimento de oficinas para o compartilhamento das práticas de produção com materiais que são desperdiçados pela sociedade.

Para tanto, o **Relacionamento** com este cliente se dá a partir de uma relação de confiança entre os membros das comunidades, de maneira personalizada conforme a necessidade do comprador e disponibilizando de atenção via redes sociais em páginas da web.

E a **Distribuição** é feita principalmente pela Lojinha que o grupo possui na comunidade Bom Jesus, através do boca-a-boca e aplicativo *whatsapp*. As vendas também ocorrem via *facebook* de Cenira, mas com a criação do perfil profissional do grupo Art&Mãe em demais redes sociais se espera que as páginas web possam vir a garantir esses canais para o escoamento da produção. E, apesar de ser de maneira discreta, as vendas também ocorrem a partir da participação em feiras e ventos de Economia Solidária.

No bloco **Infraestrutura** (principais parcerias, atividades-chave e recursos principais), as **Parcerias-chave** que asseguram a formalização, a visibilidade e obtenção de matéria-prima ao grupo são: o MNLM, a Cooperativa 20 de Novembro, AVESOL, Rede dos Grupos da Comunidade, a Maxitex Indústria Têxtil, as Lojas Renner, Receita Federal, Unimed, Estofarias e a UFRGS.

As **Atividades-chave** do coletivo, que são sustentadas pelas entidades elencadas acima e requeridas para que a estratégia do empreendimento se concretize, são: a presença em grupos de articulação política com trabalho de base, oficinas para difusão das atividades produtivas de geração de renda nas comunidades, a participação em feiras e eventos de economia solidária, além das ações de apoio à comunidade via atividades socioculturais. Bem como os **Recursos-chave** para a produção do grupo são: máquinas de costurar, capacitação, mão de obra, doações diversas e de Fibra da garrafa PET, espaço físico (Sede).

Por fim, o último bloco para fechar o *Canvas - Art&Mãe* é a **Viabilidade Financeira** do empreendimento (estrutura de custos e fontes de receita). Cujas **Estrutura de Custos** é composta pela manutenção da sede e maquinário, a participação em eventos de Economia Solidária, telefone e internet, água e luz, transporte para coletar material doado, material de divulgação e abastecimento de insumos básicos. E as **Fontes de Receita** que viabilizam os processos do empreendimento são: a venda de edredons, travesseiros e lençóis, almofadas, tapetes e cortinas, mantas, tocas e gorros, Roupas em geral e Artesanatos. Além disso, inclui-se os consertos de costura em geral, a participação em projetos de produção e venda em larga escala, as rifas e atividades socioculturais.

FIGURA 3 - O Modelo de Negócios CANVAS do Grupo Art&Mãe após adaptações sugeridas

Business Model Canvas - Art&Mãe			
Parceiros-chave	Atividades-chave	Proposta de valor	Relacionamento com clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>MNLM – Movimento Nacional de Luta pela Moradia.</li> <li>Cooperativa 20 de Novembro.</li> <li>AVESOL – Associação do Voluntariado e da Solidariedade.</li> <li>Rede dos Grupos da Comunidade.</li> <li>Maxitex Indústria Têxtil.</li> <li>Lojas Renner.</li> <li>Receita Federal.</li> <li>Unimed.</li> <li>Estofarias.</li> <li>UFRGS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presença em grupos de articulação política.</li> <li>Confecção de Edredons, Travesseiros e lençóis, Almofadas, Tapetes e Cortinas, Mantas, Tocas e gorros, Roupas em geral e Artesanatos.</li> <li>Oficinas para difusão das atividades produtivas de geração de renda nas comunidades.</li> <li>Participação em feiras e eventos de economia solidária, por exemplo.</li> <li>Ações de apoio à comunidade via atividades socio culturais.</li> </ul> <p><b>Recursos chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Máquinas de costurar.</li> <li>Capacitação.</li> <li>Espaço físico (Sede).</li> <li>Mão-de-obra.</li> <li>Doações diversas e de Fibra da garrafa PET.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moda Sustentável: roupas doadas são consertadas, se estiverem danificadas, transformando-as em novas peças.</li> <li>Comércio Justo – aplicação do menor preço para membros da comunidade.</li> <li>Responsabilidade socioambiental – Produtos confeccionados por mulheres moradoras da comunidade, a partir de materiais reaproveitados (Fibra da garrafa PET e demais resíduos têxteis).</li> <li>Aptidões artísticas de cunho artesanal: montagem e criação de artigos para exposições de arte.</li> <li>Disseminação do trabalho manual através de oficinas de produção.</li> </ul>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membros do Bairro Bom Jesus e demais comunidades.</li> <li>Pessoas que buscam o consumo ecológico, produção artesanal e autônoma de mulheres.</li> <li>Frequentedores de feiras e eventos de Economia Solidária.</li> <li>Clientes que procuram produtos com as qualidades que a Fibra da garrafa PET possui: antialérgica, isolante térmica, macia, leve e ecológica.</li> <li>Empresas do ramo da moda e instituições de cunho artístico.</li> </ul> <p><b>Canais de Distribuição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participação em feiras e eventos.</li> <li>FEICOOOP – Feira Internacional de Economia Solidária.</li> <li>Divulgação boca-a-boca.</li> <li>Lojinha no Bairro Bom Jesus.</li> <li>Redes Sociais: Facebook e Instagram.</li> <li>E-mail e Whatsapp.</li> </ul>
Estrutura de Custos		Estrutura de Receitas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manutenção da Sede e maquinário do Grupo Art&amp;Mãe.</li> <li>Participação em eventos de Economia Solidária.</li> <li>Telefone e internet.</li> <li>Água e luz.</li> <li>Transporte para coletar material doado.</li> <li>Divulgação (Panfletos, Cartão de visita).</li> <li>Insumos básicos (quando necessário).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venda de Edredons, Travesseiros e lençóis, Almofadas, Tapetes e Cortinas, Mantas, Tocas e gorros, Roupas em geral e Artesanatos.</li> <li>Consertos de costura em geral.</li> <li>Participação em projetos de produção e venda em larga escala.</li> <li>Rifas e atividades socio culturais.</li> </ul>		

Fonte: elaborada pela autora (2019)

### 4.1.3 Considerações sobre o Processo

Em síntese, a dinâmica de construção do *Business Model Canvas* e o processo posterior realizado pela inclusão na ferramenta das sugestões da pesquisadora foi, de maneira geral, satisfatória do ponto de vista das associadas, e da pesquisa que atingiu o objetivo traçado ao executar a criação do *Canvas - Art&Mãe*.

Partindo da exposição dos conceitos referentes ao propósito da ferramenta *Business Model Canvas* e a sua aplicação na gestão do empreendimento, as integrantes do Grupo demonstraram sempre muito interesse em novas oportunidades de alcançar sapiência, principalmente no que diz respeito a melhorias na administração do seu negócio.

Além disso, o processo permitiu às mulheres uma conversa crítica e técnica sobre os insumos necessários às atividades produtivas do Grupo, a partir da representação visual dos elementos que compõe o BMC. Nesse sentido, a ferramenta facilitou a discussão e o debate no desenvolvimento do próprio modelo de negócios (JOYCE & PAQUIN, 2016).

Outro apreço relevante, resultado da pesquisa em questão, é o atendimento de uma carência estratégica revelada pelas integrantes no decurso das saídas de campo, por meio da reprodução como Banner do *Canvas - Art&Mãe*. Material expositivo básico para apresentação em encontros de articulação, entre os grupos da comunidade e reuniões com demais parceiros, que facilitou o reconhecimento, sobre tudo das próprias associadas, do conjunto dos componentes que envolve as atividades realizadas pelo Grupo.

Por fim, conclui-se do processo, principalmente dos registros verbais capturados no trabalho de campo, que as associadas detêm o conhecimento basilar sobre as características intrínsecas ao empreendimento. Fato confirmado pela verificação das diferenças entre o 1º e o 2º resultado da ferramenta: aquele, apresentou lacunas que poderiam ter sido interpretadas como falta de entendimento das mulheres sobre o negócio. No entanto, elas foram devidamente preenchidas, no último encontro realizado, a partir de uma conversa mais fluida da pesquisadora com a porta-voz do coletivo gerando o resultado final do *CANVAS - Art&Mãe*. Sendo assim, é unânime para as integrantes do Grupo Art&Mãe que elas são “um coletivo de mulheres que produz de maneira autônoma, solidária e ecológica, com a fibra da garrafa PET e demais materiais reciclados realizando um trabalho em prol da comunidade”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos dessa pesquisa foram alcançados uma vez que as características das atividades do grupo de artesãs foram descritas, as potencialidades do empreendimento e os insumos necessários ao planejamento estratégico identificados. Isto possibilitou a verificação dos elementos constitutivos dos Empreendimentos Econômicos Solidários no estudo de caso, admitindo-se que o Grupo Art&Mãe é classificado como tal. Para além disso, foi possível aplicar o Business Model Canvas para o empreendimento.

O primeiro resultado da ferramenta, construído pelas mulheres, apresentou lacunas, estas estavam mais relacionadas à falta de especificidade em alguns dos blocos, e à ausência de um vocabulário normalmente utilizado no preenchimento de modelo de negócio - uma vez que é destinada ao uso profissional - do que propriamente sobre a compreensão do funcionamento das atividades realizadas pelo Grupo. Além disso, a dinâmica para a construção da ferramenta pode ter sido inapropriada se considerar o fato de que o 2º resultado foi satisfatório, e muito diferente do 1º, graças à utilização dos áudios captados em campo e à intervenção direta da pesquisadora no empenho em investigar a dinâmica produtiva via diálogo com a porta-voz e demais artesãs.

Sendo assim, o primeiro resultado do preenchimento da ferramenta, realizado pelas mulheres em dois encontros e sem a interferência da pesquisadora, pode ser resumido da seguinte forma:

- **Lado direito: Segmento de Clientes** são as empresas, as oficinas de trabalho, a produção local e onde mais forem requisitadas. A **Proposta de Valor** é uma moda sustentável a partir de resíduos têxteis, e aplicação do menor preço dentro da comunidade (Comércio justo). O **Relacionamento com Clientes** se dá por meio de Redes sociais e na própria comunidade, cujos **Canais de Distribuição** são a Lojinha no bairro e a entrega direta agendada por telefone. E as **Fontes de Receita** são as vendas no local (Lojinha), onde também ocorre a produção.
- **Lado esquerdo: os Parceiros-chave** do grupo são a AVESOL, Lojas Renner, Receita Federal e as redes de produção da comunidade. As **Atividades-chave** são as confecções de roupas, a partir dos resíduos têxteis doados, e consertos em geral. Estas, necessitam dos **Recursos-chave** que são o maquinário, mão-de-obra, insumos básicos, capacitação e espaço físico para produção. E a **Estrutura de custos** que demanda a produção é telefone, água e luz, compra de material quando for necessário.



Portanto, muitas das sugestões da pesquisadora foram para atender à funcionalidade do material criado, por isso foram realizadas adaptações para termos formais de escrita, além da inclusão de novas propostas a fim de agregar valor às atividades do Grupo.

De maneira objetiva, pode-se citar as sugestões fornecidas para agregação de valor:

1. Segmento de Clientes: inclusão no bloco o nicho de consumidores que, além de buscar produtos ecológicos, têm interesse nas propriedades da Fibra da garrafa PET (Antialérgica, isolante térmica, leve e macia).
2. Canais de Distribuição: criação do perfil profissional do Grupo Art&Mãe nas redes sociais, email e whatsapp. Antes dessa ação, o contato era feito pelo perfil pessoal da interlocutora principal do coletivo, Cenira Vargas.
3. Estrutura de Custos: inclusão do material de divulgação das atividades do Grupo Art&Mãe. Tais como panfletos e folders, banner de participação em feiras e eventos de Economia Solidária, cartão de apresentação, etc.

Nesse contexto, as incorporações descritas acima buscaram sanar os hiatos que perduraram ao finalizar as etapas de construção e adaptação do CANVAS - Art&Mãe. E todas as adaptações realizadas para *Business Model Canvas – Art&Mãe* foram elaboradas a partir da reflexão sobre o primeiro resultado construído pelo grupo, e novos elementos trazidos em campo pela pesquisadora a fim de consolidar a construção de uma ferramenta de gestão com aplicabilidade no empreendimento.

Assim, temos o resultado final da ferramenta, que foi reformulada com base no primeiro, utilizando-se das conversas entre associadas e pesquisadora na última saída de campo, e adotando as sugestões para agregação de valor.

- **Lado direito:** No **Segmento Clientes** estão os moradores da Bom Jesus e das comunidades próximas, pessoas que prezam por um consumo artesanal e ecologicamente sustentável, os frequentadores de feiras e eventos de Economia Solidária. Além dos que procuram pelas propriedades peculiares do fio da garrafa PET, e empresas do ramo da moda e instituições que promovem ações artísticas. A **Proposta de Valor** é a moda sustentável, com responsabilidade socioambiental, e prática do preço justo para pessoas carentes. Além da criação de produtos de cunho artístico para exposições, o fornecimento de oficinas para o compartilhamento das práticas de produção com materiais que são desperdiçados pela sociedade. O **Relacionamento** com este cliente é feito por uma relação de confiança entre os membros das comunidades, de maneira personalizada conforme a necessidade do comprador e disponibilizando de

atenção via redes sociais em páginas da web. A **Distribuição** é feita pela Lojinha na comunidade, através do boca-a-boca e aplicativo *whatsapp*. Ocorre também via *facebook* no perfil profissional do grupo Art&Mãe e em demais redes sociais, e a partir da participação em feiras e eventos de Economia Solidária. E as **Fontes de Receita** que viabilizam os processos do empreendimento são: a venda de edredons, travesseiros e lençóis, almofadas, tapetes e cortinas, mantas, tocas e gorros, Roupas em geral e Artesanatos. Além disso, inclui-se os consertos de costura em geral, a participação em projetos de produção e venda em larga escala, as rifas e atividades socioculturais.

- **Lado esquerdo:** as **Parcerias-chave** do grupo são o MNLM, a Cooperativa 20 de Novembro, AVESOL, Rede dos Grupos da Comunidade, a Maxitex Indústria Têxtil, as Lojas Renner, Receita Federal, Unimed, Estofarias e a UFRGS. As **Atividades-chave** do coletivo são a presença em grupos de articulação política com trabalho de base, oficinas para difusão das atividades produtivas de geração de renda nas comunidades, a participação em feiras e eventos de economia solidária, além das ações de apoio à comunidade via atividades socioculturais. Bem como os **Recursos-chave** para a produção do grupo são as máquinas de costurar, capacitação, mão de obra, doações diversas e de Fibras da garrafa PET, espaço físico (Sede). Cujas **Estrutura de Custos** é composta pela manutenção da sede e maquinário, a participação em eventos de Economia Solidária, telefone e internet, água e luz, transporte para coletar material doado, material de divulgação e abastecimento de insumos básicos.

Através do estudo de caso, percebe-se também a dialética, por vezes oculta, entre os princípios e a prática dos Empreendimentos Econômicos Solidários. Este conflito acaba gerando entraves a um investimento necessário para a expansão das atividades produtivas do grupo Art&Mãe, optando sempre pela não maximização dos lucros. No entanto, as associadas buscaram a via da capacitação e o uso de ferramentas de gestão a fim de alcançar a sustentabilidade e a geração efetiva de renda para o empreendimento.

O resultado do *Canvas – Art&Mãe*, portanto, foi positivo do ponto de vista das integrantes pois ficou clara a importância do Modelo de Negócios como aparelhamento visual das atividades do empreendimento. No que diz respeito à fácil compreensão dos elementos que compõe a ferramenta de gestão, possibilita ao grupo buscar, inclusive, por soluções para as dificuldades financeiras de maneira mais estruturada e profissional.

Além de garantir o (re)conhecimento por parte das associadas de todo o processo que envolve suas atividades produtivas dentro de uma dinâmica que “possuí no trabalho coletivo e na “autogestão” os elementos centrais, cuja Economia Solidária significou “uma unidade em meio à diversidade” (GAIGER, 2007).

Em geral, a escolha do método exploratório qualitativo como grupo focal na coleta e análise dos dados apresenta limitações na pesquisa visto que esta metodologia pode sofrer interferência pela perspectiva do pesquisador sobre as interpretações das falas e percepções das associadas. Apesar disso, no caso deste trabalho, a interferência da pesquisadora ao abordar o preenchimento dos blocos no 1º resultado da ferramenta direcionou a questionamentos importantes para o grupo ao longo da última saída de campo. Estes, vieram a sanar as lacunas identificadas e possibilitaram a construção do 2º resultado com final satisfatório do *CANVAS*, além de garantir a aplicabilidade da ferramenta ao cotidiano das atividades produtivas do coletivo.

Ainda assim, por se tratar de um estudo de caso operacionalizado com apenas um grupo, isto impossibilita a generalização dos resultados obtidos para aplicação direta aos diversos formatos, cada qual com suas peculiaridades, de Empreendimentos Econômicos Solidários existentes no país.

Neste sentido, necessita de outros estudos acerca da gestão da economia solidária, por meio de modelos de negócios. A ferramenta Business Model Canvas, desenvolvida em 2011, e utilizada neste estudo, demonstra a sua aplicabilidade em outros empreendimentos solidários, dando suporte à sua estruturação e planejamento. Para tanto, é indispensável que novas ferramentas e metodologias adequadas a cada contexto sejam desenvolvidas considerando as particularidades intrínsecas que os constitui.

Cabe destacar que o termo Modelo de Negócios veio a surgir somente em meados dos anos 1990, coincidindo com o afloramento das discussões sobre Economia Solidária. As formas associativas e organizadas com base no cooperativismo estão presentes em nossa sociedade, garantindo a manutenção de significativa parcela da população, desde o século XIX. Assim, as dificuldades enfrentadas por gerações que atuam nesses moldes produtivos, que são contrários à dinâmica capitalista, podem ser minimizadas nos dias de hoje a partir do aprofundamento na busca por técnicas e ferramentas de gestão apropriadas aos negócios solidários.

## REFERÊNCIAS

ABIPET. Associação Brasileira da Indústria do PET. Disponível em: <<http://www.abipet.org.br>>. Acesso em: 19 de março de 2019.

AMIT, R; ZOTT, C. Value creation in e-business. In: **Strategic Management Journal**, Sussex, v.22, n.6/7, p. 493-520, Jun./Jul. de 2001.

ANJOS, Eliene dos. As singularidades das cooperativas autênticas. In: **Revista de Administração e Contabilidade**. Faculdade Anísio Teixeira (FAT), Feira de Santana-Ba, v. 1, n. 1, p. 80-91, junho/dezembro, 2009.

ARRUDA, M. **Humanizar o Infra-Humano**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BEDÊ, Marco Aurélio (org.). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.

BOWMAN, C., AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in Strategy. *British Journal of Management*, v. 11(1), p. 1-15, 2000.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Base conceitual do artesanato brasileiro**. Brasília: Programa do Artesanato Brasileiro (PAB), 2012. 66 p.

BRITO, Diego. **Brasileiro é empreendedor por necessidade ou oportunidade?** Disponível em:<<http://www.diegobrito.com.br/brasileiro-empreendedor-por-necessidade-ouoportunidade/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CORRAGIO. J. Distintos conceitos para o entendimento da Economia Solidária. In: **Bahia. Análise & Dados**, Salvador, v. 12, n.01, p. 35-47, 2002.

DIAS, J. C.; DINIZ, J. H. Crédito rural e economia solidária no sub-médio São Francisco. In: ABRAMOVAY, R (org). **Laços financeiros na luta contra a pobreza**. São Paulo: Anablume, 2004.

DIEESE. A comercialização na economia solidária em empreendimentos urbanos de produção artesanal lideradas por mulheres. In: **Cadernos de Debates do Observatório Nacional de Economia Solidária e do Cooperativismo**, Nº 2, p.1-81. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo: DIEESE, 2017.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUBIELA, Diogo. **As mulheres e a fibra: uma instalação etnográfica**. 2015. 103 f. Monografia (Bacharelado em Antropologia) - Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/134049/000987722.pdf?sequence=1>> Acesso em: 15 de junho de 2019.

EDELWEIN, Karen. **Economia solidária: a produção dos sujeitos (des) necessários**. Jundiaí: Paco Editorial, 2011.

FRANÇA FILHO, Genauto. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. In: **Revista Organizações e Sociedade**, v. 15, n. 45, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v15n45/v15n45a17.pdf>> Acesso em: 04/05/2019.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de (org.) et al. **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional**. Salvador: EDUFBA; Editora da UFRGS, 2006.

GAIGER, L.I. Relações entre equidade e viabilidade nos empreendimentos solidários. In: **Revista Lua Nova**, 2011 (83: 79-109).

GAIGER, L.I. (org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre, editora da UFRGS, 2004.

\_\_\_\_\_; A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais** - v. 28, n. 82, 2013.

\_\_\_\_\_; **A economia solidária no Brasil: uma análise dos dados nacionais**. São Leopoldo: Oikos, 2014.

\_\_\_\_\_; CORRÊA, S.A. O diferencial do empreendedorismo solidário. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 2011. Disponível em: <[http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias\\_sociais/article/view/615](http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/615)>. Acesso em: 11 de maio de 2019.

\_\_\_\_\_. **A outra racionalidade da economia solidária: Conclusões do primeiro Mapeamento Nacional no Brasil.** Revista Crítica de Ciências Sociais, Coimbra, n. 79, p.57-77, dez. 2007.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. São Paulo: **RAE**, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, E. J. V.; **Análise e desenvolvimento de modelos de negócios em spin-offs acadêmicos: um estudo de caso junto a empresas da INBATEC UFLA.** Lavras, 2012. 131 f.

GUERRA, Pablo. **Socioeconomia de la solidaridad.** Editorial *Nordan-Comunidad*, Montevideú: 2002.

IPEA. Os novos dados do mapeamento de economia solidária no brasil: nota metodológica e análise das dimensões socioestruturais dos empreendimentos, 2016. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7410/1/RP\\_Os%20Novos%20dados%20do%20mapeamento%20de%20economia%20solidária%20no%20Brasil\\_2016.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7410/1/RP_Os%20Novos%20dados%20do%20mapeamento%20de%20economia%20solidária%20no%20Brasil_2016.pdf)> Acesso em: 04 de maio de 2019.

JOYCE, Alexandre; PAQUIN, Raymond L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. **Journal of Cleaner Production** , [s.l] n.135, 2016. p.1474 e p.1486. (ISSN:0959-6526E-ISSN:1879-1786) Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-cleaner-production> >. Acesso em: 29 de maio de 2019.

K. POLANYI, 1983 [1944]. La Grande Transformation. **Aux origines politiques et économiques de notre temps.** Paris: Gallimard.

KEMPE, D.; KLEINBERG, J.; TARDOS, E. **Influential nodes in a diffusion model for social networks.** Lisboa, 2005. Disponível em: <<https://www.cs.cornell.edu/home/kleinber/icalp05-inf.pdf>> Acesso em: 5 de março de 2019.

KRAYCHETE, G. Escala e sustentabilidade dos empreendimentos econômicos solidários: uma ambiência necessária. **Cadernos do Ceas**, Salvador, n. 235, p. 186-206, 2015.

LECHAT, N.M.P. **As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil.** In: SEMINÁRIO DE INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES, 2., 2002, Campinas. Anais eletrônicos... Disponível em: <[www.itcpunicamp.br/downloads/ext\\_doc2.doc](http://www.itcpunicamp.br/downloads/ext_doc2.doc)>. Acesso em: 4 de maio de 2019.

LIMA, Jacob Carlos. Reestruturação industrial, desemprego e autogestão: as cooperativas do Vale dos Sinos. Porto Alegre, **Sociologias**, Porto Alegre, v. 10, n. 19, p. 212-249, 2008.

\_\_\_\_\_. “Cooperativas de trabalho” in: A. Cattani et al. (orgs.), **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009. pp. 91-95.

\_\_\_\_\_. **As artimanhas da flexibilização**: o trabalho terceirizado em cooperativas de produção. São Paulo: Terceira Margem, 2002.

\_\_\_\_\_. Cooperativas falsas ou cooperagos. In: CATTANI, A. D. e HOLZMANN, L. (orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Editora da UFRGS: Porto Alegre, 2006. pp. 71-77.

LISBOA, Armando de Melo. Economia Solidária e autogestão: imprecisões e limites. 2005. In: **RAE** [online], vol.45, n.3, pp. 109-115, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000300006>. Acesso em: 1 de abril de 2019.

MAGRETTA, J. Why business models matter. *Harvard Business Review*, Harvard, v.5, p. 86-92, 2002.

MÁRQUEZ, Robert Owen. **¿En qué consisten las cooperativas?** Disponível em: <<https://owenmetodologia.blogspot.com/2010/11/robert-owen-en-que-consisten-las.html>>. Acesso em: 1 de abril de 2019.

MARTES, A. De volta aos clássicos – empreendedorismo e conflito institucional. In: ENCONTRO DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2006. Salvador, Anais..., 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro – da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINELLO, Italo Fernando; GOMES, Cloccari Tarízi. Estresse e comportamento do empreendedor: um estudo exploratório com empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial. In: **Revista Eletrônica Gestão e sociedade**, Belo Horizonte, vol. 7, p. 70-90, 2013. Disponível em: <<http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1649>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

NUNES, Christiane Girard Ferreira. Cooperativas: uma possível transformação identitária para os trabalhadores do setor informal?. **Soc. estado**. [online]. 2001, vol.16, n.1-2 [cited 2019-06-

19], pp.134-158. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010269922001000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010269922001000100007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 11 de junho de 2019.

OIT. **Trabalho Decente**. Organização Internacional do Trabalho, 1999. Disponível em: <<https://www.ilo.org/brasil/temas/trabalho-decente/lang--pt/index.htm>> Acesso em: 04 de maio de 2019.

OROFINO, M. A. R. Técnica de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. Florianópolis, 2011. 233 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology**: a proposition in a design science approach. 2004. Tese (D. Sc.) - Universidade de Lausanne, Lausanne, 2004.

\_\_\_\_\_; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation** - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

\_\_\_\_\_; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/empreendedor-por-necessidade-xoportunidade/76807/>>. Acesso em: 31 de março de 2019.

PARREIRAS, Luis. **Negócios Solidários em Cadeias Produtivas**. Protagonismo Coletivo e Desenvolvimento Sustentável, Rio de Janeiro: IPEA, 2007.

PICCININI, Valmíria. Cooperativas de trabalho de Porto Alegre e flexibilização do trabalho. In: **Sociologias**, VI (12):68-104, Porto Alegre: 2004.

PINHEIRO, Daniel Calbino. Em busca de referenciais para a gestão nos empreendimentos solidários. In: **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.9, n.4, p.61-82, 2015.

PINHO, D.B.. Lineamento da legislação cooperativa brasileira. In: **Manual de Cooperativismo**. v. 3. São Paulo, CNPq, 1996.

PINHO, Diva B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalistas e socialistas**. 2ªEd. São Paulo: Pioneira, 1966.



PINTO, João. **Economia solidária**: de volta à arte da associação. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

PONTES, Daniele. "Configurações contemporâneas do cooperativismo brasileiro". In: **Estudos de Direito Cooperativo e Cidadania**, 1:89-112, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000198&pid=S0102-6909201300020001300042&lng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000198&pid=S0102-6909201300020001300042&lng=es)>. Acesso em: 3 de abril de 2019.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **ICA Activities descreve atividades da ACL**. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/?s=ICA+Activities%3A+descreve+atividades+da+ACL> Acesso em: 1º mai. 2019.

Portal QSES. **Atlas Digital da Economia Solidária**. UNISINOS, São Leopoldo. Disponível em: <<http://sies.ecosol.org.br/>> Acesso em: 15 março de 2019.

RAO, Srikumar. Renasce o imperador da paz. Forbes, v. 162, n. 5, 7 set. 1998. Disponível em: <[www.ashoka.org.br](http://www.ashoka.org.br)> Acesso em: 8 de abril de 2019.

RAUSCH, Gabriel. **Modelo de negócios: proposição de um metamodelo conceitual**. 2012. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-14012013-170419/>> Acesso em: 18 de junho de 2019.

RAZETO, L. economia de solidariedade e organização popular. In: GADOTTI, M; GUTIERREZ F. (Org). **Educação comunitária e economia popular**. São Paulo: Cortez, 1993. p.34-58.

RÊGO, D. F. A Natureza da Comercialização na Economia Solidária: A Contribuição dos Grupos de Consumo Responsável. **Biblioteca - Portal do Consumo Responsável**. Disponível em: <<https://biblioteca.consumoresponsavel.org.br/items/show/120>>. Acesso em: 2 de Junho de 2019.

RUTKOWSKI, J. E. **Sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos Solidários** – uma Abordagem na Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008. 250 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.

SANTANA, Gleicielle. **Empreendedor por necessidade x oportunidade**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/empreendedor-por-necessidade-x-oportunidade>>.

Acesso em: 1 de maio de 2019.

SANTIAGO, ARIADNE DE OLIVEIRA . Economia solidária: a institucionalização de um outro mundo possível. In: 39. Encontro Anual da ANPOCS GT 14 – Entre as ruas e os gabinetes: institucionalização e contestação nos movimentos sociais latino-americanos, Caxambu, **Anais...** 2015, **ISSN 2176-8064**. Disponível em: <<https://www.anpocs.com/index.php/papers-39-encontro/gt/gt14/9569-economia-solidaria-e-senaes-a-institucionalizacao-de-um-outro-mundo-possivel/file>> Acesso em: 20 de junho 2019.

SANTOS, Aline. **O movimento da economia solidária no Brasil e os dilemas da organização popular**. (2010). 245 f. Tese (Doutorado em Serviço Social), Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da UERJ, 2010. Disponível em: [http://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-3200\\_pt.html](http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-3200_pt.html) >Acesso em: 19 de março de 2019.

SANTOS, B.; S. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SCHNEIDER, João Elmo. O cooperativismo agrícola na dinâmica social no desenvolvimento periférico dependente: O caso brasileiro. In: LOUREIRO, Ma. R., **“Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil”**. São Paulo: Cortez / Autores associados, 1981. p. 11-40 (Coleção Teoria e Práticas Sociais)

SCHNEIDER, José; LAUSCHNER, Roque. Evolução e situação atual do cooperativismo brasileiro. In: **O Cooperativismo no Brasil: Enfoques, análises e contribuição**. Rio Grande do Sul: Friedrich Neumann/Associação de Orientação às Cooperativas, 1979. pp. 1-58.  
ADICIONAIS NUMERO TOTAL D P, E P-p no fim mesmo

SCHUMPETER, J. 1944 [1911]. **Teoria del desenvolvimiento económico**. México: Fondo de cultura económica, 1944. 363 p..

SCHWAB FOUNDATION. Disponível em:< <https://www.schwabfound.org/>>. Acesso em: 8 de maio de 2019.

SESCOOP/RS. OCB moderniza ramos do cooperativismo. Disponível em: <<http://www.sescooprs.coop.br/noticias/2019/04/02/ocb-moderniza-ramos-do-cooperativismo/>> Acesso em: 18 de junho de 2019.

SHAFER, S. M.; H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. *Business Horizons*, Indiana, v. 48, n.3, p. 199-207, 2005.

SILVA, S. P.; GOES, F. L.; ALVAREZ, A. R. **Situação social das catadoras e dos catadores de material reciclável** – Brasil. Brasília: Ipea, 2013.

SILVA, S. P.; ROCHA, C. Cooperativa Pindorama: um histórico de trabalho coletivo e desenvolvimento territorial. In: **Mercado de Trabalho: acompanhamento e análise**, Brasília, v. 56, 2014.

SIMON, Pereira; BOEIRA, Vanêssa; LUIS, Sérgio. In: **Economia social e solidária e empoderamento feminino Ciências Sociais Unisinos**, vol. 53, núm. 3, set.- dez., 2017, pp. 532-542. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Brasil.

SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de. **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: contexto, 2000. p. 11 – 30.

\_\_\_\_\_. Introdução à Economia Solidária. São Paulo: Perseu Abramo, 2002

SISTEMA OCB. **O cooperativismo no Brasil**. Organização das Cooperativas Brasileiras: Brasília, 1996. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/>. Acesso em: 10 de março de 2019.

STEFANO, S.R. ZAMPIER, M. A.; GRZESZCZESZYN, G. **Cooperativas: características, gestão e relevância sócio-econômica para o Brasil**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 9, 2006, São Paulo. Anais. São Paulo: [s.n.], 2006, 16p.

TRIMI, S.; MIRABENT, J. Berbegal. Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 8, I. 4, p. 449–465, 2012.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. In: **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em: <[http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf)>. Acesso em: 19 de março de 2019.

VERONESE, Marília. **Psicologia social e economia solidária**. São Paulo: Ideias & Letras. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZELIZER, Viviana. Circuits within Capitalism. In Victor Nee & Richard Swedberg (Eds). **The Economic Sociology of Capitalism**. Princeton: Princeton University Press, 2005. pp. 289-321.