

**SEREIANDO EM ALTO MAR: O CASO DO EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO DAS
SEREIAS DA PENHA**

TIAGO FRANCELINO DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

DIANA LUCIA TEIXEIRA DE CARVALHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

HELLTONN WINICIUS PATRICIO MACIEL

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB)

SEREIANDO EM ALTO MAR: O CASO DO EMPREENHIMENTO SOLIDÁRIO DAS SEREIAS DA PENHA

INTRODUÇÃO

Três anos se passaram desde que as artesãs do Bairro da Penha se tornaram formalmente as Sereias da Penha. Mas, em 2019, o grupo estava gradativamente perdendo suas forças. Como isso acontecera? – perguntava-se Joseane, mais conhecida por Josy, enquanto trabalhava em uma peça junto com as demais artesãs no ateliê das Sereias. Sequer ouvia a conversa que parecia a léguas de distância, apesar de Maria estar falando ao seu lado. Sentada na sua frente, Raquel respondia. Mas Josy não prestava atenção. A cabeça fervilhava. Precisava iniciar esse assunto com as amigas, afinal, como a responsável, era ela quem de fato tinha compreensão da situação em que se encontravam. Interrompeu Jéssica, que tinha entrado na conversa do grupo:

- Meninas, nós precisamos falar sobre nosso futuro como Sereias da Penha. As coisas estão ficando cada vez mais difíceis de administrar. Com as vendas caindo, os pedidos sob encomenda também, essa espera por turistas quando nem sempre eles vêm por aqui, estamos no vermelho e não sei por quanto tempo poderemos suportar – revelou Josy. Todas ficaram mudas e, aparentemente, lívidas com as palavras que acabavam de ouvir. Permaneceram alguns minutos assim, até que Maria finalmente respondeu:

- Josy, você pensa que podemos ser obrigadas a encerrar as Sereias? As vendas pelo Instagram não estão dando certo?

- Estão, mas em muito pouca quantidade. Não é suficiente. E lembra que não temos uma pessoa que se responsabilize somente por essa atividade? Eu acho que nosso perfil precisa de mais novidades. Mas aí, depende também da nossa produção... é complicado! – Josy ponderou.

- Também, não é, meninas, nosso grupo diminuiu bastante. Só com nós seis fica difícil de dar conta de tudo. Josy, sabemos que sem você não conseguiríamos fazer nada, e que se você diz que está difícil, é para nos preocuparmos mesmo – alertou Raquel.

- Isso que você disse, Raquel, também me inquieta – Josy retrucou. – Precisamos pensar quem vai me substituir mais à frente, para que possamos manter nossa identidade de colaboração, não acham?

- Nossa, são muitas coisas para a gente discutir, pelo visto – Amanda se levantou da mesa ao falar. E continuou – eu sei que sou uma das mais novas no grupo, mas as Sereias quase salvaram minha vida. Dependendo desse grupo, do sustento que ele me traz e da alegria de ser produtiva. Pelo amor de Deus, precisamos fazer de tudo para resolver qualquer problema. Josy, conte comigo. O que você quer que a gente faça?

- Boa pergunta, Amanda! Não sei se sei como resolver. Porém, vamos tentar! As Sereias da Penha têm que resistir, por tudo que você disse e por que nossa arte não pode morrer.

Todas concordaram enfaticamente, levantando da mesa. Aquele dia de trabalho estava perdido, porque não havia mais clima para a calma que a arte precisa para tomar forma. Ao mesmo tempo, Josy não tinha se preparado para uma discussão mais detalhada. Era preciso que elas retomassem o assunto adiante. E, mesmo sabendo que todas as seis Sereias da Penha tentariam fazer de tudo ao seu alcance para manter sua organização viva, o desafio era do tamanho do mar.

PRAZER, SOMOS AS SEREIAS DA PENHA

A associação das Sereias da Penha é formada e gerida por mulheres artesãs moradoras do bairro da Penha, localizado na zona Sul da capital paraibana, João Pessoa. O surgimento do grupo se deu após um curso de bijoias que serviu como capacitação das moradoras da Penha e região, no ano de 2013, e que teve como idealizadores a Prefeitura Municipal de João Pessoa (PMJP), o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) e o SEBRAE.

Uma das oficinas foi ministrada pelo estilista Ronaldo Fraga, que, após visualizar o trabalho realizado pelas moradoras, gostou das peças criadas com escamas de peixe e fio de cobre, e se engajou no projeto, contribuindo por meio da modernização e adequação das primeiras coleções. Em meio ao turbilhão de oportunidades que surgiram a partir desse contato com o estilista, vieram participações em dois importantes eventos em São Paulo: Craft Design, uma renomada feira de design, e o São Paulo Fashion Week (SPFW) 2015. Além disso, as artesãs receberam premiações como o Red Bull Amaphiko, em 2015, e o SEBRAE Top 100 de Artesanato, que destacou as cem melhores criações de artesanato do Brasil, no ano de 2016.

A história da Associação das Sereias da Penha, formalizada em 2016, possui muitas vitórias e enormes desafios em um cenário de economia instável, desemprego e desistência do projeto por parte de algumas moradoras da comunidade, além da baixa participação do poder público na associação. Inicialmente, chegaram a ser quatorze mulheres que produziam as peças de maneira colaborativa e integrada, de acordo com as especialidades de trabalho de cada uma. Porém, com o desenvolvimento das atividades, algumas participantes acabaram saindo do projeto para realizarem trabalhos próprios com a marca das Sereias e isso fez as idealizadoras estabelecerem uma barreira para associação de novas artesãs.

Para continuar a atuação, as seis integrantes remanescentes do grupo utilizam como principal incentivo o amor pelo que fazem: acessórios femininos com matérias-primas raras, também chamadas de bijoias, como escamas de peixe, couro de peixe, fio de cobre, etc, assim como o incentivo de levarem o nome da comunidade para fora das extensões do bairro. Além de fazer com que a comunidade seja mais conhecida, as Sereias conseguem, por meio da associação, fomentar a inclusão social entre as participantes do projeto e suas famílias, proporcionando uma ocupação para donas de casa e ajudando-as a realizarem algo com propósito. Esse, inclusive, é um dos principais fatores de orgulho das Sereias artesãs: a cidadania e a oportunidade de aprendizado de uma ocupação dada pelo projeto para moradoras de uma região que elas consideram esquecida na cidade de João Pessoa-PB.

Figura 1: Imagem externa da loja das Sereias na Penha.



Fonte: Facebook da prefeitura municipal de João Pessoa (2019)

Em 2019, o funcionamento das Sereias da Penha se dá por meio de sua loja, que funciona como Ateliê para confecção de novas peças, e também ponto de venda, realizando sua comercialização aos moradores e, em grande parte, aos turistas que visitam o local, em decorrência de sua proximidade com o santuário de Nossa Senhora Da Penha. As artesãs criam peças como colares, brincos, pulseiras, anéis e peças de decoração.

Figura 7: Imagem do local de criação na loja das Sereias na Penha.



Fonte: dados da pesquisa (2019)

Seus trabalhos são expostos também no Celeiro Espaço Criativo e na loja Ilha Brasil, e elas criam uma coleção específica para cada um dos locais de comercialização (Loja sede do projeto, Celeiro Espaço Criativo e Ilha Brasil). O Celeiro Espaço Criativo, localizado no bairro do Altiplano, é uma iniciativa da Prefeitura Municipal de João Pessoa (PMJP), para promoção dos artesãos paraibanos, mas ainda é desconhecido de boa parte dos moradores de João Pessoa e dos turistas que vem até a cidade, apesar de ultimamente estar ganhando cada vez mais visitantes por meio de empresas turísticas que o adicionaram na rota dos passeios. A Ilha Brasil, empresa privada que vende produtos praianos, por sua vez, apesar de ser em um local de grande fluxo de turistas, atrasa os pagamentos às Sereias, situação que tentam mudar.

Figuras 4, 5 e 6: Local onde os produtos são expostos na loja da Penha.



Fonte: dados da pesquisa (2019)

A Coordenação da Associação está sob a responsabilidade de Joseane Izidro, Josy para as amigas, que também realiza trabalhos de idealização das coleções que serão criadas pelas Sereias, além de confeccioná-las. As seis artesãs realizam os mesmos procedimentos, sem distinção de atividades e as peças, em sua maioria, são confeccionadas por praticamente todas, pois cada uma domina uma técnica diferente e que agrega um valor significativo ao produto final e conseqüentemente às coleções. Principalmente em função de todos os dias as Sereias se reunirem para produzir os materiais, existe uma grande diversidade de peças expostas na loja.

Além disso, criação das peças acontece de forma mista, posto que em algumas situações ocorre por meio do planejamento e elaboração das coleções e, em outras, de acordo com as matérias primas disponíveis. Assim, a maioria dos produtos desejados pelas artesãs são executados sem planejamento. Os tipos produzidos também variam de acordo com as linhas de brincos, anéis, pulseiras, colares e demais peças de decoração. Alguns produtos vêm acompanhados de *etiquetas* com a marca das Sereias, mas não todos.

Figura 3: Logo da Associação Sereias da Penha



Fonte: Facebook das Sereias da Penha (2019)

O processo de definição do preço de venda é feito de forma intuitiva pelas Sereias, levando em consideração apenas a quantidade de material usada em cada uma das peças. Em geral, quanto mais escamas do tamanho grande e fios de cobre tiverem sido usados na produção, mais cara será a peça. Os valores variam de R\$ 20,00 para o brinco mais barato encontrado no lugar, a R\$ 300,00, valor de um colar criado com uma maior quantidade de fios de cobre. Também são ofertados muitos descontos, mas os produtos encontrados na loja Ilha Brasil sofrem um reajuste do valor, ficando consideravelmente mais caros por escolha dos donos do ponto de venda.

As vendas de peças também dependem em grande medida com a sazonalidade. Esse fator está associado principalmente ao público-alvo das artesãs: os turistas. Na loja própria, o fluxo consiste basicamente de turistas que vão até a loja quando visitam o santuário de Nossa Senhora da Penha e/ou quando uma empresa privada de receptivos os leva até a Penha para conhecer o local, já que as Sereias compõem a rota turística do passeio no local. Por serem Sereias da Penha, o local da loja sede é considerado estratégico visando a preservar a identidade do grupo, mantendo suas raízes.

Em períodos de alta estação, o volume de vendas cresce e faz com que elas alcancem bons resultados, vendendo suas coleções de forma mais rápida e até mesmo realizando a confecção de produtos por encomenda. Todavia, nos demais meses do ano, o montante obtido com as vendas fica abaixo do necessário para gerar lucros, fazendo com que o valor obtido nestes meses seja destinado quase que unicamente para o pagamento das despesas da associação, como aluguel do espaço, conta de energia, internet, compra de matéria-prima para confecção de peças, pagamento de despesas com deslocamentos para feiras e eventos etc.

Os pedidos de vendas para fora da Paraíba são recebidos por meio das redes sociais e posteriormente encaminhados de forma manual pela artesã que gerencia o perfil. Após

fecharem as vendas, acontece o encaminhamento por meio dos Correios, sendo cobrado 50% do valor para realizar o envio e o restante do montante após a entrega ao cliente. As vendas online dentro da própria João Pessoa são entregues pelas próprias artesãs, sem o auxílio de motoboys, considerando o lugar de entrega e o valor total do pedido. Não existe padronização para a realização dos processos em questão. Por desconhecimento de recursos tecnológicos, as Sereias não operam com aplicativos de vendas online.

A divulgação da associação acontece quase que exclusivamente por meio das redes sociais (Instagram e Facebook), porém as artesãs sentem dificuldade em manusear todas as funcionalidades dessas ferramentas, de modo que tanto no Facebook quanto no Instagram não são feitas constantes atualizações de conteúdo, ou ressaltados os aspectos identitários da associação. Em agosto de 2019, a página do Facebook possuía 1.359 curtidas, o Instagram 3.517 seguidores.

Há também ausência de atualização no endereço virtual. O site que conta a história das Sereias não recebe novidades, nem mesmo a exposição de seus produtos, desde 2016. Um dos grandes sonhos de Josy é criar a loja virtual da associação, propiciando a venda automatizada de produtos para todo o país, entrando de vez no *e-commerce*. Além do comércio local de artesanato, apesar das Sereias serem as únicas que comercializam bijojoias em João Pessoa, elas têm outros concorrentes que ofertam produtos similares e voltados para o mesmo público, e que vendem online, possibilitando acesso para consumidores de qualquer espaço territorial. Os principais concorrentes no mercado online são Biojoias do Cerrado, Armajon Biojoias e Amazonia & Cia Biojoias.

As sereias da Penha não dispõem, ainda, de registro das vendas realizadas aos seus clientes, perdendo oportunidades de promoção/fidelização a partir das informações de compra. Os clientes, normalmente turistas, são ocasionais, fazendo as aquisições sem recorrência. Também não existe distribuição de material promocional que faça alusão ao projeto ou aos grandes resultados obtidos desde a sua implementação.

Além de artesãs, as Sereias atuam como vendedoras, já que ao chegar um cliente ao local, elas devem recebe-los com cordialidade e realizar o acompanhamento para a venda. Para isso, precisam ter grande conhecimento a respeito de suas peças com relação a premiações passadas, valores e inspirações e história da peça, mas nem todas possuem essa aptidão. De fato, Josy e Amanda são as Sereias com maior vocação para a venda, mas elas não podem ficar exclusivamente nessa função. Josy, como coordenadora, mal dá conta das funções que exerce e ainda precisa confeccionar as peças; Amanda é a única que domina a técnica que as Sereias utilizam em todas as peças, motivo pelo qual é imprescindível no processo de produção.

AS SEREIAS VÃO PARA “O FUNDO DO MAR”?

Depois de um início promissor, diversos desafios começaram a surgir na associação das Sereias. Internamente, as Sereias da Penha têm sofrido com a falta de um fluxo constante de vendas, ficando reféns dos períodos de alta estação, quando se amplia o número de turistas e, conseqüentemente, das vendas. Ao mesmo tempo, o projeto trouxe uma grande importância para as Sereias, possibilitando renda extra e, também, um senso de relevância e pertencimento, assim como orgulho aos familiares. Além disso, as Sereias da Penha se percebem mais do que amigas, pois se consideram como uma grande família.

A ascensão do grupo, findado o auxílio dos impulsionadores do projeto, que foram o SEBRAE e a PMJP, revelou-se ser um trabalho muito mais complexo para as Sereias, acostumadas com as certezas e intimidade que a arte as proporciona. Josy, que tinha um perfil mais administrativo, estava na coordenação desde que fundaram a associação, e a previsão era de que em agosto de 2019 sua gestão fosse passada para outra Sereia. Mas quem? Não existiam

prováveis sucessoras, já que nenhuma outra tinha condições de exercer as funções que Josy fazia. Era ela quem geria as redes sociais, realizava as compras de matéria-prima, negociava participação em eventos e a comercialização das peças no Celeiro Criativo e na loja Ilha Brasil, além de idealizar as coleções, em geral.

Sendo assim, apesar de a associação ter surgido também com o intuito de gerar uma ocupação e renda extra para as artesãs, em 2019 atuam pelo o amor e pelo orgulho de serem uma Sereia da Penha, já que elas só recebem repasses financeiros em períodos de alta estação. Nesses casos, o dinheiro que sobra, ou seja, o lucro, é dividido de forma igualitária para todas as associadas. Desse modo, as artesãs não podem depender exclusivamente do projeto, e, com isso, a principal fonte de renda das famílias continua vindo de seus maridos.

A falta de receitas constantes fez com que elas necessitassem de empréstimos para que pudessem fazer a operação da associação girar, pagando as despesas e também comprando as matérias-primas para um evento. Porém, o maior declínio do projeto começou exatamente nesse ponto. Após terem investido mais de R\$ 5.000,00 diretamente em peças para participar desse evento, as Sereias da Penha sofreram um golpe e foram roubadas por pessoas que se identificaram como vindos de uma indicação de conhecidos. No episódio ocorrido no início de 2019, todas as peças de vestuário produzidas para o desfile foram levadas, sem que qualquer valor fosse passado para as artesãs. Em agosto de 2019, as dívidas com o Banco Cidadão, instituição de liberação de microcrédito para os pequenos empresários da capital paraibana, são uma preocupação. Para completar, a compra da matéria-prima é outro entrave. Todas essas questões fizeram Josy convocar as Sereias para retomarem aquela conversa inicial sobre a situação em que se encontram.

- Meninas, como disse aquele dia, estou muito preocupada. Essas férias de julho foram até razoáveis para gente. Tivemos um bom retorno. Mas, mesmo assim, ainda não sei como faremos para pagar o empréstimo que fizemos para cobrir aquele golpe maldito! – começou Josy.

- Ai, Josy, tenho pensado, sabe? – Maria falou. – Esses eventos que a gente vai, será que são uma boa mesmo? Por que a gente gasta tanto e vende pouco lá. Sei que precisamos ficar conhecidas, mas será que vale a pena?

- É verdade, Maria! Também me pergunto sobre essas feiras de exposição. É tanto desgaste para a gente ir, além do dinheiro. Um faz roupa, faz joia, arruma aqui, tem que ter stand, a gente tem que chegar cedo e voltar super tarde, perdemos dias de produção. E sempre com tão pouco resultado... – concordou Jéssica.

- Eu sei, meninas – pontuou Josy. – Porém nosso tipo de trabalho precisa estar nesses eventos; é uma vitrine. Não sei se poderíamos perder essas oportunidades. O que aconteceu com a gente no começo do ano foi uma fatalidade. Como a gente ia saber que aquele pessoal era desonesto?

- Olha, vou dizer a vocês. Uma outra coisa que me revolta é aquele bando de pescador vender as escamas, que para a gente é matéria-prima, mas para eles é lixo, por um preço absurdo. Eu não me conformo de eles preferirem jogar fora do que vender mais barato para gente – exclamou Amanda.

- Nem me fale, Amanda! Eu tenho ódio disso – Maria esbravejou. Aquela última conversa com eles não deu jeito, né, Josy?

Josy balançou a cabeça negativamente. Estava cansada, pois acumulava muitas atividades e sabia que as Sereias dependiam muito dela. Mas considerava isso um problema. Se ela tomasse uma decisão errada? Se ela não conseguisse negociar corretamente? Todas as consequências eram por sua conta? Era preciso que elas trabalhassem com um olhar mais profissional, pois sentia-se em um barco prestes a virar em um mar revolto. Com essas reflexões alheias à conversa passando rapidamente na sua mente, ela retomou a palavra e, enfaticamente, pôs a questão: Sereias, será chegada a hora da gente voltar para o fundo do mar?

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O objetivo do caso em tela é apresentar o contexto de um empreendimento de base solidária gerido e conduzido por mulheres de uma comunidade paraibana, mostrando as dificuldades enfrentadas pelo grupo e as potencialidades que fazem com que o benefício deste tipo de projeto seja tão importante para seus participantes. Nesse sentido, são tratados aspectos de empreendedorismo solidário e o planejamento de marketing, buscando promover uma maior compreensão da situação problema sobre os tópicos. O caso pode ser aplicado nas disciplinas de Administração de Marketing, Empreendedorismo, Administração de empreendimentos sociais e Gestão social, nos cursos de Administração, Gestão Pública e Turismo.

O caso consegue abordar, não exclusivamente, temas como (a) gestão de empreendimentos solidários, (b) necessidade de estratégias de marketing em contextos com recursos restritos; (c) tomada de decisão. O professor pode fazer uso do caso para que seus alunos reflitam acerca da decisão a ser tomada pelas Sereias da Penha, em um contexto com peculiaridades que podem despertar no aluno o entendimento acerca necessidade de adaptabilidade no gerenciamento de diferentes tipos de empreendimento.

FONTE DE DADOS

Para elaboração desse caso, utilizamos como métodos de coleta de dados primordialmente a entrevista, com base em roteiro semiestruturado aplicado às participantes das Sereias da Penha durante o mês de agosto de 2019, bem como a observação, realizada em 4 encontros também no mesmo mês, quando foi possível identificar as práticas de trabalho das mulheres. Complementarmente, realizamos pesquisa documental em sites, sobretudo no da Prefeitura de João Pessoa.

TÓPICOS PEDAGÓGICOS

Para a aplicação desse caso, indicamos que possam ser realizadas as seguintes atividades:

1. É interessante que a aplicação do caso para ensino esteja prevista no plano de aulas, de modo que o professor disponibilize o texto com pelo menos 15 dias de antecedência.
2. De posse do caso, o professor deve solicitar que os alunos realizem a leitura e respondam às questões previstas, incentivando-os a pesquisar sobre as Sereias da Penha e o mercado de artesanato na Paraíba para se familiarizarem com o empreendimento.
3. No dia previsto para aplicação do caso, o professor pode dividir a turma em pequenos grupos de três a quatro alunos, estimulando a discussão das questões respondidas individualmente e requerendo uma resposta que represente o grupo. Essa atividade pode durar 50 minutos em aulas com duas horas de duração e 100 minutos em aulas de quatro horas. Nesse momento, o professor pode circular pelos grupos, identificando os alunos que estão participando do debate e contribuindo quando solicitado.
4. Após essa primeira discussão, recomendamos que o professor fomente o debate na turma toda, de modo que pode pedir que seja iniciado por determinado grupo, mas sempre buscando engajar todos os alunos. Indicamos que a questão três, que solicita propostas de estratégias de marketing possa ser preservada para o próximo momento. O professor pode registrar no quadro as respostas fornecidas pelos alunos, para que possam relacionar o entendimento de maneira que

toda a turma possa averiguar a evolução da discussão. Para essa etapa, o professor pode reservar 40 minutos em aulas de duas horas e 80 minutos em aulas de quatro horas.

5. Após discussão das três questões, o professor pode solicitar que os grupos apresentem as estratégias de marketing que elaboraram para as Sereias da Penha. Para essa atividade, o professor pode dedicar 30 minutos e 60 minutos em aulas, respectivamente, com duração de duas e quatro horas, realizando o fechamento do caso fazendo os alunos refletirem sobre as propostas semelhantes e diversas que podem ter surgido.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Como suporte na aplicação do caso, sugerimos quatro questões para serem discutidas entre os alunos. O professor, ao utilizar o caso, deve averiguar a relevância dessas questões com o tema abordado em sua disciplina, optando por toma-las como base ou não.

- 1. As Sereias da Penha podem ser consideradas um empreendimento com base na economia solidária?**
- 2. Analise as Sereias da Penha com base no conceito de empreendimento econômico solidário.**
- 3. Considere que você é um voluntário que gostaria de ajudar as Sereias da Penha. Defina estratégias de marketing que podem melhorar sua atuação.**
- 4. Ao se colocar no lugar de Josy e de suas amigas, qual seria a sua decisão em relação ao futuro das Sereias da Penha? Por quê?**

ANÁLISE DO CASO

- 1. As Sereias da Penha podem ser consideradas um empreendimento com base na economia solidária? Justifique sua resposta.**

Essa questão tem o objetivo de relacionar o entendimento do aluno ao tipo de empreendimento que caracteriza as Sereias da Penha, para que considere suas peculiaridades. Desse modo, ele deve reconhecer que o conceito de Economia Solidária abarca experiências marcadas por algum grau de socialização dos meios utilizados na atividade econômica, na qual se destacam a cooperação, a gestão democrática e participativa e o envolvimento em ações do seu entorno (GAIGER, CORRÊA, 2011). O aluno pode se basear em Gaiger (2008), que elenca a (1) cooperação no trabalho, (2) as decisões coletivas, (3) o compartilhamento de conhecimentos e informações e (4) a confiança em torno de um projeto comum como aspectos que caracterizam os empreendimentos solidários. Com efeito, é possível identifica-los no funcionamento das Sereias da Penha.

Além disso, nos empreendimentos baseados na economia solidária se sobressai o respeito pelas características da comunidade de trabalho, de modo que a atividade empreendedora se apoia na união dos membros (GAIGER, CORRÊA, 2011). Outra evidência destacada por Gaiger e Corrêa (2011) e encontrada no contexto das Sereias diz respeito ao ciclo de vida desse tipo de empreendimento ser subordinado às trajetórias individuais dos associados. As Sereias são extremamente dependentes da atuação de Josy, o que faz com que ela fique sobrecarregada. Assim, os empreendimentos associativos de pequeno porte, em geral, expandem-se até que atinjam resultados satisfatórios, mas acabam fechando em seguida, de modo que sua vitalidade tem relação com a entrada de novos membros. Sobre isso, as Sereias, por terem perdido diversas artesãs, ficaram ressabiadas para agregarem novas. Mesmo assim, poderia ser interessante que uma nova Sereia pudesse fazer o papel de Josy, compartilhando com ela funções mais comerciais e administrativas.

2. Analise as Sereias da Penha com base no conceito de empreendimento econômico solidário.

Para responder à essa questão, o aluno deve conhecer o conceito de empreendimento econômico solidário (GAIGER, CORRÊA, 2011), cunhado com propósitos analíticos para avaliar as vertentes do empreendedorismo e do solidarismo, dividindo o conceito em dois vetores, o Vetor Empreendedor, que abarca os aspectos da eficiência e da viabilidade, e o Vetor Solidário, que diz respeito às características de autogestão e cooperação. A **eficiência** é relativa à capacidade de que a operação econômica do empreendimento garanta sua sobrevivência, por meio de ações como estratégias produtivas e de comercialização, remunerações minimamente condizentes com as do mercado, melhorias nas condições gerais de vida dos associados e preservação do quadro social do empreendimento (GAIGER, CORRÊA, 2011).

A **viabilidade** se refere diz respeito à aptidão de gerar condições apropriadas à preservação do empreendimento em médio e longo prazo, ou seja, a ações de sustentabilidade promovidas. A **autogestão** está relacionada à participação coletiva, democrática e autônoma na gestão e condução do empreendimento, de modo que todos os envolvidos tenham atuação gerencial. Por fim, a **cooperação** diz respeito a práticas de convivência e ajuda mútua, de intercooperação, inexistência de divisão social do trabalho, por exemplo (GAIGER, CORRÊA, 2011).

Ao avaliar as Sereias da Penha por esse conceito analítico, o aluno pode concluir que as artesãs possuem grande vínculo ao Vetor Solidário, pois aspectos como participação coletiva e democrática são encontrados em sua gestão, assim como a cooperação relativa à convivência e ajuda mútua, com igualdade de trabalho. Todavia, quando observadas as características do Vetor Empreendedor, vemos que as artesãs apresentam dificuldades em termos do conceito de eficiência, pois não conseguem gerir economicamente o empreendimento, e também de viabilidade, dada a incerteza sobre a sustentabilidade das Sereias da Penha. Essa análise pode permitir ao aluno um olhar compreensivo sobre a importância de balancear os dois vetores, posto que, independentemente da natureza do empreendimento ser solidário, seu impacto econômico precisa ser considerado.

3. Imagine que você é um voluntário que gostaria de ajudar as Sereias da Penha. Defina estratégias de marketing que podem melhorar sua atuação.

Nessa questão, o aluno deve compreender a atuação das Sereias da Penha no que diz respeito às estratégias de marketing para que possam melhorar sua atuação, uma vez que a elaboração e aplicação dessas estratégias podem ajudar no sucesso de empreendimentos de artesanato (GIRÓN, HERNANDEZ, CASTAÑEDA, 2007). Desse modo, é preciso considerar que o planejamento do mix de marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e os desejos do cliente-alvo (KOTLER; KELLER, 2006). Ou seja, a estratégia de marketing de uma organização se inicia na concepção do que será oferecido aos seus consumidores. Desse modo, podemos atribuir ao produto, ainda, diversos aspectos, como: embalagem, imagem da marca, inovação, design, qualidade, benefícios, variedade etc.

É possível que, ao realizarem a criação de algumas peças sem o planejamento e idealização necessários, o design do produto, fator de forte vantagem competitiva (KOTLER; KELLER, 2006), seja prejudicado no processo de produção das Sereias. De fato, o design é ainda mais importante se tratado de pequenas empresas sem grandes verbas de publicidade e com o apelo do artesanato. Para se adquirir vantagem competitiva, Cavalcante, Vieira e Valente (2016) afirmam que devemos trabalhar com o somatório de diversas áreas distintas, dentre elas o design, que além do quesito estético, apresenta a conceituação do produto como importante fator a ser priorizado.

A Promoção trabalha a forma de criar uma relação entre público e organização, buscando dar visibilidade do produto ou serviço diante dos possíveis consumidores (SILVA;

OLIVEIRA, 2018). A criação de valor simbólico para bens de consumo (BEZERRA; DAVEL, 2017) é orientada pela significação cultural de produtos e serviços ofertados, algo que o artesanato dispõe em sua essência de criação, mas que nem sempre é traduzido para o público como forma de orientar seu consumo. Isso acontece com as Sereias da Penha, que apesar de disporem de um produto extremamente simbólico, não propagam com eficiência essa ideia em seus meios de divulgação.

A decisão do local onde a loja será instalada é o ponto mais crítico (FERRELL; HARTLINE, 2016) de uma empresa que realiza venda direta para o consumidor. Com efeito, essa escolha pode favorecer ou inviabilizar qualquer negócio, já que se trata de um meio direto para o contato com os consumidores. O fato de ter sua sede nas proximidades do Santuário de Nossa Senhora da Penha e de manter suas raízes perto do mar, a sede das Sereias da Penha pode ser melhor trabalhada em termos de layout e agregação de valor para o consumidor. É preciso que elas entendam as expectativas do turista, seu principal cliente, para formular um espaço adequado.

O Preço é o único dos elementos do composto de marketing que gera receita e pode ser alterado com menor dificuldade (KOTLER; KELLER, 2006). Os critérios usados para trabalhar a definição do preço podem ser desde a percepção do público consumidor, passando pela concorrência e, por fim, a estrutura de custos e despesas da organização com a criação dos materiais (FERREL; HARTLINE). No entanto, vemos que as Sereias elaboram sua decisão de preço com base na matéria-prima utilizada em cada peça. Com base nesses elementos, os alunos podem, portanto, propor estratégias para o composto de marketing, fundamentando sua escolha. Um exemplo de possíveis estratégias está no Quadro 1, de maneira sumária.

Quadro 1 – Sugestão de melhorias para o Mix Marketing das Sereias da Penha

Oportunidades de melhoria – Sereias da Penha			
Produto	Preço	Praça	Promoção
Parceria para criação das coleções	Precificação mais adequada	Novos pontos de vendas físicos	Comunicação
Planejamento de coleções	Descontos	Organização da Loja sede do Projeto	Posicionamento
Etiquetas de identificação e embalagens para os produtos	Ponto de Venda	Comercialização de peças em outros estados	Ampliação do engajamento dos seguidores
Cursos de capacitações		Participação em eventos e feiras	Fortalecimento de identidade usada nas publicações
			Loja Virtual
			Influenciadores digitais da Cidade
			Campanhas especiais em épocas festivas
			Criação de materiais promocionais de divulgação

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

Cada uma das estratégias propostas pelos alunos devem ser explicitadas, não apenas mencionadas, considerando o contexto das Sereias da Penha. Além disso, o aluno pode ressaltar a necessidade de uma boa gestão de imagem, uma vez que a marca usada pelas Sereias identifica a origem e permite que os clientes atribuam a produção da peças a elas, que por sua vez, apresentam o diferencial de serem confeccionados com matéria-prima natural, um benefício principalmente para clientes que pensam no aspecto ecológico para a sociedade.

4. Ao se colocar no lugar de Josy e de suas amigas, qual seria a sua decisão em relação ao futuro das Sereias da Penha? Considere a importância dessa atividade de maneira formalizada para as artesãs.

Nessa questão, o intuito é que o aluno possa avaliar os cenários possíveis a depender da decisão sobre o futuro das Sereias da Penha. Para tanto, precisa considerar os aspectos problemáticos e satisfatórios da associação. Como problemas, é possível identificar que as Sereias da Penha funcionam sem uma estrutura de gestão eficiente, com sobrecarga de atribuições sobre sua coordenadora e sem estratégias de marketing que as ajudem a conquistar novos clientes e que precisam reverter o cenário atual de baixas vendas e acúmulo de prejuízos. Da forma como atuam, aparentemente, elas não têm a qualificação para superar esse contexto. No entanto, poderiam buscar por parcerias ou incentivos.

Ao mesmo tempo, As sereias da Penha podem ser entendidas como uma representação bastante original e única do artesanato com identidade paraibana. Nesse sentido, a atuação empreendedora para que possam preservar suas atividades é importante não apenas como fonte de renda e inclusão social, mas como forma de torna-las produtivas (TABOSA, FERNANDES; PAIVA JÚNIOR, 2011). Outra consideração importante diz respeito ao fato de que, sendo o produto do trabalho das Sereias o artesanato, sua manifestação é uma construção social que traduz identidade e tradição (GIRÓN, HERNANDEZ, CASTAÑEDA, 2007). Assim, o fim das Sereias da Penha representa perda não apenas para as artesãs de maneira individual, mas também para a comunidade da Penha e para o próprio artesanato paraibano. Entretanto, cabe ao aluno, diante das argumentações que achar pertinente, exercer o papel de tomador de decisão sobre as possibilidades que cercam as Sereias.

REFERÊNCIAS

- BEZERRA, C. O.; DAVEL, E. P. B. Tradição e inovação na era digital: valor simbólico, cultura e marketing. **Read. Revista Eletrônica de Administração (porto Alegre)**, v. 23, n. 3, p.288-312, dez. 2017.
- GAIGER, L. I. G. A dimensão empreendedora da economia solidária: notas para um debate necessário. **Otra Economía**, v. 2, n. 3, p. 58-72, 2011.
- GAIGER, L. I.; CORRÊA, A. S. O diferencial do empreendedorismo solidário. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 34-43, 2011.
- GIRÓN, J. P. H.; HERNÁNDEZ, M. L. D.; CASTAÑEDA, M. C. J. C. J. Strategy and factors for success: The Mexican handicraft sector. **Performance Improvement**, v. 46, n. 8, p.16-26, 2007.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. **Estratégia de Marketing: Teoria e Casos**. 6 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006
- SILVA, E. C.; OLIVEIRA, R. B. Gestão dos 4p's- promovendo a prática do marketing para artesãos: um estudo realizado com artesãos do município de Parintins-AM. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, p.1-10, jul. 2018.
- TABOSA, T. C. M.; FERNANDES, N. C. M.; PAIVA JUNIOR, F.G. O fenômeno empreendedor coletivo e humanizado: a produção e a comercialização do artesanato bonecas solidárias de gravatá/PE no mercado doméstico. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 3, p.11-28, 28 out. 2010.