



Marketing para incubadoras de empreendimentos populares de economia solidária. Juro que não é pecado.¹

Maria Cristina Pavarini de Lima²

Faculdade de Excelência Educacional do Rio Grande do Norte (Fatern-Gama Filho)

Resumo

O atributo do marketing voltado para incubadoras de empreendimentos populares de economia solidária é desenvolver estratégias e criar táticas para possibilitar a visibilidade das atividades quer seja com a intenção de captar recursos, gerar receitas ou reforçar a credibilidade. A partir de conceitos de economia solidária, empreendimentos solidários e marketing, a pesquisa busca desenvolver orientações para a elaboração e implantação de um plano de ações de marketing voltado para programas que fomentem projetos de grupos populares, cooperativas e associações. Ao mesmo tempo, visa sugerir ações de marketing interno, aplicando seu conceito, com vistas à melhoria de gestão das atividades internas da incubadora. O estudo foi conduzido com base na interpretação de dados coletados em pesquisa de cunho bibliográfico.

Palavras-chave

Marketing para incubadoras; marketing interno; empreendimentos populares

Incubadora de empreendimento solidário. Uma nova forma de ver a economia.

Globalização, privatização, reengenharia, gestão pela qualidade e outras técnicas são responsáveis por desempregos em massa no país. Os processos de globalização introduzidos no Brasil nas duas últimas décadas do século passado provocaram efeitos na economia que se acumulam até os dias atuais. Singer (1999) explica que a globalização foi marcada pelo neoliberalismo, num momento em que os partidários se entendiam como os únicos que detinham o conhecimento científico.

Antonio Cruz (2004) no início de seus estudos que abordam as diferentes metodologias das incubadoras tecnológicas populares no Brasil faz uma reflexão sobre algumas conseqüências deixadas pelo fenômeno da globalização na sociedade. Para ele,

Entre as muitas conseqüências desta trajetória está um aumento das formas violentas de busca pela sobrevivência, em todos os seus tipos de manifestação (politicamente organizadas, contra o Estado, como

¹ Trabalho apresentado no VII Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação – NP Publicidade e Propaganda

² Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Coordenadora e professora do Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Excelência Educacional do Rio Grande do Norte (Fatern-Gama Filho). cnispavarini@superig.com.br



nas ocupações de terra ou nos protestos “callejeros”³, ou simplesmente – e em volume muito maior – através da violência delinqüente dos roubos, assaltos, seqüestros, tráfico de drogas, etc.). De outro lado, está também o ressurgimento de formas associativas de produção e consumo – seja nas cidades ou nas áreas rurais – como resposta parcial dos movimentos sociais à crise ou simplesmente como busca de alternativas de sobrevivência. (p.40).

Os ideais de um sistema econômico que socialize os direitos e deveres podem ser encontrados atualmente no Brasil, disseminados em movimentos que abrangem os vários segmentos da sociedade. Esses movimentos independentemente dos seus objetivos próprios têm em comum a luta pela redução das diferenças entre as classes sociais e o acesso à cidadania. Na busca de consolidar o papel das instituições de ensino universitário na sociedade contemporânea, os programas de extensão, com a implantação de incubadoras de economia solidária, passaram a transformar a conjuntura das comunidades onde as instituições de ensino estão inseridas.

De acordo com Cruz (2004) tais propostas são acompanhadas por diferentes metodologias (em função das necessidades e características regionais e das próprias instituições de ensino), mas que fundamentalmente têm um propósito único, desenvolver um processo pedagógico de ensino-aprendizagem entre todos os envolvidos. No exercício das atividades se estabelecem as trocas entre o conhecimento acadêmico e o popular, que ao se cruzarem são responsáveis por um retorno insofismável para ambos os lados.

Nas incubadoras de empreendimentos populares solidários são desenvolvidas atividades voltadas para a gestão participativa, nas quais o trabalho intelectual tem o papel de contribuir para reduzir ou até mesmo solucionar problemas apresentados, visando à autonomia do empreendimento. As experiências das pessoas que fazem parte dos empreendimentos não são nunca descartadas e sim analisadas e trabalhadas as melhorias. Desta forma, cada indivíduo tem parcela significativa no processo.

Os esforços são direcionados para a construção de programas apoiados pelos princípios do desenvolvimento sustentável, bem como da economia solidária na busca de apoiar associações, cooperativas ou qualquer outro tipo de iniciativa cuja finalidade é levar à liberdade econômica, proporcionada pela autogestão e autosustentabilidade. Em

³ “*Protesta callejera*” é como são conhecidas as manifestações de rua de trabalhadores (de desempregados, de camponeses, de excluídos de modo geral) na Argentina, no Uruguai, na Bolívia e em outros países da América Latina, freqüentemente marcadas por interrupções de tráfego (“*cortes de ruta*” ou “*cortes de calle*”), construções de barricadas e enfrentamentos com as forças policiais. (*nota do autor pesquisado*)



geral são iniciativas populares de cunho comunitário e de pensamento coletivo compostas por pessoas pobres que vivem tanto na zona rural quanto urbana em várias localidades dos estados brasileiros. No século passado, as pessoas direcionaram seus anseios para as lutas dos operários e, neste século, constata-se que os movimentos operários não são os únicos a terem voz na sociedade dos menos favorecidos.

Artesãos, pequenos produtores de polpa de frutas e licor, apicultores, pescadores, pequenos criadores de gado, horticultores, trabalhadores informais, panificadores e costureiras, só para citar alguns segmentos, os empreendimentos econômicos solidários em território brasileiro são responsáveis por uma grande quantidade de produtos e serviços de qualidade competitiva no mercado interno e externo.

Pensar tais empreendimentos autogestionáveis é praticar a democracia econômica responsável por um novo modo de produção. Nesse modelo estão descritas as possibilidades da realização dos sonhos de muitos trabalhadores desempregados de estarem inseridos em uma sociedade solidária e igualitária. São formas de tomarem para si o que o próprio modelo capitalista lhes tirou. Ao lado desses trabalhadores estão pessoas interessadas em realizar tal compensação.

Mobilizar trabalhadores e cidadãos numa estratégia política fundamentada pelas conjunturas históricas atuais representa uma forma de experimentar concretamente modelos de empreendimentos cuja intenção é suprir uma lacuna que cada vez mais aumenta, em função do aumento da população. “É agindo coletivamente que as massas aprendem a se autogerir. Não há outro meio de apropriação crítica da ciência”. (NASCIMENTO, 2004, p. 5). O apoio e as parcerias devem existir, mas acima de tudo a iniciativa de se organizarem em empreendimentos autogestionáveis deve partir dos próprios trabalhadores, atores de um sistema que os deixou à mercê da própria sorte. Cumpre às incubadoras de empreendimentos solidários a tarefa de fomentar e apoiar tais iniciativas.

A teoria do marketing e os empreendimentos populares solidários

O fato de os programas e projetos de economia solidária fazerem parte do mercado competitivo criado pelo capitalismo não os deixa em hipótese alguma fora das propostas para os quais foram criados. O consumidor contemporâneo aumentou o seu



nível de exigência e só adquire o que quer. Ao mesmo tempo, é conhecedor de seus direitos e passou a se preocupar com a qualidade e origem dos produtos e serviços oferecidos. E é para esse mercado que, independente do setor de produção, as incubadoras de empreendimentos solidários têm que trabalhar. O fator social atrelado ao trabalho é preponderante para ganhar espaço no mercado, uma vez que toca no emocional do consumidor. Mas só isso não basta. Muitos empreendimentos solidários podem se tornar altamente competitivos à medida que buscam aprimorar as técnicas de produção e de comercialização.

Diferente do capitalismo supõe-se que no socialismo não haja espaço para a competição. “[...], a competição na economia tem sido criticada, por causa de seus efeitos sociais. A apologia da competição chama a atenção apenas para os vencedores, a sina dos perdedores fica na penumbra”. (SINGER, 2002, p. 8). De maneira estranha, a competição é vista como algo negativo – a economia de mercado ditada pelo capitalismo está direcionada nesse sentido. Pode ser entendida como um mecanismo sadio e positivo, à medida que passa a funcionar para os projetos de economia solidária cujo pensamento está voltado para a qualidade das relações internas e externas entre seus membros e entre eles e os usuários de seus produtos e serviços.

Nesse cenário está descrita a realidade atual: a capacidade que cada programa terá de conciliar os interesses com a competição. A continuidade de programas de extensão universitária, tanto das instituições públicas quanto privadas depende do grau de desempenho e da visibilidade que eles alcançam no meio em que estão inseridos. Para isso não é preciso perder as características para as quais estão voltados. Programas de empreendimentos sem fins lucrativos estão espalhados em todo o mundo. Eles prosperam em economias sólidas ou, em sociedades livres ou oprimidas e desempenham importante papel nos setores cuja presença do estado é enfraquecida.

Uma das principais preocupações do marketing é justamente evitar que todo e qualquer empreendimento sucumba. É criar mecanismos de defesa para deixá-lo sempre vivo e atuante num mercado ditado por mudanças constantes. É valer-se de mecanismos múltiplos e certos da melhor maneira. Mesmo que estejamos trabalhando no segmento da economia solidária, as técnicas do marketing são cada vez mais necessárias, porque o volume de programas solidários aumenta dia a dia, estabelecendo-se uma concorrência entre eles, embora não declarada.

As ações de marketing são igualmente importantes para a consolidação dos programas, que deve utilizar práticas capazes de dar visibilidade às propostas e serem



vistas como adequadas para lidarem com os projetos sócio-econômicos pelos quais se responsabilizaram em prestar assessoria. O marketing não é visto por grande parcela dos coordenadores das incubadoras de empreendimentos solidários com bons olhos. Tal afirmativa se consolida em função da participação em fóruns de discussão desenvolvidos para o segmento.

O que defendemos é que embora não exista um pensamento comum nesse sentido, o marketing de incubadoras de empreendimentos populares de economia solidária não pode mais ser ignorado. O crescimento e o profissionalismo no desenvolvimento das estratégias traçadas pelos planos de negócios das incubadoras prevêem a criação do plano de marketing e é justamente com base nessa premissa que trabalharemos. Segundo Westwood (1996, p. 4), “o plano de marketing estabelece os objetivos de marketing da companhia e sugere estratégias para alcançar tais objetivos”.

Na economia solidária que tem como característica a autogestão, todos os seus membros são responsáveis pela tomada de decisões que ocorrem, em geral, durante as assembleias, cujos modelos estão restritos ao tamanho do empreendimento. O sistema de autogestão só encontra ambiente para se desenvolver quando o grupo controla os próprios meios e os produtos da produção, bem como a sua comercialização e distribuição. Ao contrário do modelo capitalista que, a começar pela comunicação interna, essa obedece principalmente o fluxo descendente (de cima para baixo) e o nível horizontal (apenas quando as informações precisarem ser trocadas entre setores). No modelo econômico solidário, “as ordens e instruções devem fluir de baixo para cima e as demandas e informações de cima para baixo”. (SINGER, 2002. p.18).

O funcionamento adequado e esperado dentro do sistema de autogestão é justamente a democratização das informações. Para que tal fato ocorra é preciso que haja o interesse e envolvimento de todos os parceiros sobre tudo o que acontece dentro do empreendimento. Essa é a característica maior que diferencia o sistema voltado para a solidariedade daquele que envolve apenas os interesses individuais. As desigualdades refletem diretamente no social e a luta dos envolvidos em projetos de economia solidária é justamente a busca pelo fim da desigualdade entre os indivíduos.

Não podemos de forma alguma fechar os nossos olhos e acreditar que as pessoas que fazem parte de projetos solidários convivam em harmonia plena e que não existam conflitos, envolvendo interesses de ordem individual. O desenvolvimento do plano de marketing estabelece ações internas denominadas *endomarketing* (marketing interno) que tem o objetivo de fazer as pessoas compreender o seu papel dentro do



empreendimento e como o envolvimento de cada um reflete no resultado final. Se as relações internas não estiverem bem gerenciadas de nada valerão os esforços para a realização das ações externas.

Nos dias atuais, aplicam-se as ferramentas de marketing em todos os segmentos da economia. Virou, inclusive, sinônimo de sucesso profissional e de vendas. Muitos são os teóricos que defendem o marketing dentro das empresas, aplicadas para os empregados. A partir de suas experiências na Johnson & Johnson brasileira, o seu criador Saul Faingaus Bekin (1985) desenvolve uma metodologia para implantar ações de marketing voltadas para os diversos públicos internos e ganha adeptos. A finalidade é justamente buscar promover entre os funcionários valores que possam servir o cliente. O *endomarketing* se bem aplicado atende muito bem as necessidades do marketing de serviços (as ferramentas são as mesmas), pelas características da relação direta oferta de serviço-cliente. O sucesso do plano externo de marketing depende sobremaneira do sucesso do plano de marketing interno, principalmente no segmento de prestação de serviços.

Ao utilizar as ferramentas de marketing, o profissional da área busca preencher lacunas indisponíveis de atuação para melhor desempenho das atividades. Esse é o principal requisito para a garantia do sucesso das ações descritas no planejamento. Ao longo do século passado e início deste foram muitos os teóricos que saíram em defesa das estratégias de marketing em todos os segmentos da economia. Alexandre Luzzi Las Casas (2002) desenvolve estudos na área de serviços.

No caso específico das incubadoras de empreendimentos populares de economia solidária, o plano de marketing poderá ser trabalhado para atender as necessidades do programa na captação de recursos, geração de receitas ou para dar visibilidade aos projetos desenvolvidos. Ao mesmo tempo deverá mostrar a importância do trabalho realizado como solução possível para comunidades alocadas na área de abrangência do programa de extensão. As estratégias de gestão de marketing e de endomarketing devem estar voltadas para a melhor forma de se trabalhar o assessoramento aos empreendimentos populares.

A tarefa do marketing é atender as necessidades do cliente. **A proposta para se trabalhar o marketing voltado para incubadoras de empreendimentos populares de economia solidária deverá estar voltada para uma categoria de público alvo à qual estabeleceremos o conceito de cliente. Para nós esses clientes são num primeiro momento os assessores e os trabalhadores dos diversos empreendimentos**



assessorados pela incubadora (interno) e num segundo momento a sociedade na qual está inserido e os órgãos de fomento dos projetos para a qual a universidade tem o dever de prestar contas sobre o resultado de suas atividades (externo). (grifo nosso)

O planejamento de marketing é sustentado por conceitos dentre os quais as necessidades estão incluídas. Para Sandhusen (2003, p. 3), “necessidades são estados de privação física ou mental. Nas economias mais avançadas, é maior a quantidade de necessidades e elas surgem em diferentes níveis”. Paralelas às necessidades estão as demandas que Sandhusen (2003, p. 3) entende como “desejos apoiados pelo poder de compra”. O poder de compra pode ser compreendido no caso específico do presente estudo como o reconhecimento pela sociedade e pelos órgãos fomentadores do emprego correto das verbas destinadas aos projetos assessorados pela incubadora. À medida que essa categoria de público enxerga resultados positivos, mais possibilidades existirão de investimentos. O contrário também é verdadeiro, daí a importância da utilização constante de estratégias e ações de marketing para que as propostas não sucumbam.

O passo a passo para a criação e implantação de um plano de marketing para incubadoras de empreendimentos solidários visa ao atendimento das necessidades de cada caso. O plano de marketing deve ser entendido como parte importante de todo contexto de atuação das incubadoras, inclusive no momento da elaboração de um projeto na busca de angariar recursos financeiros para a viabilização dos projetos populares e na geração de receitas.

Utilizamos como referencial teórico para traçar o modelo de plano de marketing, os autores Robert K. Skacel e John Westwood. Ambos trabalham em suas obras modelos estruturais de planos de marketing, ou seja, estabelecem uma fórmula de como comercializar idéias, produtos e serviços. De acordo com Westwood (1996, p. 1), “No planejamento tradicional, os planos podem ser diferenciados de acordo com os períodos de tempo que eles cobrem, isto é: planos de longo prazo; planos de médio prazo e planos de curto prazo”.

As incubadoras precisam ser flexíveis em aceitar tal metodologia, como uma forma de conseguir equilibrar as necessidades de atender trabalhadores que queiram organizar-se em cooperativas, associações ou grupos populares. Dentro do ambiente do marketing é possível estabelecer tal equilíbrio, sem que sejam corrompidos os ideais da economia solidária, sem a necessidade de imaginar que estaremos cedendo aos interesses do capitalismo e porque marketing significa mercado. “Como um documento



com estrutura formal, o plano de marketing disciplina o planejador a colocar suas idéias, fatos e conclusões de uma maneira lógica que possa ser seguida por outros”. (WESTWOOD, 1996, p. 17). Não é possível coordenar um programa ou projeto, sem o mínimo de planejamento. Ao mesmo tempo, o plano de marketing deverá ser de conhecimento de todos os envolvidos na incubadora, sem os quais não terá validade.

Modelo de plano de marketing

Justificativa

O plano de marketing e de *endomarketing* (marketing interno) para incubadoras de empreendimentos populares será desenvolvido dentro de um conceito de utilização de ferramentas capazes de atender as necessidades internas e externas dos programas no que diz respeito à realização e à visibilidade de suas atividades como solução possível para comunidades alocadas nas suas áreas de abrangência. A mesma estrutura pode ser aplicada para o ambiente interno e externo da incubadora, bastando para isso adaptá-la.

Missão, visão de futuro e objetivos corporativos

Embora não seja responsabilidade do planejador de marketing, o estabelecimento da missão, visão de futuro e dos objetivos da incubadora, eles devem ser de seu conhecimento para que desta forma todo o plano de marketing se desenvolva com base nesses itens.

Pesquisa de mercado

Como primeiro e importante passo para a elaboração do plano de marketing, a pesquisa de mercado oferecerá informações sobre o contexto em que a incubadora atua e qual a sua representatividade. Apesar de tais informações (fatores político, econômico, educacional, ambientais e culturais) não serem utilizadas diretamente no plano de marketing serão analisadas no que se referem às potencialidades e fragilidades e oportunidades e ameaças.

Pesquisa de marketing externo e interno

A informação histórica sobre a incubadora no que se refere aos segmentos externos e internos que deverão ser cobertos pelo plano, bem como aquelas de ordem mais técnicas e as relacionadas ao composto de marketing podem ser obtidas a partir da

aplicação de um questionário a ser respondido pelo coordenador, ou pessoa por ele determinada e um outro a ser respondido (por amostragem) pelos assessores.⁴

Análise Potencialidades e Fragilidades/Oportunidades e Ameaças (PFOA)

De posse das informações coletadas pelos questionários de pesquisa de marketing externo e interno, chegou a vez de realizar a análise do material. O diagnóstico é traçado a partir de um diagrama conhecido como PFOA. Analisa-se nesse momento tanto o ambiente externo quanto interno da incubadora, no ambiente interno (incubadora e atividades desenvolvidas) são analisadas as potencialidades e fragilidades e no ambiente externo (incubadora não exerce nenhum controle) as oportunidades e ameaças.

O plano de marketing terá a função de traçar estratégias capazes de explorar as potencialidades, superar as fragilidades, identificar as ameaças e as oportunidades inerentes à incubadora. Como uma das principais características da economia solidária é o trabalho participativo, ao traçar o diagrama (PFOA) e o diagnóstico é importante que haja a participação de todos os envolvidos na incubadora.

Hipóteses

Que previsões ou suposições podem ser levantadas na marcha dos acontecimentos econômicos, políticos e educacionais no país que podem afetar a implementação e operacionalização do plano de marketing da incubadora. “Não é preciso elaborar hipóteses para toda a gama de fatores que compõem a economia nacional e o ambiente competitivo, mas somente para aqueles que podem influenciar a obtenção de seus objetivos” (SKACEL, 1992, p. 40).

As hipóteses, portanto devem ser em quantidade mínima, ligadas a questões estritamente fundamentais e poderão ser traçadas em nível geral, específicas e quantitativas (dados estatísticos), caso tais informações estejam disponíveis. Traçar as hipóteses significa oferecer subsídios aos objetivos do plano de marketing.

⁴ Sugerimos o modelo estrutural de pesquisa institucional apresentado por Wáldyr Gutierrez Fortes (1990), certamente, realizando uma adaptação para o ambiente das incubadoras de empreendimentos solidários.

Objetivos

Ao traçar os objetivos para o plano de marketing, o profissional busca estimular os resultados esperados. Os objetivos são exatamente o que se pretende atingir com o plano e “deve representar a solução de um problema ou a exploração de uma oportunidade”. (SKACEL, 1992, p. 42). Assim como nas hipóteses o plano prevê um objetivo geral e objetivos específicos (que também não devem ser muitos). Ao traçar os objetivos para o plano de marketing de uma incubadora, é importante lembrar que eles precisam alcançar o equilíbrio entre os serviços prestados pelos assessores e o ambiente de atuação.

Estratégia

De acordo com Westwood (1996, p.26), “as estratégias de marketing são os métodos que lhe permitem atingir seus objetivos de marketing. Elas se relacionam aos elementos de ‘marketing mix’ – produto, preços, comunicação e local. Para cada objetivo, precisam ser desenvolvidas estratégias relativas a estes elementos individuais”. A eficiência e sucesso das estratégias dependerão do bom uso dos instrumentos a serem utilizados no plano de ação. Toda estratégia, bem como as ferramentas a serem aplicadas, o momento de sua aplicação e o tempo de duração terão como base o diagnóstico traçado.

Programa de ações (táticas)

Nesse momento do plano de marketing serão definidas ações para cada estratégia traçada, inclusive quem será responsável, quando, onde e como será implantada. As ações deverão contemplar os itens do mix de marketing relativos ao modelo previsto para as necessidades da incubadora apontadas no diagnóstico.

Ao se definir o programa de ações de marketing é preciso estabelecer quem faz o quê, quando, onde e como. Uma metodologia funcional é traçar tudo em um quadro, de fácil visualização e acompanhamento. É importante lembrar que o programa de ação deverá estar ligado diretamente aos objetivos específicos traçados. Desta forma as ações terão a responsabilidade de atingir todos os objetivos específicos. É importante identificar para cada ação a qual objetivo específico se refere.



Orçamentos

Para que as ações cumpram o seu papel, que é atingir os objetivos do plano, é necessário que elas estejam atreladas aos custos financeiros. É importante lembrar que os custos para desenvolvimento e implantação de cada uma das ações não superem os resultados esperados. Mesmo que as incubadoras não prevejam lucro, as estratégias e ações não devem dar prejuízo. “As estratégias e os planos de ação precisam ser custeados e os orçamentos precisam ser elaborados. A elaboração de orçamentos define os recursos exigidos para se executar os planos e quantifica o custo e também os riscos financeiros envolvidos”. (WESTWOOD, 1996, p.27). A cada ação deverá corresponder o orçamento relativo aos custos em todo seu conjunto.

Redação do plano

Definidas todas as etapas preliminares será preciso redigir o plano, obedecendo a uma estrutura de itens. São vários os autores que oferecem modelos estruturais de plano de marketing. É comum acontecer as adaptações em função da característica de cada organização, projeto, programa, serviço, produto, enfim a quem ou a que o plano de marketing se destina. No caso das incubadoras de empreendimentos solidários, não será diferente. Podemos sugerir uma estrutura básica para um plano completo:

Capa

Página de rosto

Histórico da incubadora

Sumário

Introdução

Análise da situação de mercado e de marketing (interno e externo)

Objetivos

Estratégias

Prazos, custos e responsabilidades

Promoções

Orçamentos

Resultados

Controles

Atualização

Referências bibliográficas



Itens deverão ser incluídos ou excluídos da estrutura de um plano, de acordo com as necessidades da incubadora.

Comunicação do plano

Não basta realizar uma excelente pesquisa de mercado e de marketing, elaborar o diagnóstico, traçar as estratégias e ações, redigir corretamente o plano e implantá-lo, com todas as emoções que um trabalho bem desenvolvido requer. É preciso acima de tudo que os envolvidos no programa da incubadora tenham conhecimento de sua implantação, bem como e principalmente que compreendam a necessidade das estratégias e os resultados esperados. Quando se trata de uma incubadora de empreendimentos solidários, com a proposta de desenvolvimento e atividades solidárias, todos devem participar das etapas do processo, da elaboração à implantação, controle e avaliação.

Controle

O Marketing não é uma ciência exata e como todo e qualquer processo que envolve pessoas e que ao mesmo tempo fica à mercê de ambientes alheios ao seu domínio, como por exemplo, catástrofes naturais, decisões econômicas e políticas é preciso ser controlado. Após a implantação, o plano deve ser constantemente controlado para o seu perfeito funcionamento. À medida que avança deve passar por uma vistoria, para que haja a oportunidade de realizar alterações, enfim correções de melhoria. O objetivo é evitar-se distorções capazes de destruir o que foi planejado. O sistema de controle precisa estar descrito no plano para que se consolide um bom gerenciamento.

Atualização

A implantação do plano de marketing, tanto pela primeira quanto pelas segundas vezes, não se encerra por si só. Há a necessidade de uma constante atualização das propostas em virtude da própria dinâmica do meio ambiente tanto interno quanto externo. As modificações precisam ser analisadas em conjunto com todos os envolvidos, não se esquecendo nunca que ao se tratar de empreendimentos solidários, a participação conjunta só tem a somar para o programa. No plano deve estar escrito que haverá um processo de atualização constante, como um compromisso assumido pelos responsáveis. O ideal é que a revisão aconteça uma vez por ano.



Considerações finais

Estamos vivenciando um momento histórico da economia de mercado, no qual tais conceitos se fazem presentes. As organizações voltadas para o terceiro setor e os programas de empreendimentos sociais sustentáveis têm ganhado força e respaldo da sociedade e das empresas que apóiam tais iniciativas. Se certo ou errado não é o que queremos apontar neste momento. Queremos sim registrar a realidade na qual se encontra a sociedade contemporânea e dizer que é nesse ambiente de mercado que as incubadoras de empreendimentos solidários têm que coexistir. E não adianta quererem os seus coordenadores e assessores negarem que entram para competir, para concorrer com as grandes, médias e pequenas empresas e também com seus pares.

Na concorrência não há lealdade e nem parceria capazes de abrir mão de si em função do outro, isso é ilusão. O máximo que deve existir são apoios a programas e projetos por parte de empresas que acreditam em uma causa e queiram patrociná-la, contanto que não interfira nos seus próprios negócios. Para conviver nesse ambiente é preciso que as incubadoras de empreendimentos solidários aprendam a descobrir e se valer dos diferenciais que desenvolvem para captar recursos, gerar receitas e consolidar-se diante da sociedade em que atua.

Mesmo que os coordenadores e assessores de incubadoras de empreendimentos solidários não aceitem receber recursos vindos diretamente da iniciativa privada, eles não podem ser ingênuos o suficiente para não enxergar que os recursos que chegam para os programas e projetos, através os fundos de fomento, têm sua gênese nos impostos que são recolhidos pelas empresas privadas e de um cem números de contribuintes identificados como pessoa física. Esses recursos para serem distribuídos precisam ter respaldo em atitudes que apresentem resultados tanto em nível quantitativo quanto qualitativo.

O que muitos coordenadores e assessores não aceitam é o fato de precisarem sim, além de uma gestão administrativa correta do uso das ferramentas do marketing e da comunicação. Muitos fazem uso desses instrumentos sem saber que se trata de marketing, até conseguirmos aponta-las e mostrar que apenas falta sistematizar o processo por meio de um plano que deve ser escrito e seguido para assim garantir melhores resultados.

Quando a incubadora aceitar a ciência do marketing como um instrumento capaz de atender as suas necessidades, imediatamente sentirá que a sua aplicabilidade deverá



percorrer todos os projetos assessorados por ela e como uma cadeia, os resultados aparecerão, fortalecendo o programa como um todo. Sem utopia, pois o marketing não oferece espaço para isso, muitos são os casos de sucesso registrados e divulgados que fizeram uso de tal instrumental.

Os empreendimentos sociais só têm a ganhar com o marketing, à medida que os empreendimentos aprendem a colocar os seus produtos e serviços no mercado, a fortalecer a marca e como consequência ampliar a receita, fazendo valer a principal proposta da economia solidária que é a auto-sustentação.

No ambiente interno tanto das incubadoras como dos projetos por ela assessorados, as ferramentas do marketing trazem a oportunidade dentro das necessidades particulares, de ampliar as possibilidades de uma convivência mais sadia entre todos os membros que compõem o programa cada um dos projetos e de cada um em particular. As dificuldades diagnosticadas, através de instrumento de pesquisa interna, oferecem subsídios para a aplicação de ferramentas que buscam reduzi-las. Os problemas são corrigidos e as oportunidades privilegiadas.

Uma economia de mercado bem trabalhada pode diminuir as diferenças assustadoras deixadas pelo capitalismo. Se é nesse ambiente que as incubadoras de empreendimentos solidários têm que atuar, então que se preparem adequadamente para enfrenta-lo no momento certo, no lugar certo e com o produto e serviço certos. Se esses trabalhadores não receberem as armas certas e se não forem orientados como utilizá-las, de nada valerão os esforços de criação de projetos auto-sustentáveis. Assim como muitas empresas a tendência é sucumbirem. Administração, marketing e comunicação precisam andar juntos, formando uma sinergia empresarial seja em qualquer sistema que se compreenda o empreendimento.

Embora o marketing tenha nascido e se desenvolvido dentro do ambiente capitalista, pode e deve ser utilizado sem medo de ferir os ideais defendidos pela economia solidária. O sistema capitalista dominante aceita concorrer com os programas e projetos voltados para empreendimentos sociais sustentáveis, só que se ara para isso. Mesmo sem concordar com as regras do capitalismo, os coordenadores e assessores dos programas de empreendimentos sociais sustentáveis precisam criar suas próprias armas e saber utilizá-las.



Referências bibliográficas

- AAKER, David A. e outros. Pesquisa de marketing 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS e MCKINSEY & COMPANY **Empreendimentos sociais sustentáveis**. Como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron, 1995.
- CASAS, Alexandre Luzzi las. Marketing de serviços. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COBRA, Marcos. Marketing básico. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- CRUZ, Antonio. **É caminhando que se faz o caminho**. Diferentes metodologias das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil. Disponível em www.saber.uia.br. Acessado em 03.08.2006.
- DEBATE COM O PROFESSOR SINGER. Disponível em www.secsp.org.br/sesc/conferencias. Acessado em 02.05.2006.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Pesquisa institucional**. Diagnóstico organizacional para Relações Públicas. São Paulo: Loyola, 1990.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos**. Como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Difusão, 2004.
- GRACIOSO, Francisco. **Marketing**. Uma experiência brasileira. São Paulo: Cultrix, 1975.
- POPULAR. Incubadora de Empreendimentos Solidários. João Pessoa: UFPB, s/d. Disponível em www.prac.ufpb.br/incubers/incubers.html.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- NASCIMENTO, Cláudio. A autogestão e o “novo cooperativismo”. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, maio de 2004.
- SANDHURSEN, Richard L. Marketing básico. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SINGER, Paul. Introdução à economia solidária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- _____. O que é economia. São Paulo: Contexto, 1998.
- _____. A economia solidária. Disponível em www.fpabramo.org.br/td/td47.
- SKACEL, Robert. **Plano de Marketing**. Como prepará-lo. O que ele deve conter. São Paulo: Nobel, 1992.
- WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. Guia prático. 2. ed. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1996.