



Criação de cooperativas de costureiras no bairro da Casa Verde, São Paulo: oportunidades e desafios⁸⁷

Cooperativism among seamstresses in the Casa Verde neighborhood, São Paulo: Opportunities and challenges of a local development initiative

DOI: <https://doi.org/10.23925/1806-9029.v35i2e60742>

Autores: Danilo Severian é doutorando em Desenvolvimento Econômico pela Unicamp e mestre em Economia Política pela PUC-SP. E-mail: danilo_severian@hotmail.com. Julieta Visoni Calliari, Marcos Estevam Lins Moraes, Matheus Janoni, Hernandes Nunes, Vinícius Balista Moreira e Vittoria Saggio Barone Cardoso são graduandos em Economia pela PUC-SP.

Resumo

Entre as diversas maneiras de possibilitar e acelerar a atividade econômica, o enfoque no desenvolvimento local e regional segue sendo pouco explorado. Entretanto, além do benefício econômico tangível que as articulações locais ensejam, desenvolve-se também o senso de pertencimento e comunidade entre os atores que dividem o território, fortalecendo os ativos sociais intangíveis. Uma das iniciativas de dinamização das potencialidades econômicas e sociais locais foi desenvolvido por um grupo de agentes fomentadores no bairro paulistano da Casa Verde, que capacitou um coletivo de costureiras, várias delas em condição de vulnerabilidade social. Um desses agentes foi a iniciativa “Nosso Núcleo Casa Verde”, que atuou na transformação do coletivo em cooperativa, identificou oportunidades na comunidade e buscou parcerias com a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo. Sua ideia norteadora foi integrar diversos agentes econômicos do bairro às cadeias locais de produção e consumo. A partir da experiência do Nosso Núcleo Casa Verde, o presente artigo analisa os impactos, desafios e oportunidades vistos pela cooperativa e pela comunidade beneficiada.

Palavras-chave: Economia solidária. Inovação social. Desenvolvimento local. Cooperativismo.

Abstract

Among the various ways to enable and accelerate economic activity, the focus on local and regional development remains little explored. However, in addition to the tangible economic benefit that local articulations bring about, it also enables a sense of belonging and community among the actors that shares the territory, strengthening intangible social assets. One of the initiatives to boost local economic and social potential was developed by a group of development agents in the São Paulo neighborhood of Casa Verde, which trained a collective of seamstresses, several of them in socially vulnerable conditions. One of these agents was the initiative Nosso Núcleo Casa Verde, which worked to transform the collective into a cooperative, identified opportunities in the community and sought partnerships with the Municipal Secretary of Education of São Paulo. Its guiding idea was to integrate the various economic agents into local production and consumption chains. Based on the experience of Nosso Núcleo Casa Verde, this article analyzes the impacts, challenges and opportunities seen by the cooperative and the beneficiary community.

Keywords: Solidarity Economy. Social Innovation. Local Development. Cooperativism.

JEL: R23, R31, J54

⁸⁷ Agradecemos ao Prof. Dr. Ladislau Dowbor e ao Me. Miguel Augusto Rodrigues Silva pela revisão e importantes sugestões para este trabalho. E também ao Fernando Camilher Almeida, coordenador do Instituto Wizion, que abriu as portas para nosso campo de investigação: o bairro da Casa Verde. A iniciativa ora apresentada neste artigo foi merecedora do primeiro lugar no 1º Prêmio Paul Singer de Boas Práticas Acadêmicas, na categoria Assessoramento de Projetos, ofertado pelo Conselho Federal de Economia (Cofecon) no ano de 2022.



Introdução

No amplo campo das Ciências Econômicas, diversos autores formularam proposições buscando o crescimento econômico com distribuição mais equânime de renda. O modo de organização das cadeias produtivas é fundamental para o modelo de desenvolvimento econômico que se pretende, com destaque às indústrias tecnologicamente mais avançadas, que ensejam serviços mais sofisticados, apresentam maiores ganhos de produtividade e capacidade de proporcionar melhores empregos e salários. Entretanto, como a presença de elos das cadeias produtivas em determinada localidade não é suficiente para conciliar os interesses dos distintos atores, emerge a necessidade de uma instituição consciente das particularidades e capaz de promover estratégias que beneficiem a todos ou a maioria da comunidade.

Como resposta às demandas sociais e econômicas do bairro da Casa Verde, na cidade de São Paulo, surgiu o *Nosso Núcleo Casa Verde*, iniciativa do Instituto Wizion, com o propósito de impulsionar as cadeias produtivas locais, combater gargalos existentes no território, estimular a sinergia entre os elos dessas cadeias, aproveitar recursos e capacidades produtivas subutilizados e gerar bens públicos e relações de cooperação entre pessoas e entidades do território. Sua atuação carrega a expectativa de que esse conjunto de iniciativas acarretem aprendizado e inovação permanentes, cumulativas e dissemináveis.

A Casa Verde abriga diferentes níveis de renda, culturas e setores econômicos. Especificamente sobre a renda, sua distribuição e variação são similares à média da cidade de São Paulo. O bairro apresenta dificuldades para se articular de maneira a maximizar a alocação dos recursos no território.

O Núcleo se colocou como promotor de ações visando construir um sistema de governança. Isso foi feito por meio do chamado *tripé do projeto*: ouvir a população local, representada por suas lideranças, para saber as necessidades; mapear as cadeias locais para aprofundar o entendimento sobre a capacidade instalada; e avaliar o potencial existente do lado da demanda. O *Núcleo* guiou sua atuação de forma a exercer a democracia participativa, se organizando de baixo para cima e tendo os atores locais como protagonistas.

A ideia de desenvolvimento defendida é baseada no conceito de Economia Donut, que consiste na metáfora: “Haveria na borda interna do Donut um alicerce social de bem-estar abaixo do qual ninguém deve cair, e na borda externa um teto ecológico de pressão planetária que não deveríamos transpor” (RAWORTH, 2019, pos. 471). Ou seja, atender às necessidades locais dentro do limite do meio ambiente, estimular uma sociedade mais interdependente, com corresponsabilização ambiental e social, e maior distribuição dos valores entre as cadeias produtivas. Esse modelo de desenvolvimento pode ser replicado em outros territórios, levando em consideração suas respectivas particularidades. As elaborações teóricas e experiências práticas de implementação do projeto foram indispensáveis para construir as bases de sustentação do trabalho, num processo de aprendizado contínuo. A isso se adiciona a crença de que saberes e fazeres populares e tradicionais podem e devem ser transformados em ativos econômicos.



A valorização da mão de obra local diminui os níveis de desemprego e eleva o fluxo de renda no bairro. Isso permite “empregar a base da população menos escolarizada em postos de empregos mais simples, porém disponíveis no território, além de propor frentes de trabalho em infraestrutura local. Tudo isso enquanto não as retrainamos para novas atividades de maior valor agregado” (CAMILHER-ALMEIDA, 2021, p. 272).

A integração entre as iniciativas comunitárias e o conhecimento acadêmico não é antitética; pelo contrário, é um objetivo do Núcleo. A fim de embasar suas ações e buscar soluções para cumprir seu propósito, o Núcleo foi buscar conhecimento e parcerias na academia, seguindo a lógica de que

”Na medida que os conhecimentos sejam disseminados no território, se espalhando pelas cadeias produtivas, os ganhos coletivos crescerão, uma vez que o conhecimento como fator de produção, não tem seu estoque diminuído à medida que se usa, muito pelo contrário, se multiplica de maneira documentada ou tácita” (DOWBOR, 2020, p. 92).

Um dos resultados desse movimento foi o aplicativo *Taqui*, criado mediante uma parceria com professores e alunos oriundos da Universidade de São Paulo (USP), *campus* Zona Leste, que iniciaram uma *startup* com o objetivo de conectar comerciantes e consumidores do bairro. Isso se deu por meio do desenvolvimento de uma plataforma exclusiva para a Casa Verde, incentivando a circulação de dinheiro dentro do território. O *Taqui* parte da hipótese de que um possível caminho para responder à necessidade de conectar mais as pessoas do território seria por meio da tecnologia de informação. O aplicativo conta com um *marketplace*⁸⁸ gratuito para todos os atores do bairro, além do *Taqui Meeting*, para videoconferências. O aplicativo tem trazido bons resultados no fomento do pequeno negócio local e a funcionalidade de *Meeting* foi extremamente importante para manter as articulações durante os períodos mais críticos da pandemia de COVID-19.

Ademais, o *Taqui* permite reduzir a dificuldade de pequenas empresas em competirem com grandes oligopólios por meio da redução do custo de publicidade e aquisição de clientes e vendas, pois os custos de manutenção e exposição das lojas são gratuitos e as taxas cobradas por venda são em torno de 1/3 menores do que o cobrado pelas plataformas digitais mais competitivas. Ou seja, este é mais um suporte para o crescimento das empresas de pequeno porte, potencializando a geração de empregos. O simples fato de colocar empresas, prestadores de serviços e consumidores para se comunicarem dentro do bairro por meio virtual acaba gerando bens públicos no território. É possível, assim, transformar sinergias potenciais em sinergias reais.

Para um desenvolvimento local sustentável, outro aspecto a ser ressaltado é a importância de estimular o comprometimento cívico. Isso pressupõe que as necessidades dos grupos locais sejam descobertas e discutidas. Para tanto, no ano de

⁸⁸ Marketplace é um tipo de plataforma de e-commerce que reúne vários lojistas em um mesmo ambiente de vendas. Funciona como um shopping virtual: em um só lugar, os usuários adquirem produtos de diferentes lojas. (NETO, 2022).



2019, os responsáveis pelo Núcleo começaram a marcar reuniões com diversas lideranças do bairro para entender os desafios e potencialidades do trabalho local.

Em meio a essas interações, o Núcleo identificou o coletivo Sartasiñani, formado por mulheres costureiras que em boa parte estavam em condição de vulnerabilidade, várias delas oriundas de condições de trabalho análogas à escravidão, em especial as estrangeiras. O coletivo foi criado em colaboração com o Centro de Apoio ao Imigrante, com apoio do Instituto C&A, que ofereceu a elas treinamentos de 160 horas no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), recebendo salário durante as horas de formação. Afinal, ao realizarem o curso, não poderiam trabalhar e ficariam sem renda.

As costureiras compartilharam muitas histórias de vulnerabilidade e assédio. Uma delas trabalhava em uma oficina onde o dono não as deixava sair à rua. Por imposição dos patrões, a modalidade de “manufatura doméstica”, típica no setor, foi imposta, terceirizando a produção para o ambiente do lar. Os pagamentos eram feitos mediante o volume de peças entregue segundo o “acordo” entre patrão e empregado. Isso levava a jornadas que passavam de 16 horas diárias, incluindo finais de semana e feriados para entregar as encomendas no prazo. As costureiras se utilizavam de suas próprias máquinas, tecidos e aviamentos para ganhar cerca de R\$ 1.000,00 por mês, dos quais descontavam o custo dos materiais.

Esses empregos tão precários era a única possibilidade de obtenção de renda para muitas delas, principalmente as de origem boliviana. Devido à condição de imigrante, muitas delas enfrentam problemas como a falta de documentação e moradia fixa, aspecto comumente explorado pelos donos de oficina à procura de mão de obra barata. Ser imigrante constituiu obstáculo também no desenvolvimento do projeto do Núcleo, pois tarefas simples como abrir uma conta no banco ou realizar qualquer espécie de cadastro era motivo de medo, gerando paralisia e evitando seu crescimento.

As instituições criadoras do coletivo promoveram oficinas para escutar as dores das costureiras através de uma metodologia intitulada “oficina dos sonhos”. Esse processo buscava elaborar um diagnóstico dos desejos para o futuro dos representantes do bairro. Foi observada a inexistência de sonhos de ascensão social e econômica, mas frequentemente desejavam ter mais tempo disponível com a família. E queriam alcançar este objetivo coletivamente. Assim, foi possível sistematizar dores e sonhos a fim de construir caminhos que destinem à melhor resolução possível para tal.

A execução do projeto

O projeto *Tramando Juntas* (C&A e o Centro de Apoio ao Imigrante) iniciou, em 2019, uma série de conversas em que foi abordada a importância da cooperação para que as trabalhadoras fossem mais produtivas e competitivas. Além das vulnerabilidades já citadas, as mulheres trabalhavam de forma isolada. Vale evidenciar que a fragilidade do microempresário não está apenas no tamanho reduzido do seu negócio, mas também em estar sozinho.

O resultado disso foi a criação de uma cooperativa com a marca coletiva Sartasiñani, com o sonho da criação de sua própria coleção de roupas. Essa cooperativa foi

concebida à luz da história de vida delas, ou seja, para deixarem de vender apenas produtos, mas sim narrativas, sendo uma forma de agregar valor às suas criações. Mais adiante, o Núcleo aparece na vida da cooperativa quando seu coordenador passa a participar das reuniões promovidas pelo Núcleo. Numa delas, feita via *Taqui Meeting*, apresenta a sugestão de que pequenas e médias empresas participem de compras públicas. Por coincidência, o coordenador no Núcleo, que vinha contando sobre o projeto em todas as oportunidades possíveis, recebeu uma ligação da Secretaria de Educação da Prefeitura de São Paulo, que informou estar com dificuldades para identificar empresas que pudessem produzir uniformes escolares para o Município.

Como o Núcleo havia mapeado as cadeias produtivas locais e sabia do grande número de empresas do setor no território, e uma vez tendo conhecido a cooperativa Sartasiñani, vislumbrou-se a possibilidade de iniciar o projeto de um novo modelo de negócio de compras públicas priorizando o cooperativismo. Uma vez que se agregasse as pequenas empresas de confecção situadas na área de menor renda do bairro, à medida que ocorresse o aumento da demanda, outras empresas locais seriam agregadas no processo. A iniciativa deu tão certo que a cooperativa foi certificada pelos órgãos de controle como a melhor fornecedora da cidade. O *Taqui* foi a plataforma utilizada para a comercialização dos uniformes dentro do território, o que facilitou a relação entre oferta e demanda.



Costureiras da cooperativa Sartasiñani, durante entrevista para este trabalho.



Para que a situação das costureiras melhore em termos de produtividade e realização pessoal, deve-se reforçar a necessidade de criar vínculos entre os atores, que assim poderão suprir mutuamente suas necessidades produtivas e de recursos.

A partir desse diagnóstico e também da interação entre Núcleo e a cooperativa de costureiras, a fim de investigar o impacto da produção de uniformes no território, foram selecionados atores do processo (desde o momento de escuta de lideranças locais, em que foi levantada a possibilidade e o direito de participar de compra pública como micro e pequena empresa, até a descoberta da oportunidade dos uniformes, que fez sentido a partir dos estudos prévios das cadeias produtivas), de modo a entender a trajetória dessas pessoas, compreendendo como eram suas vidas antes do projeto, como está durante a vigência deste e quais as perspectivas de futuro que cada ator enxerga para a iniciativa.

Foram analisados 6 depoimentos de atores coletados durante evento do *Nosso Núcleo Casa Verde* ocorrido em 2021. Também foram realizadas entrevistas com esses e outros atores no período de 12 a 25 de abril de 2022, conforme segue:

- 6 costureiras da cooperativa;
- coordenador da cooperativa;
- casal de pais que compraram uniformes para seus filhos;
- diretora de escola no território, que participou da conexão entre oferta e demanda.

Para as entrevistas, foram feitos dois questionários semiestruturados, um com foco na cooperativa e outro para a comunidade (pais e diretora da escola selecionada), com paralelismo evidente. Abaixo, segue o roteiro de perguntas.

Perguntas para cooperativa

- O que você mais gosta no projeto hoje?
- Antes do projeto, como era a sua vida como costureira? Quais eram os desafios que você tinha?
- Qual foi o impacto do projeto na sua vida profissional? Quais desafios você conseguiu superar e quais oportunidades surgiram a partir da sua participação?
- E quais desafios e oportunidades você enxerga hoje, que não via antes de participar do projeto?
- Qual futuro você enxerga para você como costureira e sua colaboração com o projeto?

Perguntas para comunidade

- O que você mais gosta no projeto hoje?
- Antes do projeto, quais eram os desafios para comprar uniforme escolar? Como funcionava esse processo?
- Quais foram as dificuldades já superadas com a colaboração criada pelo projeto?
- Quais são as dificuldades que ainda persistem na aquisição de uniforme escolar que o projeto e a comunidade ainda precisam lidar?
- Qual futuro você vê para o projeto e seu impacto no bairro?



Resultados encontrados

O projeto da cooperativa e sua interação com os outros agentes do território partem de valores de cooperação, como a interdependência das costureiras, que formam uma equipe que potencializa a capacidade produtiva de cada uma e a possibilidade de buscar novos clientes e tipos de demanda. A costureira I afirmou que este foi seu primeiro projeto conjunto com outras costureiras, o que denota a grande barreira que existe visando uma política local de suporte mútuo. Parece bem claro que ao se tratar de pessoas mais vulneráveis, o atendimento de necessidades básicas ainda ocupa muito tempo, além da ainda baixa qualificação, que reduz o espaço para se pensar o próprio negócio. Por outro lado, de um ponto de vista macro, um processo árduo como este terá mais êxito quanto mais rápido for implementado, uma vez que a tendência de disparidade das empresas é aumentar, o que torna mais difícil o *catching-up* no futuro, especialmente de micro e pequenos negócios.

Depois de superar as condições de vulnerabilidade anteriores, com o suporte dos outros institutos, as costureiras passaram a ter um ambiente de trabalho mais adequado, além de se sentirem acolhidas. A partir da intervenção do Núcleo, elas também passaram a colaborar, como afirma a Costureira I: “Agora, fazemos parte de um grupo, estamos sempre em constante diálogo. Estamos conseguindo trabalhar juntas, mesmo tendo cada uma seus pequenos problemas”. Também passaram a trabalhar ainda menos, conforme a costureira 2: “Sim, além da vida, a qualidade do trabalho mudou também. Antes eram mais horas de trabalho e agora são menos horas e conseguimos atingir o mesmo valor que alcançamos antes com mais horas de trabalho”. Isso demonstra que não é a produção incessante e desgastante que garante o lucro de uma empresa e, neste caso, a renda das costureiras, mas sim o equilíbrio entre o processo de produção e o bem-estar através de condições adequadas de trabalho.

Era notória a dificuldade das costureiras em estabelecer mudanças no seu negócio, como buscar novos clientes e modelos diferentes de demanda, uma vez que tinham de escolher entre produzir roupas e garantir seu sustento a curto prazo ou inovar, sob risco de não garantir seu sustento imediato, tornando assim a primeira opção prioritária. De acordo com a costureira I: “Nos faz muita falta isto: suporte técnico, conhecimento nas vendas virtuais, conhecimento do computador, impressora. Tudo isto dificulta muito nossas vendas”. As técnicas de planejamento oferecidas pelo Nosso Núcleo Casa Verde permitiram à cooperativa implementar conhecimentos externos, tais como cursos, conhecimentos gerais sobre vendas, entre outros, conduzindo também ao processo de inovação.

Mais recentemente, a maior dificuldade de negócio apontada pelas costureiras foi a de encontrar bons clientes, ou seja, que demandem de forma regular e as remunerem bem pelo serviço prestado. Nesse sentido, a compra pública dos uniformes garantiu por um tempo trabalho e remuneração adequada. Entretanto, as costureiras comentaram que a Prefeitura de São Paulo deixou em aberto se iria ou não continuar com a produção dos uniformes para o ano de 2022, o que dificultou a situação destas.



O aplicativo *Taqui* foi fundamental para a encomenda e comercialização dos uniformes, que foram encomendados pelos pais dos alunos à cooperativa. O aplicativo proporcionou maior controle das vendas e criou facilidades aos pais dos alunos; com o *Taqui*, os pais apenas precisaram retirar os uniformes junto às costureiras. Retirada esta que foi facilitada pela rede de pontos de venda dos parceiros do Núcleo, como a lojinha da escola de samba Unidos do Peruche e a sede dos escoteiros do bairro. Para esse projeto, o *Taqui* não cobrou as taxas de plataforma das costureiras, o que rendeu maior lucratividade a elas.

O uso do *Taqui* junto à mediação da escola, aqui representada pela sua diretora, também ajudou a encaminhar outro problema das costureiras: em bairros amplamente residenciais como a Casa Verde, o fator confiança impacta muito na movimentação econômica da região. A escola validou junto à comunidade escolar a plataforma, que por sua vez proporcionava uma comercialização mais segura para ambos os lados.

A despeito da ênfase dada nos uniformes escolares, o *Nosso Núcleo* também possibilitou à cooperativa mais duas oportunidades de negócio: treinar e fornecer máquinas de costura para a confecção de perucas com cabelos naturais para pessoas em tratamento de câncer; e produzir algumas fantasias da escola de samba Unidos do Peruche, que atravessaram o sambódromo no Carnaval 2022 de São Paulo.

Atualmente, para cumprir o sonho original das costureiras, elas preparam uma coleção de moda usando motivos de suas regiões de origem na Bolívia, e vão utilizar o *Taqui* para vender nacionalmente seus produtos, com sua marca própria.

Considerações finais

A assessoria do *Nosso Núcleo* à cooperativa de costureiras tem aumentado consideravelmente o nível de profissionalização do trabalho destas no sentido de viabilizar o negócio, ao invés de mantê-las na condição de autoemprego, também conhecido como “empreendedorismo por necessidade”. Nesse sentido, o *Núcleo* entende que a economia não é sobre ser mais competitivo, mas sim mais colaborativo para competir melhor.

O projeto com a cooperativa mostra que as costureiras vêm melhorando suas condições, ao mesmo tempo que seus sonhos estão mudando no sentido de conquistar mais espaço com seus negócios. Isso representa um distanciamento cada vez maior da vulnerabilidade social. Entretanto, ao sair do autoemprego para o empreendedorismo, as costureiras enfrentam cada vez mais desafios de mercado. E devido ao tamanho e fragilidade do negócio, receber suporte ainda é muito importante.

Ao identificar as cadeias produtivas locais e ativar um processo constante de busca e seleção de oportunidades, aumenta-se o potencial de encontrar novas possibilidades de negócios com inclusão socioeconômica, o que eleva a qualidade de vida e, ao mesmo tempo, reduz gastos oriundos das *deseconomias da pobreza*, como segurança e saúde.



Felizmente, esse modelo de assessoramento é bastante reprodutível e flexível, o que possibilita ser estendido para outros territórios, desde que respeitadas as especificidades das relações sociais locais e suas cadeias produtivas, que podem ser formadas por indústrias muito maduras, como a de confecção (a primeira indústria da história), mas sem deixar de buscar novas formas de agregar valor, como as narrativas que compõem a construção da marca da cooperativa. Além disso, o projeto permite mitigar os efeitos de um cenário global em que as tecnologias vêm substituindo mão de obra cada vez mais rapidamente, com prováveis aumentos do nível de desemprego estrutural. Trata-se, portanto, do que *queremos* automatizar, e não do que *pode* ser automatizado.

Referências

CAMILHER-ALMEIDA, F. Desenvolvimento local sustentável fomentado pela vontade do território e pela tecnologia. In: FERNANDES, A. G.; LACERDA, F. (orgs.). **O salto do sapo**. v. 1. Taubaté (SP): Akademy, 2021, p. 241-277.

DOWBOR, L. **O capitalismo se desloca**. São Paulo: SESC, 2020. 194 p.

KEYNES, J. M. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

NETO, A. O que é marketplace. **Escola de e-commerce**, 21.1.2022. Disponível em: <https://www.escoladeecommerce.com/artigos/o-que-e-marketplace/>. Acesso em: 28.4.2022.

PAMPLONA, J. B. **Erguendo-se pelos próprios cabelos: auto-emprego e reestruturação produtiva no Brasil**. São Paulo: Germinal, São Paulo: FAPESP, 2001.

RAWORTH, K. **Economia Donut**. Rio: Zahar, 2019, 350 p. [Kindle].