

INOVAÇÃO SOCIAL NO BRASIL:
DE COMUNIDADE DE BASE A EMPRESA SOCIAL INTERNACIONALIZADA

Luís Eduardo Baptista

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Jr., D.Sc.

Prof. Michel Jean-Marie Thiollent, D.Sc.

Profa. Elizabeth Tunes, D.Sc.

Prof. Luiz Alberto Gómez de Souza, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL
JUNHO DE 2007

BAPTISTA, LUIS EDUARDO

Inovação social no Brasil: de
comunidade de base a empresa social
internacionalizada [Rio de Janeiro] 2007

VII, 101 p. 29,5 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc.,
Engenharia de Produção. 2007)

Dissertação - Universidade Federal do Rio
de Janeiro, COPPE

1. Empresa social;
2. Inovação e gestão social;
3. ONG;
4. CEB

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

Recuperar a faculdade de tornar possível amanhã o que hoje parece impossível, tem como primeiro passo um reconhecimento penoso: vivemos nesse início de século imersos em um mundo que nos coloca imensos desafios. E para isso estamos despreparados. Nos deparamos com uma crise profunda, tanto teórica como prática, que traz consigo a ameaça de pretendermos apenas administrar bem a crise apoiados em instrumentos formais de poder. Tornar possível o impossível é ultrapassar esses limites. E isso significa recuperar a capacidade de encontro e de estabelecimento de vínculos relacionais solidários, em meio a uma realidade social onde impera a fragmentação, o individualismo e o consumismo. Essa capacidade pode ser potencializada por nossa criatividade. Tornar possível o impossível não é ignorar a realidade efetiva. Mas é sim não nos deixarmos iludir com a pretensão de que pelo simples fato de que algo esteja sendo assim, deva assim ser.

Roberto Bartholo

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

INOVAÇÃO SOCIAL NO BRASIL:
DE COMUNIDADE DE BASE A EMPRESA SOCIAL INTERNACIONALIZADA

Luís Eduardo Baptista

Maio/2007

Orientador: Roberto Bartholo

Programa: Engenharia de Produção

A introdução de inovações tecnológicas, a flexibilização do sistema produtivo, a reforma do estado e as novas formas de organização da sociedade civil provocaram a mudança de paradigma e estão influenciando o surgimento de atividades econômicas no universo das organizações sociais. No paradigma anterior, as organizações caracterizavam-se pela racionalidade, homogeneidade e especialização, no novo paradigma a diversidade, as formas híbridas e as estruturas flexíveis, substituem essas características. Elas são fatores de inovação, estão na origem de inúmeros empreendimentos comunitários que são econômicos e sociais.

Essas iniciativas comunitárias funcionam como uma empresa social, elas são uma alternativa organizacional de construção de laços relacionais e uma estratégia de integração econômica e inclusão social através da atividade produtiva constante. Uma empresa social possui estruturas participativas, todos associados têm igualdade de direitos, controlam a gestão e as decisões estratégicas, assumem algum grau de risco econômico. A empresa gera benefício para seus membros e para a comunidade sem ser guiada pela maximização dos lucros, respeita os princípios da ética e da sustentabilidade sócio-ambiental.

Há mais de uma década estão surgindo em vários países empreendimentos caracterizados como empresa social. No Brasil os estudos são reduzidos. Esta dissertação apresenta conceitos e critérios utilizados para identificar as empresas sociais e constrói a trajetória de algumas delas, de sua origem como comunidades de base do meio rural na Amazônia, Caatinga e Mata Atlântica, até a chegada de seus produtos ao mercado internacional. Esse processo tem como moldura o movimento recente das organizações sociais brasileiras, em especial as ONG e as comunidades de base, além da evolução das noções de empresa e mercado.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Sciences (M.Sc.)

SOCIAL INNOVATION IN BRAZIL: FROM GRASSROOTS COMMUNITY TO
INTERNATIONALIZED SOCIAL ENTERPRISE

Luis Eduardo Baptista

May 2007

Advisor: Roberto Bartholo

Department: Industrial Engineering

The emergence of technological innovations, the flexibility of the production processes, the government reform and the new sorts of organization of civil society are responsible for the change of paradigm and for inducing social organizations to pursue economic activities. Under the previous paradigm, homogeneousness, rationality and industrial specialization were the main characteristics of these organizations whereas in the new paradigm these aspects are replaced by diversity, hybrid frameworks and flexible structures. These new characteristics are deemed as innovations, being at the origin of countless community enterprises which are both economic and social.

These community initiatives feature as a social enterprise, being an organizational alternative for building social bonds and a strategy of economic integration and social inclusion through an on-going production activity. A social enterprise possesses a structure for enhancing the participation of its members, where have equal rights, are in charge of management and of strategic decisions and undertake some economic risks. The enterprise generates benefits to its members and to the community, does not aim profit maximization, and respects ethical, social and environmental sustainability principles.

Economic initiatives identified as social enterprise have been emerging over the last decade. In Brazil, studies on the matter are rare. This dissertation introduces concepts and criteria so as to identify social companies and describes the history of some of them, from its origin as grassroots communities in the Amazon, in the Brazilian Savanna Forest (*Caatinga*) and in the Rain Forest (*Mata Atlantica*) to the export of its products to the international market. The dissertation addresses the recent progress of these Brazilian social organizations, mainly NGO and grassroots communities, besides the evolution of the concepts of enterprise and market.

Índice

Introdução	01
Capítulo 1 - Teorizando sobre a empresa social	
1.1. Construção do espelho	05
1.2. A empresa no espelho	11
1.3. Um espelho da sociedade	15
1.4. Refletindo um conceito	19
Capítulo 2 - Empresa social em panorâmica	
2.1. O campo do olhar	27
2.2. Olhando a cena internacional	30
2.3. Fechando o foco	33
2.4. Aproximando o foco	38
2.5. Por outro ângulo	40
2.6. Com outro giro	45
Capítulo 3 - Três empresas sociais exemplares	
3.1. Associação dos Produtores Alternativos (APA)	
3.1.1. Ponto de partida: olhar diferente	48
3.1.2. Crescer e ser reconhecida	50
3.1.3. Reconhecida e consolidada	54
3.1.4. Com outros olhares	56
3.2. Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira (APAEB)	
3.2.1. Um campos, muitos pontos	57
3.2.2. Pontos dispersos, início difícil	59
3.2.3. Mais foco e decisão	63
3.2.4. Olhar um grau acima	66
3.2.5. Os eixos de movimento	68
3.3. Organização do Povo que Luta (OPL)	

3.3.1. Ponto de fuga	70
3.3.2. Focalizando uma saída	71
3.3.3. Entrada no mercado	74
3.3.4. Movimentando a gestão	76

Capítulo 4 - Empresas sociais: focos e sentidos

4.1. Focos	79
4.2. Sentidos	80
4.3. Conclusões	83

Referências bibliográficas	91
----------------------------	----

Anexos

1 - Evolução das organizações sociais	97
2 – Perfil das organizações sociais	98
3 – Empresas sociais internacionalizadas	99
4 – Levantamento da literatura relacionada	100

Introdução

O ponto de partida para esta dissertação foi a encruzilhada de duas vias que acompanham minha trajetória profissional e cidadã. Por um caminho – da gestão das organizações sociais – transitavam iniciativas de comunidades de origem popular que se enveredavam pela atividade econômica e o desenvolvimento sustentável e pelo outro – das relações internacionais – a mudança de paradigma de desenvolvimento sócio-econômico e a reconfiguração do padrão de organização produtiva (para adotar uma expressão de Roberto Bartholo em “A pirâmide, a teia e as falácias”). O encontro dessas duas vertentes me trazia o primeiro questionamento.

Os resultados dessa produção, apoiada em vínculos solidários, não seriam controlados por intermediários e cadeias internacionais de negócios, ditos sustentáveis, que transformariam esses empreendimentos econômicos em simples empresas fornecedoras de capacidade produtiva, subordinadas a interesses que as organizações sociais não controlariam?

O segundo questionamento referia-se à identificação do processo constitutivo e à natureza dessas organizações sociais. Seriam elas uma nova geração de ONG, entes intermediários entre o social e o econômico ou novo tipo de empresa “humanizada”, uma sócio-empresa? Uma atualização da teoria sóciotécnica de organização do trabalho, re-editando em nosso ambiente tropical, remotas experiências dos mineiros ingleses? Uma edição revista das Aldeias Cooperativas Owenianas?

Esses questionamentos eram reforçados por minha atividade profissional de avaliação de projetos financiados pela Cooperação Internacional em vários contactos laterais com iniciativas sócio-econômicas espalhadas pelo país. Comecei a fazer anotações e colecionar experiências. Rapidamente havia listado mais de duas dezenas de “ONG com cara meio de empresa, meio de organização comunitária” e me pareceu ter recolhido um material para pesquisa que poderia alimentar um trabalho acadêmico estimulante, um desejo acalentado desde 1988 quando havia interrompido meu doutorado em ciência política. Entretanto, desde o início teria que enfrentar o fato de coletar informações laterais a atividades de assessoria em planejamento, avaliação de projetos e contactos pessoais com membros das associações que não poderiam se transformar em material de referência bibliográfica direta ou pesquisa de campo formal de acordo com os cânones acadêmicos tradicionais. Seriam subsídios que eu usaria

indiretamente para compor as construções das histórias dessas organizações e parte da reflexão que ao longo dos anos fui incorporando.

Pelas minhas observações exploratórias havia constatado que essas organizações sociais entravam nessa “trajetória de mercado” instrumentalizadas pela necessidade de geração de renda para seus associados, além de estimuladas pela transição de paradigma e pelo desencaixe organizacional da re-estruturação produtiva. Também coincidia com o início da difusão do discurso feito e repetido por agências de financiamento e organizações de assessoria a movimentos sociais sobre a necessidade de busca de sustentabilidade institucional e financeira das organizações de base e dos projetos de desenvolvimento sócio-econômico.

Assim começaram a se multiplicar empreendimentos econômicos que se caracterizavam pela diversidade, pela falta de modelos, por reunir traços sociais e empresariais, de solidariedade e de concorrência. Nesse re-ordenamento de lugares, espaços, vínculos, novas formas de organização começavam a serem produzidas e surgiam novos atores sociais coletivos em uma geografia econômica diferente, que dava até sinais de alcance global pelas redes de comércio justo e solidário e pelas certificações sócio-ambientais de processos e produtos.

Essas iniciativas rompiam com a forma de organização dos setores populares, que tradicionalmente foi feita a partir de categorias profissionais, mobilizavam-se em torno ao território, à exclusão social e ao acesso aos serviços públicos. Essa situação apontava para a superação de certa racionalidade economicista assim como de teorias sociais mais ortodoxas. Elas demandavam novos olhares que contemplassem abordagens interdisciplinares, territorialidades, sociabilidade, pertencimento.

Nomeá-las (empresa social?), reconhecer e compreender o funcionamento e a gestão dessas iniciativas como lugares particulares onde - a partir da dimensão econômica e da construção organizacional – esses atores vão descobrindo caminhos e soluções para vencer as incertezas da vida cotidiana de uma sociedade industrial no ocaso, é o resultado da empreitada que se apresenta a seguir.

No primeiro capítulo desenvolvo um breve marco referencial para situar a mudança de paradigma e que serve de moldura para a construção do conceito de empresa social. Destaco as inovações tecnológicas, a flexibilização do sistema produtivo, a reforma do estado e as novas formas de organização da sociedade, como os principais vetores de

interpretação desse momento de transição. O passo seguinte seria a construção do conceito de organização que adotaria para interpretar as iniciativas econômicas sociais. Nesse ponto surgiu uma dificuldade, pois pela novidade do tema, encontrei certa dificuldade de identificação e acesso a uma literatura mais específica, não existiam conceitos consolidados para além dos aplicados a cooperativas e empresas de auto-gestão e que me pareciam insuficientes para a análise pretendida. Assim, pareceu pertinente visitar a literatura sobre a evolução do conceito de empresa e a construção do mercado, cujos elementos principais são destacados no capítulo. Nesse percurso encontrei um livro intitulado Empresa Social editado na Itália em 1994 que operou como chave para o desenvolvimento da qualificação das iniciativas sociais que eu vinha acompanhando. Esse capítulo é encerrado com a apresentação do conceito de empresa social em vários países e um breve e incompleto registro sobre as origens, critérios e modelos adotados por eles.

No segundo capítulo elaboro um amplo panorama da evolução das organizações sociais no Brasil, o contexto de mudanças políticas e as articulações internacionais, e desenho uma tipologia simplificada dessas instituições detendo-me nas ONG de assessoria e nas organizações comunitárias que são fundamentais para a criação e evolução das empresas sociais.

A construção das trajetórias, apresentação das características e análise dos elementos constitutivos de três organizações sociais que desenvolvem empreendimentos econômicos ocupa todo o terceiro capítulo. Essas organizações foram selecionadas como referência e campo de observação a partir da identificação de um grupo de quatorze empreendimentos similares (relação em anexo). Para selecionar as três adotei como critério a distribuição por bioma, estágios de consolidação diferentes e acesso a material informativo para consulta.

Como foi mencionado mais acima, por meio de atividades de planejamento e avaliação de projetos financiados por agências de cooperação internacional, eu conheço direta (por visita de campo) ou indiretamente (por acesso a relatórios de atividades) todas as organizações identificadas. Para a elaboração do capítulo foram utilizados esses materiais e anotações realizadas em seminários técnicos, consultas a colegas que trabalharam com essas instituições, fragmentos de informação obtidos em consultas pela internet. Não foi possível realizar trabalho de campo específico para a redação da dissertação. Ao iniciar a pesquisa desconhecia a origem comum das três

organizações como comunidades eclesiais de base, assim como não distinguia o papel das ONG de assessoria no processo.

No quarto e último capítulo são desenvolvidas análises articulando contexto, ambiente organizacional e especificidades das empresas sociais e são apresentadas as conclusões finais que reforçam a pertinência do conceito “empresa social” aplicado às organizações sociais estudadas. As conclusões apontam ainda a insuficiência dos estudos no Brasil relativos a esse tipo de organização e reivindicam a importância – tanto política, quanto acadêmica – do desenvolvimento de teorias sobre a gestão de inovação e a empresa social.

Creio ter respondido ao segundo questionamento que era mais basilar e introdutório, o primeiro, mais complexo, será um desafio a ser incorporado a outros trabalhos e ao projeto de tese de doutoramento.

Capítulo 1 - Teorizando sobre a empresa social

1. 1 - Construção do espelho

A literatura sobre organizações é bastante ampla e diversificada, quase todos os autores convergem em considerar o fato que toda organização, inclusive empresas, é um sistema que mobiliza recursos e é dotada de uma estrutura diferenciada e plural que está a serviço de determinada finalidade. A partir desse ponto multiplicam-se as abordagens que, grosso modo, seguem os parâmetros da classificação e especialização em categorias, valorizam os aspectos funcionais e se dividem entre as organizações estatais ou organizações burocráticas, organizações econômicas e organizações não lucrativas ou sociais. Em geral, até o início da década de 1970, a maioria das organizações era percebida como sistemas fechados, auto-referentes e com relativa autonomia frente a variáveis externas de ambiente e contexto.

Em certa medida, o início da crise do paradigma industrial de desenvolvimento libertou as organizações desses constrangimentos e mostrou que para qualquer tipo de análise, elas eram complexas e irreduzíveis a aplicação de apenas um conjunto de técnicas, devendo ser observadas como sistemas abertos, estruturas organizacionais que comportam as dimensões institucional, organizacional e comportamental, e integram o contexto macro-estrutural, a atividade gerencial e a dinâmica organizacional, articulando ação e estrutura, a segunda condicionando a primeira e esta reproduzindo, mas também construindo novas estruturas como mostra Giddens (1998) através da releitura de textos clássicos da teoria social dos séculos XIX e XX. Progressivamente elas passaram a ser geridas pelos administradores e percebidas pelos analistas como sistemas abertos, que têm seu funcionamento dependente tanto das condições internas, como recursos disponíveis, estrutura hierárquica e cultura organizacional, quanto do tipo de sociedade onde elas operam, das trocas com o meio externo ou da situação do ambiente tecnológico.

Dessa forma, aos poucos, a prática dominante nas análises e planejamentos que eram realizados apoiados em categorias, sem intersecções com as sociedades concretas e o contexto político ou aproximações entre os diferentes tipos de organizações, começou a ser rompida. Entretanto, a maioria dos estudos de empresa ainda ficava limitada à gestão organizacional, aos instrumentos de produção e produtividade, ao marketing e à rentabilidade financeira. A empresa com dimensão comunitária e

conteúdo social que é meu objeto de interesse, só muito recentemente começou a merecer atenção de pesquisadores, identificada e analisada como tal.

No paradigma industrial, as organizações sociais e as organizações econômicas foram circunscritas a universos autônomos, apesar de ambas representarem formações simbólicas exemplares da ruptura com o paradigma de desenvolvimento anterior, de características mercantil e rural, ademais de se constituírem em atores sociais de primeira grandeza na construção da modernidade ocidental - compreendida em sua acepção iluminista. Construção que foi realizada através de:

- a) Processos de mobilização de pessoas, de bens e de informações que passaram a circular sem restrições graças à urbanização e à intensificação das trocas.
- b) Diferenciação e divisão do trabalho conseguida pela queda dos graus hierárquicos e pela estratificação social por meio de exigências meritocráticas.
- c) Laicização instituída com a separação entre igrejas, instituições de ensino e pesquisa e estados (BOUDON e BOURRICAUD, 1982, p. 362-367).

Antes da revolução burguesa essas organizações estiveram subordinadas à ordem institucional tradicional representada pela política, pela religião e pela família. A nova ordem que foi imposta pelo racionalismo iluminista isolou natureza e cultura, e rompeu com um passado estável, considerado arcaico, em cuja não-ordem, natureza e sociedade formavam um único tecido íntegro e harmonioso. O isolamento dos universos e a criação de categorias constituíram a base da chamada modernidade, que assegurou domínios particulares para os fenômenos sociais e para os fatos naturais representados pela ciência; além de eliminar o vínculo ou integração entre natureza e sociedade, humanos e não-humanos, e por conseqüência, impedir que uma categoria influenciasse, interagisse com a outra, gerando desta forma assimetrias que atravessaram toda a era industrial (LATOUR, 1994, p. 69-89).

Essa visão dicotômica da realidade alicerçou a constituição de uma modernidade que serviu de leito para a evolução da sociedade ocidental urbano-industrial. A racionalidade e a técnica realizaram o ordenamento e a classificação daquele mundo anterior não-civilizado, desorganizado e irracional, distinguindo os fatos das crenças, os mitos das leis universais, ignorando ou ocultando qualquer possibilidade de híbrido, de incompleto. Eles ficariam fora da ordem, “desencaixados”. Assim como outras sociedades, diferentes, de visão limitada, locais e sem capacidade de “universalização”, também foram excluídas do “progresso”. O progresso modernizador

do paradigma industrial buscou ordenar os sujeitos das ações e seus objetos, impor ordem ao caos e anular as indeterminações que pudessem surgir.

Nessa ordem dominante que foi estabelecida, economia, meio ambiente, empresas, comunidades sociais, também foram tratados como categorias diferentes, incomunicáveis e localizadas em campos distintos do conhecimento. Apesar de a empresa industrial ter sido a expressão mais bem acabada do universo econômico e junto com a constituição e organização da sociedade civil, representar as formas organizacionais mais complexas da chamada era moderna, elas permaneceram isoladas, confirmando e ampliando uma visão segregada do mundo e das coisas, de humanos e não-humanos, de técnica e política.

Entretanto, a modernidade não conseguiu controlar a proliferação de híbridos, entes sociais e naturais ao mesmo tempo, entes desencaixados. O objetivo de produzir modelos previsíveis, estáveis e memorizáveis encontrou os seus limites nos últimos trinta anos, quando as fronteiras começaram a se tornar fluídas e as categorias menos rígidas, intercambiáveis e instáveis. Hoje se pode perceber que as articulações ocorridas fora de relações dicotômicas se multiplicaram e tendem a exaurir um universo de configurações assimétricas que foram dominadas por representações sociais ou por uma natureza universal (LATOURET, 1994). Essa situação se repetia na ciência em geral amparada em paradigmas e programas fixos de casos ideais, separada dos fatos sociais e formulada de maneira inquestionável até meados da década de 1960, quando o debate entre Kuhn e Popper sobre o desenvolvimento do conhecimento e os métodos de investigação, e as contribuições de Lakatos transformaram a dúvida e o questionamento em componentes essenciais dos processos de construção do conhecimento (LAKATOS e MUSGRAVE, 1970).

Nessa fase de transição, está se vivendo um momento de exaustão de um paradigma de desenvolvimento, simultaneamente ao anúncio de transformações estruturais profundas, que empiricamente é verificável na medida em que se percebe no cotidiano o efeito dessas mudanças. Entretanto, a compreensão da dimensão e da dinâmica desses fenômenos ainda é muito incipiente, existe um campo em disputa, apesar de haver um forte consenso quanto a seu ponto de inflexão que se localiza na década de 1970, e ao instrumento propulsor dessas mudanças representado pelas inovações tecnológicas introduzidas na organização e na gestão da produção.

Para muitos estudiosos das atuais transformações como Castells (1999) e Dupas (1999), estaria em curso uma fase de transição para um novo modelo de acumulação de capital onde a tecnologia da informação foi fundamental para a largada inicial da reestruturação do sistema capitalista e a reconfiguração do paradigma sócio-técnico. Assim, a produção fordista articulada com o modelo de regulação keynesiano, que liderou a fase áurea do capitalismo industrial progressivamente estaria cedendo lugar a um modelo de acumulação que se apóia na flexibilização dos processos e dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo, por isso chamado de acumulação flexível (HARVEY, 2001, p. 177-184).

Porém, não se pode ignorar que a flexibilização tenha afetado principalmente os trabalhadores, os territórios construídos e os regimes laborais, além de ter destruído as garantias sociais trabalhistas e contribuído para o desmantelamento das instituições do fordismo e do paradigma industrial. Nesse ponto, construir um novo paradigma das relações entre os grupos humanos e seu entorno com outra abordagem é impositivo. Uma abordagem menos compartimentalizada, sem reduções a qualquer determinismo, que se encontra elaborada na teoria dos sítios simbólicos de pertencimento e se opõe a toda formulação de um modelo geral de mudanças das organizações econômicas e sociais (ZAOUAL, 2006, p. 134-143).

Por outro lado, desde outra perspectiva, esses fatores de flexibilização foram reforçados pela constituição de novos mercados e territórios, de setores de produção inteiramente novos, de formas diferentes de oferta de serviços e principalmente por inovações organizacionais e tecnológicas que tendem a exigir nesse campo conceitual em disputa, outro padrão de relações sociais e de uso dos recursos ambientais disponíveis coerentes com uma nova abordagem.

A acumulação flexível está sendo caracterizada por instabilidade e mudanças dos padrões de desenvolvimento, por substituição de setores econômicos, entre setores econômicos, e por deslocamentos de fatores de produção entre regiões geográficas, facilitados e potencializados pela livre circulação dos capitais globalizados. No entanto, o volume de desemprego industrial que a acumulação flexível gerou não foi compensado pelo movimento crescente de emprego no setor de serviços e o surgimento de plataformas industriais em regiões periféricas que estavam excluídas do mapa das trocas econômicas. Essa situação tem potencializado a busca de formas alternativas de sobrevivência e organização produtiva.

Segundo Harvey (2001), a partir da Segunda Guerra, uma aliança envolvendo poder político e relações recíprocas, de difícil controle, unia na fase áurea o grande capital multinacionalizado, o trabalho sindicalizado representado pelas grandes e poderosas centrais e o governo dos Estados Unidos e seus principais aliados. Porém, a aliança adotou uma crescente rigidez na defesa de interesses particulares definidos de maneira estreita, que passou a destruir ao invés de fomentar a acumulação de capital, tornando-a incapaz de conter as contradições inerentes ao capitalismo. A forte recessão que explodiu em 1973, associada a outros fatores, como a crise do petróleo e a ruptura do sistema financeiro internacional, deu início a um processo de destruição e transição para a construção de um novo padrão de acumulação. Cheio de contradições, até hoje não consolidado e difícil de ser interpretado.

Nesse sentido, a reflexão de Polanyi (1994) em “A grande transformação” pode contribuir para o entendimento desse longo processo evolutivo não linear. Ao sublinhar que a construção da economia moderna foi resultante da atividade humana sendo, portanto uma construção social da realidade, ele relativizou a suposição liberal que a economia de mercado era apenas a resultante da alocação de recursos e suas alternativas de uso, regulada por preços fixados pelo mercado, sem considerar a existência de regulamentos e fatores não econômicos, como se as lógicas de escolha fossem sempre racionais.

O autor considera que o mercado, enquanto sistema de trocas, se tornou determinante de comportamentos orientados pelos preços apenas depois de um longo processo histórico. Foi aos poucos que capital, trabalho, terra e bens transformaram-se em objeto de transação e de compras no mercado. Para que se chegasse a esse patamar foi necessário construir as condições sociais e políticas da livre circulação e realizar a separação dos sistemas anteriores de gestão das relações entre os fatores de produção. O estado foi um ator importante para a criação do mercado, pois foi responsável pela unificação do espaço econômico e pela centralização da administração. Para Polanyi, o mercado moderno não era nem universal, nem natural.

Essa análise é reforçada por Granovetter (1985), que considera os argumentos teóricos dos economistas clássicos e neoclássicos esvaziados de ação humana, um prolongamento da tradição utilitarista, como se a estrutura social e as relações sociais não tivessem impacto sobre a produção, distribuição e consumo. Contudo, Granovetter também faz alguma distinção com relação à posição de Polanyi que

considera ser muito difícil analisar de forma independente comportamentos e instituições, por eles estarem envolvidos pelas relações sociais que os atravessam.

Para Granovetter, as relações econômicas se desenvolvem ao interior de redes de relações pessoais e os comportamentos econômicos são ações sociais, no sentido weberiano de valorização dos indivíduos. Portanto, se as ações sociais são relações de alteridade, de interação com o outro, é necessário considerar as interações que existem entre indivíduos e ir além, porque as ações econômicas não se explicam por simples jogo de preferências individuais, elas possuem uma dimensão social que não pode ser ignorada pelas análises econômicas ou políticas.

A mudança de paradigma provocada pela introdução de inovações tecnológicas, a flexibilização do sistema produtivo e o desemprego, a reforma do estado e as novas formas de organização da sociedade civil na década 1990 vêm dando origem à criação de atividades econômicas dentro do espaço das organizações sociais, tradicionalmente voltadas para a realização de ações políticas, educativas ou assistencialistas, e de organizações que vão surgindo com características mais próximas de um perfil de empresa social.

Nos últimos anos, o surgimento no Brasil de iniciativas sociais com fins econômicos de geração de renda em lugares e contextos aparentemente muito diferentes, tem representado uma estratégia para a construção de espaços de participação social e inclusão econômica de grupos sociais de desempregados, pequenos produtores rurais e urbanos, artesãos e em particular mulheres, que de forma crescente assumem o lugar de provedoras familiares.

Essas iniciativas, uma espécie de pequenas empresas sociais, podem ser consideradas como alternativa organizacional de reconstrução dos laços relacionais e estratégia de produção e geração de trabalho em comunidade – sentido de pertencimento – com diversidade de formas, porém marcadas pelos sítios de origem (ZAQUAL, 2006). Elas buscam responder à precariedade das formas de geração de renda assalariada, à insuficiência do sistema previdenciário fornecido pelo estado, à ruptura dos vínculos sociais tradicionais, comunitários e familiares, e de certa maneira à perda do sentido da alteridade na sociedade capitalista urbano-industrial.

O panorama não é muito diferente de outras experiências de miscigenação entre social e econômico ocorridas em países como o Peru, a Argentina analisados por

Corragio (1998), o México nos últimos anos e particularmente a Itália durante as duas últimas décadas, uma consequência da desmontagem do estado do bem estar social e do desemprego estrutural como Zandonai (2002) qualifica as raízes das novas experiências de cooperação social.

A construção de espaços de participação como síntese social, empreendida por esses grupos populares excluídos da ordem econômica é representada por essas pequenas empresas e nos remete a um produto histórico-cultural que vai além de um mero adestramento e aprimoramento de aptidões naturais. As trocas mercantis também representaram uma dissociação entre o agir e o pensar a partir da desvinculação espaço-temporal entre troca e consumo, servindo de suporte para uma forma de socialização abstrata de cada ser humano. Portanto, a forma de organização da empresa social transcende à idéia de neutralidade da técnica e por isso, permanecer entregue a ela, não vai permitir que sua essência se revele (BARTHOLO, 1986).

1. 2 - A empresa no espelho

O surgimento de uma teoria sobre a empresa no capitalismo industrial foi muito tardio, pois o pensamento econômico neoclássico dominante considerava a empresa como uma máquina ou ferramenta que em condições de concorrência perfeita, transformava recursos naturais e trabalho, bens de capital, bens intermediários, em mercadorias e serviços. Até meados do século passado, a teoria econômica dominante ignorou o papel da empresa considerando o mercado como o ente organizador da produção e das relações econômicas.

A empresa existia apenas como uma função de produção, adaptando-se mecanicamente ao ambiente do entorno e suas solicitações. Era um agente individual anódino, sem qualquer papel de ator social ou dimensão de organização coletiva. Outras disciplinas das ciências sociais tampouco se interessaram pelo estudo da empresa, para além de um enfoque das estruturas e da finalidade da organização ou como campo de enfrentamento e negociação de interesses de classes. Na área tecnológica ela era considerada fundamentalmente por seus aspectos técnicos e pelos mecanismos organizacionais de controle da produção ou aumento da produtividade. Essa concepção de empresa instrumental, desenraizada da realidade social e econômica só começou a se modificar no período do Entre Guerras.

Na teoria econômica dominante, que me interessa observar mais de perto, as atenções se limitaram principalmente aos custos de produção, a despeito da incoerência do modelo da concorrência perfeita, com variações da Grã-Bretanha no século XIX para os Estados Unidos do século XX. No primeiro caso, a base industrial estava assentada na empresa com uma planta única, gerenciada pelos proprietários, em geral familiar ou posse de um pequeno número de sócios, que se ocupavam de toda a gestão da produção e distribuição no mercado, entregue aos movimentos da oferta e da demanda.

Contudo, descobertas importantes nos meios de transporte e comunicação e a introdução do modelo organizacional fordista, entre outros fatores, provocaram mudanças significativas na organização interna da empresa e de sua interação com o mercado, além de ampliar a exploração das economias de escala e promover a unificação progressiva dos mercados locais, nacionais e internacionais. Assim, a partir dos Estados Unidos, o paradigma industrial foi sendo refeito, substituindo uma empresa de proprietário sem gerentes profissionais, por uma empresa capitalista do tipo grande corporação oligopolista, de gerenciamento da organização.

Entretanto, as interpretações neoclássicas da empresa predominaram até a publicação de um artigo de Coase (1937, apud CORIAT e WEINSTEIN, 1995), considerado pioneiro, que colocou em debate a importância dos custos associados às negociações e transações econômicas. Ao se perguntar por que motivo era necessária uma estrutura organizacional comandando e gerenciando todo o processo produtivo, o autor trouxe à reflexão a importância e o significado da empresa para os negócios, com repercussão mais adiante para a sociedade. Ao colocar em evidência a existência de dois princípios de coordenação das atividades produtivas em uma sociedade industrial, o do mercado e o da empresa, ele apontou para os limites dos parâmetros que vinham sendo utilizados.

Ao questionar a natureza da firma, R. Coase buscou uma definição de empresa que se aproximasse do mundo real, mostrando que os custos de transação justificavam a existência de um ente organizador de todo o processo produtivo, além de ter lançado luzes sobre o sentido e o funcionamento da gestão, a estrutura interna e as relações de trabalho existentes (CORIAT e WEINSTEIN, 1995).

Essa questão levou ao surgimento de análises sobre as condições em que os custos de transação deixam de ser insignificantes e passam a ser um fator importante nas

decisões dos agentes econômicos, rompendo com o quadro de referência único e abstrato que condicionava o funcionamento da empresa. Percebeu-se que os custos contribuem para determinar a forma pela qual são feitos os investimentos econômicos e lavrados os contratos, considerando que racionalidade limitada, oportunismo, incerteza, complexidade, assimetria de informação, entre outros fatores, alimentam o funcionamento dos mercados, determinam escolhas e tornam os custos de transação consideráveis (KUPFER, 2002).

Além de Coase, um pouco antes, outros estudiosos introduziram no debate questões pertinentes como os efeitos da oligopolização dos mercados ou os ganhos das economias de escala e de escopo, que repercutiram nas formulações sobre o corpo teórico da empresa até então vigentes. Pietro Sraffa que havia questionado a coerência interna do modelo de concorrência perfeita desqualificou a noção de rendimentos decrescentes por sua incompatibilidade com economias de escala. A crítica ao irrealismo das posições neoclássicas forneceu o quadro inicial para E. Robinson (1931, apud CORIAT e WEINSTEIN, 1995) desenvolver uma teoria da concorrência monopolista. Na mesma linha, o economista keynesiano J. Robinson (1933, apud CORIAT e WEINSTEIN, 1995), partiu da constatação da distância da realidade quanto à situação de concorrência perfeita e propôs uma teoria da concorrência imperfeita.

Foi o começo de um movimento que faria da empresa um novo ator social no campo econômico frente à pretendida onipotência do mercado. Essas contribuições e outras não citadas aportaram elementos críticos e colaboraram para modificar a concepção neoclássica. Ao longo da segunda metade do século XX, elas foram geradoras de uma extensa revisão da micro-economia do mercado e da empresa, deslocando o centro de interesse sobre o equilíbrio das condições de produção e distribuição para a observação do comportamento e das interações entre produtores. Essas constatações reforçaram a conclusão que há pelo menos duas instâncias distintas de coordenação das atividades de produção, o mercado e a empresa (CORIAT e WEINSTEIN, 1995).

O fato de questionar a natureza da empresa significou passar a considerá-la como uma forma particular de organização, como um arranjo institucional econômico alternativo ao mercado e ao direito, que até então, eram considerados como as instituições facilitadoras dos negócios e transações comerciais. Sendo diferente do mercado, a empresa representa um nexo contratual, no qual os agentes econômicos

realizam contratos entre si visando resguardar-se de comportamentos oportunistas, limitar as assimetrias de informação e reduzir o grau de incerteza do negócio.

Entretanto na prática, a aplicação dos fundamentos teóricos de análise da empresa continuaram os mesmos até os anos 1960, a despeito de passar a se considerar o ambiente externo mais complexo e o campo de ação mais amplo. A empresa continuou a reagir mecanicamente ao ambiente, conformando-se ao planejamento quantitativo da produção e às regras do cálculo marginalista, considerado uma forma superior de racionalidade. A concepção do inovador-empresário schumpeteriano atuando dentro de um conjunto de relações econômicas, sociais e culturais heterogêneas, representada pela figura do empreendedor – individual ou coletivo – como função de inovação, criação, organização e coordenação da produção, também continuou a ser ignorada (CORIAT e WEINSTEIN, 1995).

O aumento da concorrência no mercado internacional, os primeiros sinais de esgotamento do paradigma industrial e o início da crise do fordismo na década de 1970 favoreceram o rompimento com essa situação de imobilismo e aqueceram a reflexão sobre as teorias de empresa. Dessa época, duas vertentes principais da teoria da empresa foram constituídas e vêm evoluindo.

A primeira vertente interpretativa possui um enfoque micro-econômico e atenção ao desenho dos contratos, deu continuidade às proposições de Coase (1937) buscando explicar a existência das empresas em função das imperfeições do mercado. Ela tem nos estudos sobre os custos de transação e a gestão das relações contratuais em Williamson (1979) uma de suas referências principais, ademais enfatiza as estruturas de governança que favoreçam a coordenação de maneira a reduzir a incerteza, compensar a racionalidade limitada e o oportunismo, e assim limitar o custo de transacionar (WILLIAMSON, 1985).

A segunda vertente se inspira nas obras de Marx e Schumpeter e valoriza o enfoque macro-econômico. Ela enfatiza as regras formais e informais que limitam e estruturam as relações humanas buscando entender a gênese e o significado das instituições (NORTH, 1990). Para este autor, as instituições são as responsáveis pelo desempenho econômico e tornam-se determinantes para os custos de transação.

Essa vertente se divide em três segmentos com ênfases particulares apesar de complementares. O primeiro enfatiza a organização e a necessidade da conversão do

conflito em colaboração, a mobilização de recursos e a coordenação de esforços para a sobrevivência da empresa. A segunda é defendida pelos velhos institucionalistas e além da visão organizacional, incorpora na compreensão da empresa, a dimensão social que inclui os sistemas político, jurídico e social. O terceiro segmento é integrado pelos novos institucionalistas e na linha original de Coase, critica a ênfase dada ao indivíduo em detrimento da organização como agente econômico e no espírito da teoria dos custos de transação valoriza as estruturas de propriedade, porém reduz as dimensões históricas e sociais das instituições nas análises da empresa (CORIAT e WEINSTEIN, 1995).

Apoiado em Coriat e Weinstein (1995, p. 40-43; 190-192) seria possível sintetizar as teorias da empresa em três categorias principais: a empresa-instituição, a empresa-organização e a dos custos de transação da empresa. Esses autores, no entanto, consideram que a despeito do ambiente empresarial ter se tornado mais complexo e as teorias terem recebido uma série de contribuições ao longo do século passado, a grande maioria das empresas continuou a ser orientada pelos mesmos princípios de racionalidade e reagindo mecanicamente aos impulsos e solicitações do ambiente.

Apesar das contribuições recebidas e da evolução, os diferentes ramos da teoria estão sendo superados pela nova dinâmica tecnológica que acompanha a entrada do paradigma informacional como modelo de desenvolvimento da sociedade do século XXI. Essa situação desafia a teoria da empresa a repensar seus conceitos e metodologias posto que a re-estruturação produtiva e os novos pressupostos ambientais colocam o próprio significado da empresa em questão.

1. 3 - Um espelho da sociedade

A mudança de paradigma provocada pela introdução de inovações tecnológicas, a re-estruturação do sistema produtivo e o desemprego estrutural, a reforma do estado e as novas formas de organização que a sociedade civil vem desenvolvendo, estão engendrando pequenos empreendimentos sócio-econômicos. A criação de atividades econômicas no espaço das organizações sociais tem despertado o interesse de estudiosos da empresa pelo seu caráter inovador e multifacetado e de governos que percebem na iniciativa uma alternativa de política pública para geração de renda.

O surgimento de iniciativas sociais com perfil de pequena empresa informal para geração de renda tem representado uma estratégia inédita para a construção de espaços de participação social e inclusão econômica de grupos sociais de desempregados, portadores de deficiências, coletores de materiais recicláveis, pequenos produtores rurais e urbanos, artesãos.

Contudo, esta situação não é uma peculiaridade brasileira, ocorre em muitos países, poderia ser objeto de extenso levantamento, mas que não caberia nos limites deste trabalho. Ainda na década de 1980, na Itália e mais adiante na Grã-Bretanha, começaram a aparecer iniciativas de criação de empregos em pequenos coletivos de prestação de serviços ou oficinas de atividades semi-artesanais. Eram organizações informais, movidas por vínculos solidários, reunindo pessoas que dificilmente conseguiriam ser integradas e trabalhar em uma empresa tradicional.

Informalidade, mobilização social, militância política, inconformismo, plasticidade, criatividade, eram características culturais que faziam da Itália um terreno fértil para o surgimento de alternativas populares ao desmonte do paradigma industrial e do estado do bem estar social. A experiência italiana foi precursora dentro do movimento que deu origem a empresa social. Na segunda metade da década de 1980, para enfrentar a crise do trabalho e a crise da assistência social pública houve muitas tentativas de criar estratégias comunitárias que pudessem gerar espaços de acolhida e geração de renda. A empresa social surgiu dentro dos movimentos sociais ligados às cooperativas, a projetos de requalificação profissional, ao trabalho confessional voluntário etc. como iniciativas comunitárias com finalidade econômica e características de ação solidária. A lei 381 de 1991 integrou várias dessas iniciativas nas chamadas cooperativas sociais que adquiriram um estatuto de empresa social. As empresas sociais passaram a ser percebidas como um empreendimento econômico que produz o social ou gera um agregado social (LEONARDIS et al., 1995, p. 39-52).

Na Holanda, o fim da política dos subsídios para a habitação durante a década de 1990, levou a população de renda mais baixa a organizar-se em associações de pressão política e compras para enfrentar as mudanças no processo de aquisição de moradia. Com os ventos liberalizantes da década, a política de gestão habitacional do governo passou a dar ênfase apenas ao desempenho financeiro, deixando de satisfazer as demandas sociais e produzindo déficit habitacional. Com a consolidação do movimento, muitas iniciativas locais foram se transformando em pequenas empresas sociais comunitárias de gestão, criando conjuntos de residências com

dependências e serviços compartilhados, alojamentos coletivos, redes de ajuda mútua para pessoas idosas e portadores de deficiências (FLIEN, 2002).

Com um sentido um pouco diferente, nos Estados Unidos as atividades econômicas a serviço de fins sociais ligadas a empreendimentos comerciais vêm crescendo desde o início da década passada e se diversificando (DEES, 1998, p. 55-67). Apesar de ampla e vaga, essa noção de empresa social que no início era usada para designar iniciativas comerciais de “organizações sem fins lucrativos” que visavam captar recursos para suas atividades, como uma alternativa à redução de oferta dos fundos públicos, passou a ser empregada para referenciar qualquer atividade comercial com finalidade social desenvolvida por empresas, indivíduos e entidades filantrópicas, incluindo ações de responsabilidade empresarial sócio-ambientais.

Essa temática não passou despercebida das universidades estadunidenses. Em 1993 a Harvard Business School criou um programa chamado *Social Enterprise Initiative* de pesquisas e treinamento de pessoal para fundações, empresas e empreendedores sociais em geral. Nos anos seguintes iniciativas semelhantes seriam lançadas em Yale, Stanford, Columbia e outras instituições de ensino, pesquisa e extensão (DEES, 1998). Apesar da massificação da noção de empresa e empreendedor social, não existe uma formulação conceitual que se houvesse imposto como consensual. Por outro lado, muitas instituições privadas e fundações, como Endeavor Fund, Blue Moon Fund, Ashoka Society, Social Enterprise Alliance, criaram programas, premiações a empreendedores sociais ou intensificaram ações de promoção social dirigidas a fomentar esse tipo de iniciativa, inclusive com oferta de capital de risco para a criação de empresas sociais.

Na Grã-Bretanha além da crise do paradigma industrial, as políticas de privatização do governo Margareth Thatcher colaboraram para que desde a década de 1980, fossem criadas diferentes formas de pequenos empreendimentos econômicos, com objetivos diferentes e sem um formato jurídico único. Dependendo de particularidades locais, grau de desenvolvimento regional, fragilidade das redes de proteção social foram surgindo empresas comunitárias, empresas de autogestão, organizações de comercialização de entidades beneficentes, cooperativas de crédito e associações de trabalhadores dedicados ao atendimento domiciliar a enfermos e pessoas idosas.

Outra abordagem que indica a relevância do fenômeno das empresas sociais na Europa é a progressiva adoção de estatutos jurídicos por vários países para facilitar o

surgimento desses empreendimentos dentro de um quadro legal. Como foi referido mais acima, o primeiro país a adotar uma legislação específica foi a Itália, cujo Parlamento aprovou em 1991 uma lei que conferiu às “cooperativas sociais” um estatuto organizacional especial. Em 1995, a Bélgica instituiu a “*société à finalité sociale*” (SFS), onde a palavra sociedade é empregada na tradição francófona de chamar a empresa de sociedade. A lei estipulou que a SFS não poderia estar destinada ao enriquecimento de seus associados e que qualquer empregado, após um ano de serviço poderia se tornar associado, além de impedir que em situação de mudança de estatuto social, caso existam reservas, que elas sejam distribuídas aos associados (www.econosoc.be).

Em 1999, inspirado na experiência das cooperativas italianas, Portugal adotou a figura jurídica da “cooperativa social de responsabilidade limitada” para empreendimentos econômicos comunitários e a Espanha incluiu na lei geral de cooperativas um estatuto especial para as “cooperativas de serviços sociais” e deixou a definição do quadro jurídico específico às diferentes administrações regionais para que as peculiaridades locais fossem contempladas (www.ica.coop/pt/digest , www.4.fe.uc.pt/cec).

Em 2001, foi a vez da França, sob o governo Lionel Jospin de co-habitação socialista com a presidência de Jacques Chirac, adotar o estatuto de “*société coopérative d'intérêt collectif*” (SCIC) atribuído a organizações sociais cujo objetivo seja a produção ou o fornecimento de bens e serviços de interesse coletivo e de utilidade social. A atribuição do estatuto que entrou em vigor em 2003, é feita por um órgão das prefeituras municipais que deve verificar se as organizações preenchem os requisitos de utilidade social, o estatuto é concedido por um determinado período de tempo e renovável. Em 2003, os conservadores retornam ao poder e a iniciativa perde vigor e apoio governamental (www.scic.coop , www.loi1901.com/association).

No ano seguinte, o debate sobre empresa social ganhou um grande aliado no Reino Unido. O governo Tony Blair lançou a Coalizão pela Empresa Social através do Departamento de Comércio e Indústria (DTC), onde foi criada a Unidade da Empresa Social de coordenação e promoção. Com essa medida, o governo lançou um processo de valorização das ações de geração de renda e capacitação técnica através da iniciativa chamada de Estratégia para a Empresa Social. Essa estratégia incluiu a criação de um marco regulatório simplificado chamado de *Community Interest Company* (CIC) para a “*social enterprise*” que foi votado pelo Parlamento em 2004 e entrou em vigor no ano seguinte (www.dti.gov.uk/socialenterprise/strategy.htm)

Por enquanto, as ações de constituição de um marco institucional e de criação de estatutos jurídicos avançaram com intensidades diferentes em países europeus e de uma maneira mais restrita na Índia e na província de Quebec, no Canadá. No Brasil não existe uma legislação específica, obrigando as empresas sociais a transitar sobre um arcabouço jurídico impreciso. As primeiras experiências de exportação das organizações sociais mais antigas foram cobertas de dificuldades e impedimentos pelo fato delas não se enquadrarem nos estatutos de empresa existentes, além de serem associações sem fins lucrativos. Nos últimos tempos os entraves têm sido contornados das mais diversas formas sem que se tenha conseguido fazer a legislação avançar. Algumas organizações formalizaram a criação de uma micro-empresa, outras têm usado estruturas de cooperativas tradicionais ou *trading companies*.

Analisando mudanças econômicas que estão sendo produzidas e diferentes sistemas de governança de empresas que estão sendo postos em prática, Cashore (2002) assinalou a emergência dessas novas formas de organização das relações econômicas domésticas e mundiais. Ele aponta para um futuro próximo onde essas organizações poderiam conquistar legitimidade para desenvolver e implementar práticas de gestão social e ambiental que seriam transformadas pelos governos em políticas públicas com a participação ativa das próprias organizações.

Essas iniciativas também podem ser consideradas uma alternativa organizacional de reconstrução dos laços relacionais e uma estratégia de produção e geração de trabalho que nascem independentes das políticas governamentais e de vínculos com as empresas capitalistas. São estratégias de sobrevivência social e inserção econômica que buscam responder a múltiplos fatores sociais, econômicos etc. segundo as realidades locais, como a precariedade das formas de geração de renda assalariada, a insuficiência do sistema previdenciário fornecido pelo estado, a ruptura dos vínculos sociais tradicionais, comunitários e familiares, e até mesmo a perda do próprio sentido da alteridade na sociedade de massas.

1. 4 - Refletindo um conceito

Na revisão bibliográfica não foi encontrada uma definição única e universalizada que qualificasse especificamente os empreendimentos sociais analisados. Além da dificuldade de definição, existe uma diversidade de nomenclatura empregada que de

alguma forma se aproxima do objeto estudado. Foram encontrados termos como empresa social, empreendimento solidário, cooperativa, sócio-empresa, empreendimento social, em muitos casos ligados à noção de desenvolvimento do chamado Terceiro Setor ou relacionados ao crescimento do número de empreendimentos econômicos surgidos fora do espaço empresarial tradicional.

O primeiro livro a abordar o tema foi publicado na Itália, adotou o título de Empresa Social (LEONARDIS et al., 1993) e como sistematizava a experiência mais avançada que se conhecia na época, criou uma referência inicial. Na segunda metade da década de 1990, o crescimento do Terceiro Setor e a emergência em vários países europeus de empreendimentos similares mobilizou pesquisadores de economia, sociologia, gestão e ciência política de quinze países para a formação do que viria a ser a Rede Européia EMES (*Emergence of European Social Enterprises*) de pesquisa sobre empresas sociais, para o qual se buscou a representação da diversidade continental e a presença de diferentes sensibilidades acadêmicas (BORZAGA e DEFOURNY, 2001).

Uma das primeiras questões que foi colocada pela Rede tratou de qualificar o objeto de estudo, que foi identificado como um novo empresariamento (*entrepreneurship* no original) social ao invés do simples desenvolvimento de organizações sem fins lucrativos em outras atividades ou da aplicação dos princípios e conceitos da economia social ou da economia solidária. Para sustentar essa posição, um dos suportes adotado foi a obra clássica de Schumpeter (“Economic Theory and Entrepreneurial History”, apud RBI, 2003) em suas considerações sobre a função empresarial, o processo de inovação e os empreendedores e a articulação entre fatores sociais, econômicos e culturais.

Os empreendedores são reconhecidos como as pessoas que “colocam em andamento novas combinações no processo de produção” contribuindo decididamente para mudanças através da introdução de um novo produto, de uma nova qualidade do produto ou de um novo método de produção; da abertura de um novo mercado; da conquista de uma nova fonte de matérias primas; ou da organização renovada de um ramo de atividades. Para os pesquisadores seria possível adaptar essa tipologia a muitas organizações sociais analisadas e em cada um desses planos, identificar sinais de um novo empresariamento (DEFOURNY, 2001).

As pesquisas foram orientadas por um projeto ao mesmo tempo teórico e empírico que privilegiou a identificação e a explicitação de indicadores que funcionassem como um corpo de definição da empresa social. Foram construídas duas séries de indicadores ou critérios, a primeira mais econômica e a segunda com uma dominante social (DEFOURNY, 2001), que passaram a se conhecidos como o modelo EMES de empresa social e aplicados em diversas pesquisas que se desenvolvem no âmbito da União Européia (NYSENS e GREGOIRE, 2003).

Apresenta-se a seguir o “modelo EMES” retirado e adaptado de Defourny (2001, p. 16-18). Para atestar o caráter econômico e empreendedor das iniciativas, quatro indicadores foram desenvolvidos:

- a) Uma atividade contínua de produção e venda de bens e/ou serviços. As empresas sociais, diferentes da maioria das organizações sociais, não têm como atividades principais a defesa de interesses (*advocacy*) ou a redistribuição de recursos financeiros (fundações e agências de cooperação). Elas estão continuamente envolvidas com a produção e/ou o comércio de bens e/ou serviços. A atividade produtiva representa a razão de ser – ou uma das principais – das empresas sociais.
- b) Um grau elevado de autonomia. As empresas sociais são criadas por um grupo de pessoas sobre a base de um projeto próprio que elas controlam. Elas podem depender de subsídios públicos, mas não podem ser dirigidas por autoridades públicas ou de outras organizações como federações, empresas privadas etc. Elas têm direito “a voz e voto pleno”, assim como a encerrar suas atividades quando o desejarem.
- c) Um nível significativo de tomada de risco econômico. Os criadores da empresa social assumem total ou parcialmente os riscos inerentes à iniciativa. Ao contrário da maioria das instituições públicas, sua viabilidade financeira depende dos esforços realizados pelos seus membros e trabalhadores para assegurar os recursos necessários à sua existência e reprodução.
- d) Um nível mínimo de emprego remunerado. Assim como as organizações sociais tradicionais, as empresas sociais podem combinar recursos monetários e não monetários, além de trabalho voluntário e remunerado. Contudo, a atividade da empresa social requer um nível mínimo de emprego remunerado.

Para identificar a dimensão social das iniciativas, foram adotados cinco critérios:

- a) Um objetivo explícito de benefício à comunidade. Um dos principais objetivos das empresas sociais é o serviço à comunidade ou a um grupo específico de

pessoas. Nessa perspectiva, uma característica das empresas sociais é promover o sentido da responsabilidade social no plano local.

- b) Uma iniciativa que emana de um grupo de cidadãos. As empresas sociais resultam de uma dinâmica coletiva envolvendo um grupo que partilha uma necessidade ou um objetivo bem definido. Esta dimensão deve ser mantida sempre, mesmo não negligenciando a importância de uma liderança exercida por uma pessoa ou um núcleo restrito de dirigentes.
- c) Um poder de decisão não baseado na detenção de capital. Este critério remete ao princípio “um membro, um voto” ou pelo menos a um processo de decisão no qual os direitos de voto em assembleia dos membros detenha o poder máximo de decisão, independente de eventual participação diferenciada no capital da empresa. Ademais, mesmo se os proprietários do capital são importantes, em geral o poder de decisão é partilhado com outros atores.
- d) Uma dinâmica participativa envolvendo as diversas partes relacionadas com a atividade. A representação e a participação dos usuários e clientes, o exercício do poder de decisão pelas diversas partes que participam do projeto e uma gestão participativa constituem características importantes das empresas sociais. Em numerosos casos, um dos objetivos das empresas é promover a democracia no plano local por intermédio da atividade econômica.
- e) Uma limitação da distribuição de benefícios. As empresas sociais podem ser organizações caracterizadas por uma obrigação absoluta de não distribuição de benefícios, mas elas também podem ser organizações que como as cooperativas em muitos países, possuem o direito de distribuir benefícios, de maneira limitada. Isto permite evitar um comportamento que vise a maximização de lucros.

A formulação desses indicadores não teve por objetivo criar um quadro normativo para o enquadramento de empresas sociais. Face à emergência dentro do Terceiro Setor de uma onda de iniciativas econômicas ligadas à geração de renda que se multiplicava nos quinze países europeus observados, a pesquisa da Rede EMES buscou elaborar uma tipologia e organizar um parâmetro amplo que ajudasse a qualificar e identificar as empresas sociais no contexto europeu.

Outra referência conceitual que também vai se firmando na Europa e está unificando a base de muitos estudos empíricos que estão sendo feitos no Reino Unido, serviu de referência para o ato governamental de 2002, intitulado *Social Enterprise: a Strategy for Success*. Essa conceituação é importante porque ela passou a integrar uma

estratégia da política governamental, vem sendo aplicada na prática e dentro de algum tempo será possível analisar os efeitos e possíveis impactos das empresas sociais para o mercado e a sociedade britânica (www.dti.gov.uk/socialenterprise/strategy.htm).

Esse decreto definiu empresa social como sendo:

- Uma iniciativa dirigida para organizações com estruturas inovadoras, flexíveis e participativas, que possua essencialmente objetivos sociais de produção ou comercialização, que não seja guiada pela maximização dos lucros e cujos excedentes sejam re-investidos no próprio negócio ou na comunidade. Esses empreendimentos devem ser pautados pela ética empresarial regulada por benefícios econômicos, sociais e ambientais (DTI, 2002).

Uma avaliação inicial feita no ano seguinte por encomenda da *Social Enterprise Unit* confirmou a importância da política governamental de promoção da empresa social por oferecer um quadro jurídico-institucional mais definido e que estimularia esse tipo de atividade. O relatório de avaliação identificou cerca de 5.300 empresas sociais, porém apontou a insuficiência da definição e algumas dificuldades para estabelecer o enquadramento das organizações. Como recomendações para o aperfeiçoamento da definição, os relatores sugeriram a utilização de alguns indicadores para inventariar as empresas. Os indicadores foram divididos em três categorias principais relacionadas à orientação empresarial seguida, aos objetivos sociais adotados e à propriedade social das atividades desenvolvidas. Eles foram utilizados para o aperfeiçoamento da lei votada pelo Parlamento em 2004 (www.socialenterprise.org.uk).

Desde então, a movimentação em torno às empresas sociais vêm se propagando, os investimentos do Ministério de Comércio e Indústria (DTI) têm aumentado regularmente. Foi sendo constituída uma espécie de fórum e centro de articulação chamado Coalizão Empresa Social que reúne os representantes das empresas, órgãos governamentais, organizações sociais, pesquisadores. Entretanto, pelo pouco tempo transcorrido, não existe ainda uma avaliação abrangente sobre os resultados e as pesquisas acadêmicas estão concentradas principalmente em estudos de caso sobre a constituição e o funcionamento das empresas, em geral circunscritas às condições locais e de pequena expressão econômica.

Ao interior dessa diversidade de estatutos e formas de funcionamento, Bucolo e Laville (2006, p. 265-267) para facilitar a análise das empresas sociais, propõem um quadro de referência com três tipos de organização social que podem ser identificadas como:

- a) Organização de serviço a outras organizações – os promotores do empreendimento geram atividades que eles estimam necessárias ou desejáveis para um grupo de beneficiários do qual eles não fazem parte.
- b) Auto-organização – os promotores do empreendimento desenvolvem atividades para um grupo que eles fazem parte.
- c) Organização multisetorial de produção ou serviço – os promotores não fazem parte de uma categoria homogênea, podem pertencer a grupos ou segmentos diferentes, mas todos têm a igualdade de direitos garantida.

Os autores excluem as empresas sociais do primeiro tipo porque consideram que elas devem preservar a ausência de hierarquização entre os membros do grupo, que deve ser assegurada pela participação direta, pela igualdade jurídica e pela criação de um estatuto que limite o poder dos acionistas. Por outro lado, consideram que a participação direta na construção da organização leva à criação de uma rede relacional geradora de um capital social que não pode ser esquecida. No caso de uma empresa social, o capital social – está presente em qualquer empresa, é um fator de produção – não deve ser utilizado apenas para melhorar a produtividade, mas determinar os objetivos dela. À diferença da empresa privada, na empresa social o capital social individual deve ser posto ao serviço das redes relacionais pela constituição de um capital social coletivo (BUCOLO e LAVILLE, 2006).

A produção de capital social pode ser um objetivo direto e explícito de empresas sociais para Evers (2001) que reivindica uma análise mais sociopolítica para a formulação e o desenvolvimento de uma teoria que dê conta das empresas sociais. Para o autor, a noção de capital social e sua constituição, atravessa uma estrutura organizacional do tipo multilateral com objetivos múltiplos e deve ser considerada nessa formulação.

Em um balanço que fazem da evolução das empresas sociais na Europa desde os passos pioneiros, Borgaza e Santuari (2003, p. 31 - 59) sistematizaram e identificaram algumas de suas características mais gerais. As empresas sociais:

- a) Estão dirigidas a grupos sociais mais marginalizados.
- b) Apresentam alguma inovação no fornecimento de serviços.
- c) Valorizam a capacitação de seus membros nas atividades desenvolvidas.
- d) Possuem um caráter participativo e democrático.
- e) Possuem e valorizam a base local.
- f) Enfatizam o benefício da comunidade.

g) São organizações pequenas, ao menos no início.

Esses diferentes aportes indicam que o caminho para a construção de uma teoria da empresa social começou a ser pavimentado a despeito da heterogeneidade do objeto e da necessária interdisciplinaridade de abordagem. Muitas iniciativas estão em curso, as conclusões são muito preliminares ou gerais e por maior afinidade com as experiências brasileiras, as experiências européias foram priorizadas. Para se ter uma idéia dos enfoques principais e a dimensão dos trabalhos, relacionam-se a seguir alguns deles.

Bacchiaga e Borgaza (2001) utilizaram-se dos fundamentos de análise da teoria institucional das organizações para mostrar o caráter inovador das empresas sociais. Granovetter (2005) tem destacado a importância do estudo da construção social dos mercados e o papel que as redes sociais e as organizações desempenham neles. Laville e Nyssens (2001) destacam a natureza híbrida da empresa social, articuladora de diferentes recursos e racionalidades, diferentes umas das outras. Ademais de sublinhar que essas empresas mobilizam e reproduzem o capital social de forma específica, combinando dimensões econômica, política e social.

Pezzini (2004) a partir de observações da experiência italiana alerta para o fato que estaria surgindo a figura do empresário ou empresaria social, que lidera a iniciativa, possui uma visão geral do funcionamento da organização e pode ir concentrando excessivo poder e capacidades técnicas, ameaçando o caráter democrático e participativo do modelo. No entanto, os desafios da gestão das empresas sociais têm sido menos abordados. Pesquisas sobre modelos de governança e processos organizacionais a partir de estudos de caso começam a ser desenvolvidas, sem apresentar referências consolidadas, por enquanto.

No Brasil, a ausência de um conceito firmado sobre empresa social e a valorização da Economia Solidária como campo de pesquisa e objeto de políticas públicas, não têm favorecido o desenvolvimento de estudos empresariais com viés social e de processos organizacionais econômico-sociais, fora da perspectiva de Terceiro Setor e responsabilidade social da empresa.

Não obstante, há sinais que esses limites podem ser ultrapassados. Bartholo (2006) através da interpretação do pensamento do filósofo Martin Buber sobre os modos de relação e o lugar da relação, observando experiências comunitárias com traços de

empresas sociais destaca três chaves de interpretação, as quais conferem sentido e significação a essas organizações sociais.

A primeira refere-se ao empenho no estabelecimento de relações diretas. As pessoas reunidas nas empresas sociais em seu fazer comunitário buscam construir relações que não sejam intermediadas. Mesmo no caso da produção e comercialização, os espaços são desmonetizados pela qualidade das relações que são estabelecidas. A segunda chave ressalta a proximidade nas empresas sociais como relação. Uma proximidade que se dá na valorização do local e do comum a todos, mas não é somente cercania topológica ou territorialidade. A terceira enfatiza a conectividade expressa no entre. A empresa social é lugar de relação entre dois, articula dimensões materiais e imateriais, representa um elo, uma conexão entre dois lados, dois sujeitos, duas categorias.

A empresa social situa-se entre o social e o econômico. Ela não surge na generalidade, no universal, seu campo é o concreto, o específico, com materialidade e sociabilidade, sem separar o técnico e o social, o humano e o não-humano. A empresa social é um híbrido que existe em um lugar e um tempo dado através de gestos, ações e atos que precisam ser interpretados para adquirir sentido e significado.

Como afirma Zaoual “o atual desafio consiste na constituição de um paradigma plural que seja capaz de produzir conceitos apropriados a esses novos objetos de pesquisa cujo caráter é híbrido, fugaz e indeterminado. Esse processo de elaboração deve acontecer sem se limitar ao mensurável, porque as realidades em questão contém fatores que permanecerão irreduzíveis a uma total modelagem e à quantificação” (ZAOUAL, 2006, p. 149 -150).

Capítulo 2 - Empresa social em panorâmica

2.1 - O campo do olhar

A construção de um campo de estudos da gestão de iniciativas sociais que desenvolvem atividades econômicas considerando tipologia, evolução e organização, está em uma etapa muito preliminar no Brasil. As referências encontradas na literatura brasileira para empresa social com este enfoque são limitadas principalmente a observações indiretas feitas pelos estudiosos e comentaristas do Terceiro Setor com os mais diversos significados e com mais aproximação pelos pesquisadores e autores da economia solidária, do cooperativismo e do empreendedorismo social (CORAGGIO, 1998; SINGER, 2000, 2002; RAZETO, 2002; CATTANI, 2003).

Por isso, para uma aproximação a essa temática, buscou-se primeiro estabelecer os fundamentos e um panorama geral de constituição das organizações para em seguida aprofundar a caracterização e análise daquelas que apresentam elementos identificadores do que seria uma empresa social. Essa denominação – de uso crescente em muitos países da União Europeia - será adotada por refletir de maneira mais precisa o sentido que se quer dar ao objeto analisado.

Há mais de duas décadas acompanhando o movimento da sociedade civil, minhas observações empíricas apontavam para algo novo que estaria se constituindo no campo da gestão de organizações com a transformação paulatina de associações de pequenos produtores e de artesãos em empreendimentos sócio-econômicos e depois em empresas sociais. Na última década, a entrada de organizações comunitárias de base em atividades produtivas tornou-se um fenômeno social expressivo, elas influenciam e são influenciadas pela mudança de paradigma de desenvolvimento, apontando para um deslocamento que parece estar apenas no início.

Nos processos organizacionais estudados, os grupos de base que vão evoluindo para um perfil de negócio, ocupam um lugar peculiar na articulação das esferas política, social e econômica. Seu funcionamento transita por diferentes racionalidades filosóficas e instrumentais, que em geral se complementam, mas às vezes se contradizem. Elas começaram como comunidades populares mobilizadas por vínculos de solidariedade, tomaram consciência de sua realidade e após um período de experimentação, de aprendizagem, foram se apropriando de rotinas de trabalho e de lutas, viveram rupturas internas sem, no entanto, quebrar a continuidade da trajetória.

Em busca de melhores condições de vida, os grupos evoluíram com as mudanças da realidade e o acúmulo de experiências para organizações com um perfil de empreendimento econômico comunitário de base social, criaram estruturas informais, aproximaram-se do mercado e aos poucos foram desenvolvendo uma cultura organizacional peculiar que poderia ser assimilada ao funcionamento de uma empresa social. Fortalecidos com o apoio de outras organizações, mais adiante se articularam dentro e fora do país, muitos desses empreendimentos alcançaram o mercado externo percorrendo uma extensa cadeia de relações sociais e institucionais, construindo nexos e significados.

No entanto, a construção desse campo não foi coisa pacífica, envolveu escolhas. Cabe assinalar que nas pesquisas realizadas, para além das constatações mais gerais, é perceptível que as conceituações de organização social comportam tipos de organizações muito diferentes e não dão conta da heterogeneidade do universo abordado. Citando um exemplo para ilustrar a afirmação, o conjunto das organizações não governamentais (ONG), que se constituíram no primeiro grupo institucionalizado de associações com afinidades históricas e identidade política apontada para a transformação social, abriga entidades que atuam nas mais diversas áreas e temas, com recursos, estruturas e perfil institucional, diferentes entre si.

Nesse sentido, o próprio conceito, afirmativo pela negação, é revelador do espaço social e simbólico que elas se propuseram a ocupar ou foram assumindo como identidade. Uma organização híbrida que não define fronteiras específicas de atuação supõe que os governos ocupam o centro da sociedade e as organizações da população girando em seu entorno, além de ignorar mercados e empresas. Quando apareceu a primeira geração de ONG, o estado e principalmente as empresas, eram percebidos como entes com interesses que se opunham aos seus, sem qualquer perspectiva de cooperação ou formação de alianças para ações públicas, antagonistas dos movimentos sociais (BAPTISTA, 2006).

Por outro lado, a inclusão de atividades econômicas como parte ou finalidade da ação social das organizações, apesar de ser essencial para seu funcionamento, reprodução e de forma crescente, geração de renda para seus membros, nunca foi assimilada como objetivo institucional principal ou estratégia de negócios, assim como o uso de instrumentos de gestão organizacional nunca foi efetivamente valorizado. Frente à

sobrevalorização da dimensão política da ação pública, a dimensão econômica, a sustentabilidade financeira e o componente gerencial foram temas secundários.

Até meados da década de 1990, as relações de mercado foram ignoradas ou minimizadas pela maioria das organizações sociais, o debate econômico era considerado uma questão menor e as empresas eram lugares de produção atravessados pelo conflito de interesse de classes. O marco referencial político e a perspectiva de futuro dessas organizações consideravam que a economia seria subordinada à ação política quando as forças sociais populares chegassem ao poder e através de um governo democrático e popular, passassem a comandar o estado e a definir conteúdos e prioridades para as políticas públicas.

As poucas exceções no universo das organizações sociais ocorreram em zonas rurais e na periferia das grandes cidades onde as urgências eram mais agudas e as relações mais solidárias, menos intelectualizadas ou ideologizadas. Nas áreas rurais, grupos de pequenos agricultores começaram a se organizar para enfrentar o êxodo, a ausência de políticas governamentais para o campo - mesmo em áreas de reforma agrária - ou ainda, a concorrência desleal do latifúndio no acesso aos canais de crédito e de comercialização, e da agricultura intensiva em capital, em forte processo de mecanização, ganhos de escala e internacionalização.

Mais adiante, no meio urbano, grupos de população de rua começaram a se organizar para a coleta de materiais recicláveis que começaram a ter compradores industriais, assim como grupos de donas de casa costureiras e de artesãos também começaram a entrar na esfera econômica atendendo a segmentos do mercado que passaram a valorizar seu produto. Por fim, os efeitos sociais da reforma do estado, do impacto da re-estruturação industrial e do aprofundamento do desemprego estrutural da década de 1990, empurraram muitas organizações sociais que até então só se dedicavam a ações nas esferas política e educativa para a atividade produtiva, a descoberta do mercado e os negócios de geração de trabalho e renda.

Dessa forma, multiplicaram-se as organizações e os empreendimentos econômicos que instrumentalizados pela necessidade de geração de renda para seus associados e contingenciados pela busca de sustentabilidade institucional e financeira, começaram a reunir traços sociais e empresariais, de solidariedade e de concorrência e a transitar por racionalidades diferentes, a produzir formas híbridas de organização.

Na trajetória, três etapas organizacionais consecutivas foram vencidas:

- a) Construção de vínculos comunitários de solidariedade, experimentação organizacional e atuação local.
- b) Politização e ação pública, formação da identidade organizacional, fortalecimento da capacidade produtiva, aproximação do mercado e atuação local ou regional.
- c) Consolidação da organização como empresa social, desenvolvimento de estruturas organizacionais mais complexas, presença regular no mercado, atuação nacional, e em alguns casos, internacional.

Em cerca de vinte anos, um caminho complexo havia sido percorrido por essas organizações, da condição inicial de comunidades de base em luta pela subsistência à participação em redes de comércio globalizado como empresas sociais.

2.2 - Olhando a cena lá fora

A desigualdade social e a violação dos direitos humanos por regimes ditatoriais em diversos países da América Latina, Ásia e Europa Oriental serviram de estopim para a mobilização e organização das suas sociedades, a despeito dos rígidos controles exercidos por governos que conduziam regimes políticos autoritários e antipopulares. Os anos 1980 assistiram demandas crescentes por liberdades civis e princípios democráticos de funcionamento governamental se espalhar por várias regiões do mundo, em uma demonstração da mobilização e do fortalecimento da sociedade civil através de suas organizações. Contudo, a reivindicação por liberdade de organização e expressão e de respeito aos direitos humanos foi apenas o passo inicial de uma longa trajetória.

O campo de atuação das organizações sociais apesar de limitado fisicamente, progressivamente foi abordando problemáticas mais específicas, como a educação, o desenvolvimento, a saúde, o acesso à terra, a ecologia, a discriminação, a pobreza, que não estavam restritos a regiões ou países, mas com características diferentes iam incidindo sobre todo o Planeta. O primado do estado na organização da sociedade e na condução das relações internacionais, que havia dominado a segunda metade do século, auge do capitalismo industrial, começava a perder substância frente a uma sociedade mundial que se tornara mais comunicativa e complexa e a um modelo de desenvolvimento que entrara em crise com a introdução de novas tecnologias.

Uma “ideologia do desenvolvimento com democracia”, difusa e fluída, foi fortalecendo a noção de sociedade civil, inspirou o nascimento de muitas organizações sociais pelo mundo afora e deu início a um processo de internacionalização dessas organizações. A idéia mobilizadora desses segmentos da sociedade era realizar ação pública alternativa à ação dos governos, dos partidos políticos, do sistema financeiro mundial e das corporações industriais, que produzisse efeito político, social e econômico, integrados - mas seguindo essa ordem de prioridade (BAPTISTA, 1987).

Entretanto, a decadência e desestruturação dos regimes comunistas encerraram uma etapa histórica de projeto político alternativo. Na Europa continental em processo de unificação, nos Estados Unidos e no Reino Unido, sob os governos neoliberais e autoritários de Ronald Reagan e Margareth Thatcher, a privatização de muitos serviços públicos, a burocratização e o enfraquecimento dos sindicatos e o crescente descrédito na atuação política dos partidos, permitiram que iniciativas de ação pública contrárias à desconstrução do estado do Bem-Estar Social surgissem e fossem canalizadas para outras vias de mobilização da sociedade.

A crise de sociedade, que começou a ser vivida nos países do capitalismo afluyente com a crítica ao modelo de consumo e o questionamento das estruturas de poder que haviam envelhecido, ampliou o debate social nesses países, trouxe novos conteúdos e questionamento para os movimentos sociais. O afloramento dos problemas do desenvolvimento econômico desigual, com a emergência do Terceiro Mundo e a tomada de consciência, principalmente na Europa, sobre o drama da fome em algumas regiões do continente africano, também influenciaram os movimentos e potencializaram o discurso do “desenvolvimento” e a importância da cooperação internacional, técnica e financeira entre países e continentes.

Essa situação gerou as condições necessárias para o aparecimento das organizações não governamentais de desenvolvimento (ONGD) que de uma forma muito direta implicou as organizações sociais com as questões econômicas. No Brasil a temática do desenvolvimento entrou com força, porém associada a outros conteúdos já adotados e implantados pelas organizações. Talvez porque as questões relacionadas diretamente ao desenvolvimento tivessem sido percebidas mais como de ordem técnica e econômica que política. A denominação ONGD não vingou por aqui, porém em muitos países, essa segmentação de território foi adotada e as “organizações de

desenvolvimento” constituíram-se em grupos com dinâmicas próprias, mais sensíveis à criação de pequenas atividades econômicas (NIETO, 2002).

Essas diversas realidades se encontravam na base da rearticulação de alianças políticas globais e na emergência do processo que começou a ser chamado de “economia-mundo” como propõe Arrighi (1982, p. 74-92), Amin (1982, p. 164-168) e Wallenstein (1982, p. 10-24) e que mais tarde se firmaria como o fenômeno da globalização econômica. Esse fenômeno produziu a unificação do campo econômico mundial pela imposição do domínio absoluto do discurso do liberalismo comercial, da livre circulação do capital, da flexibilização industrial e do crescimento orientado para os interesses dos mercados (BOURDIEU, 2001, p. 25-31), em obediência a duas palavras-chave: rentabilidade e produtividade, sem contrapartida de aplicação na expansão produtiva real, dentro do mundo virtual das ordens de compra e venda, com uma dinâmica que foi conquistando uma relativa autonomia frente à produção, circulação e venda de coisas concretas (BARTHOLO, 2004).

A progressiva concentração de renda agenciada por corporações transnacionais, impulsionada pelo acelerado desenvolvimento de tecnologias de informação, diminuiu os empregos e minimizou o papel dos estados nacionais na geração do “bem-estar social”. Contudo, a exclusão de uma parcela significativa da população mundial do mercado de trabalho e do acesso aos serviços públicos não poderia depender exclusivamente dos mecanismos de mercado para ser reintegrada (DUPAS, 1999). Alternativas de geração de renda tinham que ser buscadas. Flexíveis, plásticas e ágeis, as organizações sociais apareceram como os atores mais adequados para as ações de inclusão dessas populações.

Por outro lado, o desenvolvimento econômico e social passou a ser atravessado por questões mais urgentes e diretas como a geração de trabalho e renda. Olhares mais macro deram lugar a abordagens micro, onde política e técnica estavam muito próximas, misturadas. Era necessário criar espaços de apoio a populações que iam ficando à margem da nova sociedade em gestação e para tal as velhas formas de organização não eram respostas viáveis ou suficientes.

Em decorrência desse diagnóstico, começaram a surgir novas formas de organização que misturavam diferentes referências, como o desenvolvimento de empreendimentos sociais de inserção de segmentos fragilizados da população, como desempregados e pessoas portadoras de deficiência, em atividades de geração de trabalho e renda

(LEONARDIS et al., 1994). Em outro plano de atuação, esses novos atores começaram a construção de plataformas comuns para impulsionar o intercâmbio e o diálogo Norte-Sul através do lançamento de fóruns e redes institucionais para intercâmbio e difusão de experiências que haviam conseguido resultados positivos (BORZAGA et al., 2001; NYSENS et al., 2002; CASTELLS, 1999).

2.3 - Fechando o foco

Para situar melhor esse movimento no Brasil, é necessário fazer um pequeno recuo no tempo. No diversificado universo da sociedade civil mundial da segunda metade do século passado, as organizações não governamentais constituíram o conjunto de instituições mais homogêneo e articulado internacionalmente a partir das redes formadas pelas Agências das Nações Unidas. A explosão do fenômeno social do aparecimento das ONG ocorreu na década de 1980 em quase todo o mundo, apesar de suas origens remontarem ao período do pós Segunda Guerra Mundial. Ela foi o produto de vários fatores e refletiu a busca por novos caminhos de participação social desvinculada dos partidos políticos e dos sindicatos, que na primeira parte do século haviam sido profícuos na criação de organizações setoriais coligadas, para jovens, crianças, mulheres, intelectuais etc. que na maioria dos casos funcionavam como correias de transmissão ideológica (BAPTISTA, 1987).

Para se ter uma idéia da dimensão desse movimento da sociedade mundial, de passagem vale registrar que nessa época (1983) o governo Reagan iniciou uma campanha mundial de desqualificação das ONG e das organizações da sociedade civil como um todo, com a retirada de sua delegação junto à UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura), acusando-as publicamente de serem manipuladas nesse organismo por governos de esquerda e de estarem ao serviço da difusão da ideologia comunista no mundo. A retirada de sua representação na UNESCO e a suspensão da contribuição financeira foi significativa porque ela era a agência das Nações Unidas que mais havia avançado na criação de canais de participação para as ONG em seus programas e atividades em todo o mundo, além de ser o principal laboratório para elaboração de conceitos pioneiros da participação social, da diversidade cultural e do desenvolvimento sustentável no plano mundial.

No Brasil, a primeira geração de organizações sociais identificadas com a formação política e a ação educativa, surgiu no final do período de governo militar, em um

território claramente delimitado pela contestação à ordem política dominante. A autonomia institucional e financeira frente a governos, partidos políticos, empresas e mercados era uma das principais características desses grupos, fortemente comprometidos com a organização comunitária e a mobilização e “conscientização” dos grupos de base. A militarização do Estado e a repressão ao exercício dos direitos foram tão intensas que na época, as igrejas foram as únicas instituições da sociedade que se mantiveram de pé e graças à cobertura por elas oferecida, seus setores mais progressistas conseguiram constituir plataformas de encontro e articulação para essas organizações nascentes.

Após a eliminação, a ferro e fogo, de todas as formas de organização da sociedade brasileira produzida pelas elites governantes no início da década de 1970, um novo tecido social de poucos vínculos com o passado e forte ênfase na participação popular começou a ser construído e a estruturar-se na década de 1980. Todo esse processo alimentou a redemocratização, fortaleceu os sindicatos de trabalhadores, o fim do bipartidarismo consentido e a criação de novos partidos políticos. Contudo, o resultado mais original foi o surgimento de uma base social inédita que deu origem a duas categorias de organizações sobre as quais se assentarão os alicerces dos empreendimentos econômicos com fins sociais dos anos seguintes: as comunidades de base populares e as ONG de assessoria e formação.

Essa conjuntura favoreceu o encontro entre setores médios da sociedade mais intelectualizados como professores, funcionários públicos, profissionais autônomos, educadores, reunidos em pequenos núcleos de “assessoria” – ou de *promoción social*, como as organizações se identificaram nos países hispano-americanos - e segmentos da população pobre, que despertados principalmente pela ação pastoral das igrejas, começaram a se organizar em comunidades para reivindicar direitos fundamentais como acesso a programas de saúde e educação, transporte e moradia, acesso à terra, condições de vida mais dignas no campo.

No primeiro grupo ou categoria, estão incluídas as entidades de assessoria aos movimentos sociais que funcionaram como difusoras de uma proposta de sociedade alternativa, que de uma forma muito simplificada estou chamando de uma “ideologia do desenvolvimento com democracia social e participação popular” e como decodificadoras e transmissoras de informação entre diversos atores sociais como grupos populares, partidos políticos, comunidades de base, articulações interinstitucionais, meios de comunicação.

Pela trajetória de exílio de vários de seus membros e pelos vínculos originais dessas entidades com organismos eclesiais, elas estabeleceram desde sua criação, relações com instituições no exterior como organizações civis de cooperação ao desenvolvimento e agências das Nações Unidas, que lhes franquearam o acesso a recursos de fomento ao desenvolvimento social e a articulações internacionais de redes e fóruns. Devido a ausência de denominação mais precisa e por ser uma referência já consagrada em outros países e ambientes, elas passaram a se auto-identificar como ONG (BAPTISTA, 1987, 2000).

A assessoria a processos de formação e reflexão ou o apoio técnico envolvendo um conhecimento específico eram vividos por seus membros como compromissos de militância com a organização comunitária dos grupos de base e a conscientização política, parte do enfrentamento ideológico à ditadura dos governos militares. Esses serviços de mobilização e formação que eram prestados pelas organizações e o discurso elaborado sobre eles, eram percebidos como componentes de um projeto político alternativo, que prevalecia sobre qualquer outro aspecto organizacional, cultural ou econômico.

O outro grupo inclui as organizações populares de base comunitária ligadas à defesa de direitos - como acesso à terra, habitação, melhores condições de vida, alfabetização, desenvolvimento rural - que em geral eram extensões ou estavam muito próximas das Comunidades Eclesiais de Base (CEB). As CEB ademais de serem espaço de vivência e celebração de fé, foram escolas de formação comunitária, espaços relacionais de sociabilidade e lugares de articulação do local com o regional ou nacional, do específico com o geral, da realidade do dia-a-dia com o político, o econômico e o religioso.

Essas organizações trouxeram das práticas das CEB algumas características como a territorialidade da base, a participação comunitária, o compromisso corporativo e a articulação entre reflexão e ação, entre diagnóstico e objetivo. Entretanto, elas possuíam baixo grau de institucionalização e pouca experiência associativa em termos de estruturas e funcionamento, estavam mais próximas de um movimento social que de uma organização formal.

Essas organizações romperam com a forma de organização dos setores populares, que tradicionalmente foi feita a partir de categorias profissionais como marinheiros,

costureiras, operários da construção civil, gráficos, camponeses, metalúrgicos, e mobilizaram-se em torno ao território (assentamento rural, favela, desenvolvimento), à exclusão social (analfabetos, grupos de mulheres) e ao acesso aos serviços públicos (saúde, saneamento, educação). Foi uma lógica nova de organização social que passou a operar dentro da sociedade civil, trazendo uma dimensão relacional de coletividade que superava – sem excluir - a concepção de classes do paradigma industrial, e obrigou a desenvolver outros instrumentos e estratégias de luta.

Embora possuíssem limitações em gestão e institucionalização, elas deram início a um movimento de organização dos setores populares com um forte componente de autonomia política, enraizamento territorial e reivindicação participativa na organização, como nunca antes tinha ocorrido no país. Vale mencionar ainda, a presença significativa de mulheres em todos os níveis de funcionamento dessas organizações, o que não ocorreu nas organizações sindicais e nos partidos políticos, a despeito da vitalidade alcançada pelo movimento feminista na década de 1990.

Como as CEB, essas organizações populares estavam presentes na periferia das grandes cidades e no campo, espalhados por todo o país graças principalmente à capilaridade da Igreja Católica e a atuação de seus agentes pastorais. Elas possuíam fortes vínculos com o meio, o território, o contexto social e mesmo sendo parte de um único processo histórico, eram diferentes umas das outras. Muito próximas desde o início, as ONG as acompanhavam e para elas canalizavam conhecimentos e informações (GOMEZ DE SOUZA, 1999).

A despeito desses dois tipos de organização apresentar características próprias, elas se assemelhavam pelo rechaço a qualquer assimilação ao populismo assistencialista que em épocas anteriores governos e partidos políticos praticavam na relação com a população pobre e pouco organizada - e pelo distanciamento com a filantropia, praticada por grupos religiosos e por empresas com seus operários e familiares.

Na década de 1980, as condições de financiamento das ações dessas organizações eram muito diferentes das atuais. Apesar de nenhuma delas dispor de recursos financeiros próprios, não enfrentaram nessa época dificuldades para a manutenção de suas estruturas de funcionamento, pois contavam com o trabalho voluntário de militantes que desenvolviam suas atividades profissionais remuneradas em outras instituições e empresas. A autonomia financeira também era fornecida pelo apoio de organismos internacionais de cooperação, em sua grande maioria não governamental,

mantidos por doações de sócios e simpatizantes de uma causa social relacionada ao subdesenvolvimento econômico ou ao desrespeito aos direitos humanos.

As contribuições eram obtidas através de campanhas de arrecadação de fundos que eram alimentadas pela informação sobre os públicos beneficiários, suas condições de vida, onde se buscava sensibilizar a população para objetivos como o desenvolvimento sócio-econômico de países “atrasados”, a reconquista das liberdades democráticas e a erradicação da fome. Essas arrecadações permitiam às agências de cooperação fazer doações às organizações de assessoria para fomentarem o crescimento das organizações de base e o fortalecimento da sociedade civil através da elaboração de subsídios, realização de encontros de formação, fortalecimento comunitário, intercâmbio de experiências (PEARCE, 2000, BAPTISTA, 2003, 2006).

Os espaços de contestação política e de autonomia institucional das organizações de assessoria eram assegurados pela identificação delas com os movimentos populares, os sindicatos e as comunidades eclesiais de base da periferia urbana ou do meio rural, que as colocavam sob o abrigo da hierarquia eclesiástica, que era identificada como progressista. A identidade com os movimentos sociais se confundia com o apoio que essas organizações prestavam às comunidades de base através de assessorias, atividades de capacitação e instrumentação teórica para a implementação da educação popular e a conscientização política, além da mobilização para a organização comunitária e a defesa dos direitos.

Na origem dessas trajetórias, as organizações sociais que se desenvolveram no “Norte”, deram continuidade a uma tradição organizativa fortalecida no pós-guerra. Elas tiveram seu “lugar-de-nascimento” nas mobilizações em torno à tomada de consciência dos problemas mundiais como a fome, o desrespeito aos direitos humanos, o desequilíbrio ecológico, a exclusão social dos grupos minoritários ou étnicos e os intercâmbios econômicos mundiais desiguais.

No “Sul”, em sociedades historicamente governadas desde os aparatos político-militares subordinadas aos interesses econômicos das classes dominantes, foi o ressurgimento de movimentos e organizações com forte participação popular que se envolveram na gestação de um tecido social, visando tornar realidade um projeto de mudança (BAPTISTA, 2006).

Observadas em um plano mais amplo, essas organizações representaram o último elo de uma cadeia de relações que começou a articular o local e o internacional, o social e o político os hemisférios Norte e Sul, ultrapassando os limites dos Estados e rompendo com a retórica dominante até o início da década de 1990, do conflito ideológico Leste-Oeste. O fenômeno da constituição de redes e articulações interinstitucionais que se revelou tão importante na organização do primeiro Fórum Social Mundial, realizado em Porto Alegre (2001) sob a bandeira de “outro mundo é possível”, assim como o movimento internacional do Comércio Justo e Solidário, são resultados dessas trajetórias e relações de conexão e de aproximação.

2.4 - Aproximando o foco

Do período autoritário tinha emergido uma sociedade de massas complexa, com muitas desigualdades e contradições. O restabelecimento da ordem democrática tornou visível a consolidação do movimento sindical e a enorme expansão de suas estruturas e acelerou a reorganização político-partidária. A elaboração da Constituição de 1988 pela Assembléia Nacional com relativa participação da sociedade organizada, as primeiras eleições presidenciais com ampla mobilização popular colaboraram para encerrar formalmente o ciclo autoritário. Nos dez anos seguintes a realidade iria mudar significativamente e impactar a evolução do movimento social, refletindo-se em suas formas de mobilização e organização.

O espaço e as relações da sociedade organizada e o estado, através de suas instituições e governos, começaram a se alterar em profundidade. A crise da produção fordista e do emprego sob o impacto das novas tecnologias da informação obrigou as empresas a repensar o sistema produtivo e o próprio significado da empresa submetida à crescente internacionalização da economia. No debate político, o pensamento neoliberal fertilizado pelo Consenso de Washington (WILLIAMSON, 1990) e a crise do socialismo real, serviram de alavanca para a construção de uma nova posição hegemônica mundial e a imposição do chamado Pensamento Único.

Nesse quadro, os limites entre as esferas política e econômica da sociedade tornaram-se menos demarcados, as fronteiras mais permeadas, assim como as demandas sociais foram revelando-se mais específicas e exigindo abordagens mais complexas, modelos organizacionais mais flexíveis. Em decorrência, as organizações se

diversificaram, evoluíram por caminhos fragmentados, originaram trajetórias bem menos homogêneas que na década anterior.

As organizações sociais iniciaram uma progressiva busca de autonomia, de institucionalização e de especialização em áreas temáticas mais concretas, que foi sendo refletida nos atores envolvidos, nas formas de gestão, nas ações sociais empenhadas, no espectro das parcerias estabelecidas e no padrão de financiamento de suas atividades.

Os grupos e comunidades populares procuraram estruturar-se em organizações de base, ligadas ao território e empenhadas no desenvolvimento local ou incorporando segmentos sociais para desenvolver ação direta com crianças e adolescentes, implementar projetos de alfabetização de jovens e adultos, ensaiar caminhos para uma agricultura familiar alternativa, construir associações de moradores, clubes de mães, cooperativas informais de costureiras, de artesãos etc. Fato inédito na tradição social brasileira, o processo de reconstrução do tecido associativo no marco da redemocratização pós-regime autoritário, favoreceu o desenvolvimento e a autonomização de pequenas organizações.

Embora a maioria fosse apoiada em suas atividades pelas ONG de assessoria, paulatinamente elas buscaram criar estruturas próprias para a defesa de seus direitos e a reivindicação política de suas necessidades básicas em uma realidade de incerteza. A crise do sistema produtivo estava instalada, a empresa industrial não gerava mais empregos, os serviços públicos para as populações pobres se precarizavam e a expansão da fronteira agrícola era feita apoiada principalmente no agro-negócio, sem políticas para a agricultura familiar.

Esse fim de período demarca um ponto de inflexão na trajetória das organizações sociais e no panorama político-institucional que se inaugurou com a abertura política na década de 1970. O ano de 1992 foi em certa medida, o coroamento de várias iniciativas de organização da sociedade, de afirmação da esfera societal e a reconstrução democrática. Um longo processo balizado por marcos representativos como a luta pela Anistia, o fim do bipartidarismo consentido, a Campanha das Diretas-Já, a Assembléia Constituinte, as eleições e o processo de impedimento político do presidente da República.

Havia sido forjada uma identidade institucional que ao se consolidar revelava uma diversidade de perfis organizacionais, de setores de atuação, programas, percepção de contexto político etc. sem, no entanto, perder os traços comuns de autonomia frente ao estado e suas instituições, mesmo tendo começado a trabalhar em parceria com ele. No entanto, na reflexão e na atuação dessas organizações, a esfera econômica continuava distante do cotidiano e as relações de mercado ainda eram quase ignoradas. O ciclo de afirmação e institucionalização das organizações sociais no ambiente político nacional havia sido encerrado, mas outros ciclos viriam em outros ambientes e contextos.

2.5 - Por outro ângulo

Observando o movimento das organizações sociais por um ângulo mais institucional, de articulação das ONG também é possível distinguir uma grande mudança de curso. A malha que foi sendo tecida comportava planos e sub-planos, que ora estavam paralelos, ora se inter-seccionavam. Em um desses planos de ação das organizações sociais, a interlocução de um grupo representativo de ONG com o Governo Federal foi iniciada em 1989 por intermédio da Agência Brasileira de Cooperação - vinculada ao Ministério das Relações Exteriores, responsável pela agenda governamental da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – e representou um início de diálogo entre governo e sociedade civil, impensável dez anos antes.

Foram realizados vários seminários de intercâmbio de informações e o clima de aproximação se manteve até o início do Governo Fernando Henrique, quando o grupo de ONG que animava o processo se seccionou entre uma posição de participação na execução de políticas governamentais e maior adesão e outra de distanciamento e oposição crítica ao uso de recursos governamentais para implementação de seus programas de ação.

Outro caminho de aproximação com a esfera governamental foi a mobilização de representantes de organizações sociais para participar na implantação dos Conselhos ligados às políticas públicas, criados pela Constituição de 1988, nos três níveis de governo, municipal, estadual e federal. A criação e o funcionamento dos Conselhos Municipais apresentaram um movimento inédito de governança do território e de olhar sobre o desenvolvimento local onde governo e sociedade sentaram-se à mesa juntos. Para muitas organizações populares, a participação em um conselho municipal de

agricultura, do meio ambiente ou da saúde representou um atestado de reconhecimento de sua existência pelo poder público e a entrada em um jogo de perdas e ganhos que elas não haviam imaginado possível. No entanto, a despeito de imperfeições e manipulações ocorridas em composições ou funcionamento dos Conselhos e da falta de experiência das organizações, a participação no processo serviu de aprendizado e levou-as para outro patamar de relações no âmbito do município (FUKS et al., 2004).

Nessa época, foram eleitos os primeiros governos municipais e estaduais progressistas, articulados em frentes partidárias consideradas de esquerda (BOBBIO, 1999, p. 31-48), envolvendo lideranças de organizações sociais e movimentos populares. Para muitos militantes transformados em quadros técnicos de governo, era a primeira experiência de atuação política institucionalizada, que deveria ser despartidarizada, e de gestão organizacional em macro-estruturas.

Em geral foi um exercício difícil, pelo déficit de qualificação técnica e pela assimilação de estratégias e interesses partidários, sindicais ou de movimentos sociais transportados para a administração pública. Os resultados obtidos foram desiguais, muitas organizações perderam seus quadros técnicos definitivamente, mas foram abertos canais de comunicação, estabeleceram-se relações, provocaram aproximações com o funcionamento da máquina estatal que mais tarde foram úteis para as organizações.

Para ilustrar com um exemplo, a participação de uma associação de pequenos produtores agrícolas em uma licitação destinada ao fornecimento de alimentos para a merenda escolar municipal deixou de ser uma “aventura do outro mundo”. Por outro lado, em muitos casos, o governo municipal desconhecia sua capacidade de fomento ao desenvolvimento da economia local através das compras, ou das potencialidades de pequenas empresas sociais locais. Redes de relações começaram a ser tecidas com a participação dessas associações.

Surgiram também as primeiras colaborações entre organizações sociais e governos através do estabelecimento de convênios para a execução de políticas públicas de alfabetização, desenvolvimento rural, saúde preventiva. Com participação direta no governo ou através da execução de projetos sociais governamentais, o distanciamento das organizações com relação ao estado começou a encurtar e os antigos antagonismos a perder nitidez. O posicionamento crítico de oposição em bloco que

existiu durante a década de 1980 foi arrefecendo, dando lugar à diversidade de posições e a ações de cooperação com os governos.

Olhando para um plano mais interno, outras movimentações também foram importantes. Frente à progressiva diversificação e crescimento da sociedade organizada, após anos de articulações e reflexão sobre o movimento de redemocratização da sociedade brasileira e o papel das organizações sociais, mais de uma centena de organizações de assessoria do tipo ONG, constituíram-se em 1991, enquanto associação nacional. Com discurso político próprio e articulações institucionais em todas as regiões do país, foi criada a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), que adotou como objetivos principais o aprofundamento e o fortalecimento da identidade “ONG” das organizações afiliadas. Para fora, os objetivos fixados foram tornar mais clara a autonomia frente aos movimentos sociais, ser um ator político pleno, além de tornar-se um interlocutor representativo para o diálogo com a sociedade e o estado (BAPTISTA, 2000).

Essa decisão alinhou-se com a preparação e realização do Fórum das ONG e Movimentos Sociais por ocasião da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD – Rio-92) que revelou a diversidade de iniciativas locais e internacionais, muito além de percepções e estratégias de atuação nem sempre convergentes e mais amplo que o universo representado na ABONG. Também permitiu aflorar a complexidade e o peso político de todo um setor de organizações da sociedade brasileira voltado para o meio ambiente, que estava em processo de afirmação no novo panorama das relações sociais, políticas e mesmo econômicas do país e que passou a ser identificado pela mídia a partir de então como ONG, uma espécie de termo genérico para organização social.

Em certa medida, essas novas relações amplamente repercutidas pela mídia durante a Conferência Rio-92, conferiram às organizações sociais um grau de visibilidade e influência política nunca antes alcançada pela sociedade civil brasileira e suas organizações. O novo patamar, apesar da diversidade de situações e posições existentes, consolidava um movimento de definição das modalidades de atuação e de auto-afirmação dessas organizações como atores sociais. Essa nova situação também trouxe consigo uma maior exposição das organizações sociais na cena política e nos meios de comunicação, elas entraram na agenda dos debates públicos, nas pautas da mídia. Com ela, foram lançadas mais luzes sobre a potencialidade, as diferenças de

lugar de atuação, alinhamentos políticos e principalmente a diversidade de iniciativas existentes no campo não-governamental.

No entanto, além dos efeitos locais, os eventos em torno à Rio-92 também se distinguiram por acelerar o processo de internacionalização das ONG brasileiras, ampliando os meios e as dinâmicas de intercâmbio e a formulação de estratégias comuns de intervenção e pressão política para além das fronteiras nacionais. Nesse universo, a corrente das relações de intercâmbio da maioria das ONG que antes era quase exclusiva com a Europa tornou-se mais diversificada, com o estabelecimento de novas conexões com os EUA, Canadá, Índia, Japão etc. Algumas instituições multilaterais, como bancos de fomento e organismos reguladores, criaram agendas onde desenvolvimento sustentável, comércio e propriedade intelectual são propostos à discussão com as organizações sociais. Novos temas do debate político e sócio-ambiental mundial entraram na vida da sociedade brasileira e começaram a ser incorporados pela maioria das ONG, como parte de seu campo de ação.

Por outro lado, além de maior proximidade alcançada com os centros de decisão governamental no país e no exterior, as organizações sociais passaram a despertar também o interesse de empresas que foram sensibilizadas pela potencialidade de negócios sócio-ambientais ou por pressões de mercados consumidores mais regulamentados em futuras parcerias ou cadeia de fornecedores.

O universo sócio-ambiental passou a ser percebido como um componente fundamental da reforma da empresa, de onde poderiam vir inovações estratégicas, além de uma nova vertente de negócios no mercado internacional. Entre as empresas mais mobilizadas pela questão ambiental no Brasil, destacavam-se as empresas estatais e as internacionalizadas porque já estavam em contacto com normas e padrões sócio-ambientais adotados por firmas concorrentes em mercados consumidores mais exigentes.

Apesar do histórico de interesses antagônicos, foi o começo de um processo de aproximação entre setores das organizações sociais e empresas que iria evoluir para debates mais conceituais e a entrada da empresa e de ferramentas da gestão na esfera social. Assim, as organizações de assessoria, sem perderem os vínculos e a proximidade com os movimentos sociais, as organizações comunitárias, associações e grupos de base popular, foram ampliando seus espaços de inserção e ganhando experiência em planejamento e gestão organizacional. Pelo lado da empresa também

houve implicações, como o planejamento participativo, a redução de níveis hierárquicos e a valorização de atividades em rede.

Na nova etapa da trajetória das organizações sociais observa-se o surgimento de uma nova geração, caracterizada por uma inserção mais ancorada no território ou definida por temáticas como ecologia, criança e adolescente, gênero, produção e comercialização solidária etc. Essa segunda geração de organizações – por nascimento ou antigas que se abriram a novas missões e reposicionaram-se - era menos dirigida para a ação política focalizada nos processos de organização comunitária e educação popular, mais atenta a ações específicas e que a realidade da crise de paradigma impunha a necessidade de resultados mais imediatos ou mais tangíveis. Paulatinamente, foi ocorrendo um esvaziamento da dimensão política como ação direta em benefício de demandas mais concretas e imediatas como geração de trabalho e renda ou o enfrentamento da epidemia da Aids.

A ascensão do pensamento neoliberal, a reforma do estado, a re-estruturação produtiva, o desemprego, obrigaram as organizações sociais a enfrentar a esfera econômica e a buscar saídas que passariam pela construção de alternativas econômicas. Nos principais países doadores de recursos financeiros para a cooperação ao desenvolvimento assim como no Brasil, a hegemonia do pensamento macroeconômico liberal foi impondo novos critérios de gestão desses recursos, com ênfase especialmente na visibilidade das ações e em resultados mensuráveis. Também cabe ressaltar que a exigência crescente da sociedade, com ampla repercussão na mídia, por administrações mais transparentes, maior democratização no acesso à informação sobre a gestão dos recursos e o próprio incremento do desenvolvimento tecnológico empurraram as mudanças.

Como consequência, nos anos seguintes, uma nova política de cooperação para governos e agências de financiamento começou a se perfilar no horizonte com outra ordem de prioridades. Os campos dos direitos humanos, da alfabetização de jovens e adultos, da formação sindical e do desenvolvimento rural que haviam sido objeto dos apoios financeiros da década anterior, foram sendo substituídos pela sustentação a programas temáticos mais específicos como formação profissional, agricultura ecológica, saúde e saneamento, geração de trabalho e renda.

A visão idealizada de longo prazo cedeu espaço para o curto prazo dos resultados. A própria opinião pública dos países doadores que havia sustentado o discurso do

desenvolvimento do Terceiro Mundo, impulsionada por campanhas políticas de setores conservadores na mídia que contestavam a eficiência dos resultados obtidos, começou a questionar o sentido da ajuda, face aos limitados resultados obtidos. Mais à esquerda, a questão da transparência no uso dos recursos começou a ser discutida.

A multiplicação de organizações sociais na América Latina e na África, e as demandas que se foram abrindo na Europa Oriental e partes da Ásia, também aumentaram o volume de solicitações e contribuíram para uma maior seletividade e re-direcionamento dos apoios internacionais oferecidos pelas agências de cooperação não governamentais.

2.6 – Com outro giro

Essa diversificação do universo das organizações sociais e de suas linhas de ação, o estabelecimento de outras prioridades para os apoios financeiros e novos formatos de parcerias institucionais tornaram a realidade das organizações sociais na segunda metade da década passada mais complexas e heterogêneas. Uma multiplicidade de instituições com diferentes identidades, algumas focalizadas principalmente nos resultados, outras nos processos e um grupo mais restrito, na articulação dos dois. Todas enfrentando o desafio de comunicar seus resultados e os impactos de suas ações, dentro de um “mercado” de financiamento cada vez mais multifacetado e seduzido pela ação da mídia.

A interlocução bilateral e as ações de colaboração pontual ou cooperações institucionalizadas iniciadas com o poder público municipal no início da década de 1990, expandiram-se para os planos estadual e federal, acompanhando a trajetória da chegada ao poder dos partidos de esquerda ou centro-esquerda. Financiamentos e cessão de quadros técnicos para a formulação e a execução de políticas públicas setoriais, não pararam de crescer nos últimos 15 anos e atingiram seu auge na atual gestão do governo federal.

A chegada ao poder de um governo apoiado em uma aliança política de centro-esquerda, por várias vias muito ligado à trajetória das ONG e dos movimentos sociais, reforçou e ampliou muito o movimento de aproximação entre estado e sociedade, aumentando a colaboração entre governo e organizações sociais na execução de políticas públicas.

Em decorrência, progressivamente foram sendo abertos espaços para novas modalidades de parcerias ainda pouco conhecidas pelas organizações, como arranjos interinstitucionais, convênios, terceirização de serviços públicos. Algumas organizações chegaram a níveis de dependência dos recursos governamentais muito altos, colocando em risco sua sobrevivência futura, caso haja alguma mudança brusca nas orientações políticas do governo de turno, dando continuidade ao modelo de governo anterior (1995 – 2002) de transferência da execução de políticas públicas para essas instituições, que em alguns casos foram transformadas em simples prestadoras de serviços públicos.

Observando pelo ângulo da empresa, as novas barreiras protecionistas comerciais, as exigências ambientais e sociais dos consumidores dos países mais avançados e a ação crescente de organizações da sociedade no debate público foram “internacionalizando” os negócios e a cultura empresarial local. Por interesse, adaptação ou visão de futuro, as empresas foram se introduzindo no ambiente da ação social pela doação de produtos, através do apoio a eventos e projetos e fornecendo assessoria em gestão, planejamento e marketing em um universo que era representado especialmente pela atuação das organizações sociais e instituições filantrópicas ou para-governamentais.

Após ultrapassar essa etapa, muitas empresas passaram à criação de fundações corporativas com a função de ampliar suas relações com a sociedade brasileira, o mercado e o consumidor. Foi o início de um movimento que levaria ao reposicionamento mercadológico e social da empresa e em um nível mais profundo, ao questionamento e à evolução do próprio conceito de empresa.

Assim foram surgindo no horizonte fortes indicadores de mudanças em todas as organizações, econômicas, sociais ou governamentais. Muitas organizações sociais brasileiras – em particular as ONG - foram sendo levadas a iniciar um processo de redefinição institucional e re-organização de suas estratégias de comunicação, atuação e visibilidade social. Progressivamente, as relações com a sociedade, os governos, os agentes financiadores e os beneficiários de suas ações foram sendo colocados sob nova ótica.

O movimento das ONG que até então era bastante homogêneo – enquanto modo de presença na sociedade e relações com governos – começou a perder o caráter

monolítico e a comportar abordagens diferenciadas quanto à modalidade de intervenção social e aos padrões de financiamento e gestão. Muitas ONG foram se tornando cada vez mais entidades de assessoria e promoção social ao serviço de organizações e grupos de base, sem perder a dimensão de atores políticos, propositores de políticas públicas, mobilizadores da sociedade para a construção de alternativas, da qual o Fórum Social Mundial tornou-se um símbolo, um ponto de convergência de muitos movimentos e iniciativas sociais. Mas, um símbolo dinâmico que está em busca de sinais de renovação (BAPTISTA, 2003, 2006).

Por outro lado, organizações populares originadas de comunidades de base evoluíram para micro ONG, associações comunitárias com atividades econômicas ou pequenas empresas sociais, buscando ter seus espaços de atuação com mais autonomia institucional, valorizando a participação, enfrentando as relações de mercado e ajustando-se a uma administração mais profissional.

Elas começaram a revisar seus objetivos de mais longo prazo, a organizar e fortalecer sua gestão e definir suas estratégias de sobrevivência em um ambiente de interdependência crescente, em mutação rápida, considerando que a reforma do estado e o esgotamento do paradigma industrial aumentaram as demandas de caráter econômico de geração de trabalho e renda, de melhoria das condições de vida, não só na cidade como também no campo.

Capítulo 3 - Três empresas sociais exemplares: APA, APAEB e OPL

Inicialmente foram identificadas 14 organizações sociais que tinham suas origens em grupos populares e evoluíram para um perfil de empresa social, com características organizacionais mistas. Dessa amostragem foram selecionadas três organizações comunitárias rurais, situadas em biomas diferentes, Amazônia, Caatinga e Mata Atlântica, representativas desse universo em características e grau de complexidade. A primeira surgiu em área de projetos de colonização e reforma agrária, a segunda foi o resultado de um longo processo de convivência com a decadência da agricultura no Semi-Árido do Nordeste e a última representa a tentativa de revitalização de uma área degradada do Ciclo do Café no Sudeste. No início as três áreas possuem como parâmetro econômico a agricultura de subsistência e estão sujeitas ao impacto de fluxos de migração dos mais jovens.

Como foi mencionado na introdução, este capítulo foi redigido a partir de informações coletadas em fontes de origens e épocas diversas. Pela própria natureza das organizações, existem poucos estudos sobre elas. Os registros que elas próprias têm de si começaram a ser feitos quando ingressaram no mercado de forma mais permanente, o percurso anterior está principalmente na memória das pessoas envolvidas. A algumas dessas pessoas tive a oportunidade de acompanhar em alguma de minhas atividades de avaliação de projeto e informalmente entrevistá-las – ainda sem a perspectiva desta dissertação – além de ter podido visitar algumas propriedades rurais em diferentes momentos. Assim, através de atividades de monitoramento e avaliação de projetos apoiados por agências de cooperação internacional tive a oportunidade de conhecê-las e analisá-las, tendo registrado muitas dessas observações em relatórios e documentos técnicos de consultorias privadas. O acesso a dados quantitativos mais recentes das organizações foi limitado.

3.1 - Associação dos Produtores Alternativos (APA)

3.1.1 - Ponto de partida: olhar diferente

O surgimento da Associação dos Produtores Alternativos (APA) foi uma resposta - inspirada nos princípios ecológicos - ao modelo de colonização agrícola implantado em Rondônia pelos projetos de reforma agrária do regime militar. Esses projetos adotavam a prática agrícola da monocultura, do uso intensivo de insumos químicos e

da pecuária extensiva, de acordo com o paradigma da Revolução Verde, implantada a partir da década de 1950 no Sul do país. Um modelo de ocupação transplantado para a Amazônia visando apenas a expansão da fronteira agrícola e a atração de populações sem-terra do Sul e Sudeste que haviam perdido suas propriedades para a agricultura mecanizada do agro-negócio ou a extrema divisão de minifúndios familiares herdados da colonização europeia no início do século passado.

Na origem constitutiva da APA esteve um pequeno grupo de produtores familiares afiliados ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR) de Ouro Preto do Oeste, município situado no centro do estado de Rondônia, com 79% do território desmatado (2004) e um dos pólos de irradiação da colonização no eixo da rodovia BR-364 que foi iniciada no final dos governos militares e se prolongou até o início da década de 1990. A maioria dos associados da APA veio do Paraná, São Paulo e Minas Gerais e suas propriedades estão localizadas em um raio de até 100 km da sede.

Esse grupo reunia alguns participantes que haviam tido suas primeiras experiências de organização comunitária em comunidades eclesiais de base em sua região de origem e depois na diocese de Ji-Paraná, em mobilizações pela reforma agrária e na formação de sindicatos. Com o estímulo de uma organização de assessoria a movimentos sociais, o grupo começou a buscar uma alternativa de produção ao modelo dominante difundido pela assistência técnica rural estadual. O modelo era baseado na lavoura branca e na pecuária extensiva e promovido nos assentamentos pelos programas de colonização e reforma agrária com recursos financeiros de empréstimos do Banco Mundial, apesar de rapidamente esgotar o estoque de recursos naturais pela fragilidade dos solos e degradar o meio ambiente.

Em 1987, com o apoio técnico do Instituto para o Homem, Agricultura e Ecologia (IPHAE), uma ONG de assessoria apoiada por instituições de cooperação da Holanda e o financiamento do Fundo de Pequenos Projetos da Embaixada do Canadá, o núcleo da futura APA começou a implantar o primeiro projeto de apicultura e de horticultura adotando o uso de tecnologias alternativas de cultivo. Como a proposta contrariava a prática tradicional, apenas oito famílias de agricultores da região se interessaram em participar desse início.

Em 1990, com a mediação do STR e tendo novamente o IPHAE como assessor técnico e interlocutor junto aos financiadores, foi feito um passo mais ousado com um projeto de implantação de unidades experimentais de produção baseada no conceito

de Sistema Agro-florestal (SAF), além de dar continuidade às atividades de apicultura, que se mostrara viável, e hortas caseiras.

Os sistemas agro-florestais propunham o cultivo através de consórcio de várias espécies agrícolas e florestais, sem queimadas e sem insumos químicos. Essa maneira de cultivar era desconhecida, ainda não havia sido testada na região e despertava muita desconfiança do agricultor assentado pela reforma agrária, que usava como parâmetro a agricultura tradicional praticada no Sul e Sudeste do país.

Para vencer essa barreira cultural foram realizadas muitas atividades de informação e capacitação para sensibilizar os agricultores quanto ao valor da adoção de técnicas de produção que dispensavam o uso de insumos químicos e a prática do “derruba e queima” a mata, além de incentivar o aproveitamento de toda a produção doméstica com a fabricação de farinhas, doces, compotas etc. Apesar da enorme desconfiança inicial, no final de 1991 o número de famílias que havia adotado formas alternativas de produção chegou a 20 e os primeiros excedentes de mel começaram a ser comercializados no mercado local, ainda sem identificação de associação na embalagem.

3.1.2 - Crescer e ser reconhecida

Com esses primeiros resultados, o grupo começou a amadurecer a idéia de criação de uma organização própria, independente do STR, que cuidasse da produção e da comercialização dos produtos alternativos e introduzisse algum beneficiamento industrial. Os produtores alternativos formavam um grupo muito pequeno em meio aos agricultores sindicalizados e eram percebidos por estes como pouco realistas e sonhadores. A maioria dos agricultores não queria correr riscos, pois influenciada pelas práticas tradicionais de agricultura, considerava que a produção sem insumos químicos não oferecia perspectiva de viabilidade econômica.

Por outro lado, a maioria das ações do Sindicato estava voltada para os embates políticos com o governo ou os grandes proprietários rurais, era atravessada pela visão classista de sociedade, enquanto que a dimensão ambiental da agricultura ainda não estava no horizonte sindical, era considerada exótica, não rentável e politicamente pouco mobilizadora.

Entretanto, o número de produtores que aderiu aos princípios da agricultura alternativa foi crescendo, o grupo foi se fortalecendo e a idéia de uma entidade própria foi ganhando corpo e novos adeptos. Finalmente, em outubro de 1992 realizou-se a assembléia de fundação da APA contando com a adesão de 29 pequenos produtores da região. A sede da Associação foi estabelecida provisoriamente na própria sede do STR, o grupo começou a se estruturar enquanto organização e continuou desenvolvendo sua proposta.

Como resultado desses primeiros esforços, em agosto de 1994, a APA abriu um ponto de comercialização na cidade, onde a produção de seus associados como mel, frutas, compotas, pó de babaçu, feijão, passou a ser vendida, e eles podiam comprar equipamentos para a apicultura, ferramentas agrícolas e insumos, adquiridos pela Associação no atacado, a preços mais baratos que no comércio local.

Assim, a APA foi dotando-se de uma de estrutura organizacional embrionária e melhorando as condições de produção, combinando fortalecimento institucional com o objetivo de geração de renda para seus associados. Para ampliar suas atividades, com o apoio da assessoria, começou a elaborar pequenos projetos para captação de recursos financeiros junto a organizações de cooperação internacional e entrou em outro patamar de articulação institucional.

A iniciativa resultou em duas doações importantes para aquele momento de formação de uma estrutura de produção mínima. Com a primeira, a APA conseguiu adquirir equipamentos básicos para beneficiamento de mel e comprar três máquinas de costura, que entregues a um grupo de mulheres dos Assentamentos Rurais Padre Ezequiel e Margarida Alves, passou a confeccionar jalecos e macacões usados pelos apicultores, além de outras vestimentas. A outra doação, do Fundo de Projetos FASE, permitiu comprar equipamentos para instalação de uma pequena marcenaria para fabricação de caixas padronizadas para apicultura e móveis para uso doméstico.

Em 1993, antes mesmo do término do projeto de implantação dos consórcios agroflorestais, o grupo de produtores da APA teve novo apoio financeiro para ampliar o número de Unidades Demonstrativas (UD) de SAF e implantar em 40% delas, núcleos apícolas com 10 colméias cada. A meta era chegar a 100 UD de 1ha cada, com espécies regionais implantadas desde dezembro de 1991 nas propriedades de produtores familiares capacitados pela Associação e dispostos a investir parte do seu trabalho nos princípios da agro-ecologia. Este projeto possibilitou aos produtores a

criação de um Fundo Rotativo com o qual deveriam subsidiar as ações de capacitação e ampliação das atividades.

A partir de janeiro de 1995, o IPHAE saiu da região e encerrando o convênio existente, deixou de assessorar a APA que assumiu a condução de 120 Unidades Demonstrativas de Consórcios Agroflorestais através de um pequeno grupo de produtores associados. Em poucos anos, os resultados começaram a aparecer, surpreendendo agricultores incrédulos e a própria população de Ouro Preto. Em 1996 a produção de mel alcançou 10 toneladas/ano e foi iniciado o beneficiamento artesanal de polpas de frutas pelas próprias famílias nas propriedades. Foi o primeiro passo para a descoberta do valor agregado e o que seria o movimento pela industrialização do palmito extraído da pupunha.

A comercialização desses produtos no comércio local foi aumentando e a APA começou a ser reconhecida na região, deixando de ser vista como uma iniciativa sem futuro de um grupo de idealistas. Aos poucos começou a despertar o interesse de técnicos agrícolas e especialistas em desenvolvimento rural de organizações que atuavam na Amazônia. Algumas experiências em SAF de seus associados começaram a mostrar bons resultados e a ser apontadas como potenciais modelos de produção para a região.

Em 1997 chegou-se a quase 100 famílias associadas e a proposta de produção agro-ecológica foi agregando outros componentes, com a prática de técnicas alternativas de recuperação de solos, a adubação verde e orgânica, o emprego da compostagem etc. No mesmo sentido, a APA buscava sensibilizar os produtores para proteger e recuperar as áreas de preservação permanente que todas as famílias agricultoras deveriam reservar nas propriedades, com a formação de viveiros e o incentivo à produção e distribuição de mudas de essências florestais e frutíferas.

Dois projetos foram importantes neste período: um deles apoiado pelo PLANAFLORO (Plano de Desenvolvimento Agroflorestal de Rondônia) e outro apoiado pelo PDA-PPG7-MMA (Projetos Demonstrativos do Programa Piloto para Proteção das Florestas Tropicais do Ministério do Meio Ambiente). Eles possibilitaram a ampliação do número de áreas de SAF, um incremento na atividade apícola, a capacitação de produtores agro-ecológicos e a disseminação de conhecimentos e técnicas de produção alternativa sustentável.

Em meados da década, a APA começou a ser reconhecida em Rondônia como uma associação comunitária pioneira por ter adotado e promovido a agricultura alternativa baseada em princípios ecológicos em contraposição ao modelo de produção agrícola convencional que era difundido pela assistência técnica governamental. Essa proposta de agroecologia que anos atrás era percebida por muitos agricultores como uma prática exótica, depois de adotada e adaptada, começou a ser repassada e disseminada na região por um grupo pequeno de associados da APA que estava totalmente convencido de sua validade, através de oficinas, cursos, dias de campo e visitas aos produtores interessados ou mesmo curiosos.

O crescimento organizacional e o aumento do número de sócios, das UD e da produção alternativa começaram a pressionar a direção da APA para dar novos passos, pois, o abrigo do Sindicato foi ficando pequeno para o funcionamento das duas instituições no mesmo espaço. Como a APA foi conquistando visibilidade econômica e ambiental, o número de demandas foi aumentando e os associados chegaram à conclusão que era preciso consolidar sua identidade, ter mais autonomia de gestão e espaço físico para crescer.

Em consequência, a APA deixou o espaço do Sindicato em 1997 para adquirir uma estrutura física maior, onde pudessem ser instaladas pequenas unidades de beneficiamento e armazenamento de mel e de outros produtos como feijão e banana. Mas encontrar um novo local não foi fácil, por um período de quase um ano a APA ficou sediada provisoriamente na sua loja de produtos alternativos enquanto buscou identificar um espaço adequado a suas novas ambições. Finalmente, no ano seguinte, a APA adquiriu uma propriedade com 11.000 m², sendo 1.200 m² de área construída.

Nessa área tinha funcionado desde os anos 1980 uma cooperativa de produtores de café e cacau que tinha sido implantada de cima para baixo com recursos públicos governamentais. A Cooperativa fazia parte de um programa de desenvolvimento rural e reforma agrária para a expansão da fronteira agrícola e ocupação da Amazônia, apoiado pelo Banco Mundial, conhecido como Polonoeste, remanescente do período de governo militar. O prédio da Cooperativa, abandonado e depredado, foi comprado pela APA que o transformou em sua nova sede social, passando a abrigar a unidade de processamento industrial, o armazém, o ponto de distribuição comercial e um salão de exposição e vendas de produtos para os compradores locais e visitantes.

Dez anos após os primeiros passos dados, a APA começou a alcançar reconhecimento público junto aos movimentos sociais e das organizações de base pelo fato de ter privilegiado a produção agrícola alternativa como objetivo de sua ação social, não restringindo suas lutas políticas à organização de classe ou ao corporativismo sindical. Com o passar dos anos e a validação da proposta agro-ecológica, a APA começou a ser considerada uma referência para pensar uma proposta de desenvolvimento sustentável para a Amazônia.

3.1.3 – Reconhecida e consolidada

Nos anos seguintes continuou a expansão das áreas de sistemas agroflorestais e de núcleos apícolas. Na virada do ano 2000, mais 200 ha de SAF e uma centena de núcleos de apicultura haviam sido incorporados ao círculo produtivo da APA, levando a uma demanda crescente de assessoria. A empresa de assistência técnica do governo de Rondônia não estava preparada e nem qualificada para atender, pois ela era orientada pelos princípios tradicionais do cultivo agrícola. Entretanto, desde o início, alguns produtores foram se envolvendo de forma crescente com os experimentos de cultivo alternativo que passaram a acumular uma experiência muito particular de agro-ecologia, juntando suas práticas com as informações iniciais recebidas das ONG de assessoria.

Com esse acúmulo de experiência, a APA começou a elaborar uma proposta de assistência técnica não acadêmica, a partir da atuação dos próprios produtores. Criou-se então a função do “Produtor Técnico Agro-ecológico” conferida a um grupo de cerca de 10 associados da APA cuja experiência prática, articulada com as informações adquiridas, tinha apresentado bons resultados nas suas propriedades, refletindo um engajamento muito concreto nos ideários da instituição.

Essa medida além de ter sido extremamente inovadora como prática de assistência técnica, possibilitou realizar um trabalho de orientação e disseminação de conhecimentos com os demais produtores usando linguagem e exemplos muito próximos da realidade de cada um. Esse modo diferenciado deu bons resultados, vem sendo aperfeiçoado e continua a ser adotado. Desta forma, a experiência de cada produtor é valorizada e se faz a integração do conhecimento acadêmico dos técnicos com o conhecimento empírico dos produtores.

Com o passar do tempo, algumas áreas de SAF atingiram mais de 10 anos de implantação, junto com o cupuaçu, a pupunha começou a alcançar um volume de produção significativo e a idéia de industrialização foi ganhando importância. Desde 1996, a APA tinha iniciado a produção de palmito de pupunha que era vendido em natura, mas considerando o volume de produção potencial e a diferença do valor que poderia ser agregado, a industrialização tornou-se o caminho inevitável. Entretanto, a Associação não tinha recursos para investir e começou a busca por um financiamento que pudesse servir de alavanca para a empreitada.

Em 2000 o Fundo Brasileiro para a Diversidade (FUNBIO) aprovou um projeto de industrialização apoiado em estudos preliminares e um plano de negócios (www.funbio.org.br). No ano seguinte, foi inaugurada a fábrica de palmito de pupunha com capacidade de processamento de 1,0 tonelada por dia. No primeiro ano de funcionamento da agro-indústria foi possível alcançar os mercados do Sudeste, Sul e Nordeste do país e em 2003 chegar à França. A abordagem do mercado francês foi feita em conjunto com outro empreendimento comunitário da região, o Projeto RECA (Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado) de Nova Califórnia, para onde têm sido exportadas cerca de 50 mil ton/ano com certificação de origem sócio-ambiental e embalagem especialmente desenhada para um público europeu de “consumidores conscientes”.

Na França o palmito é distribuído pela empresa AlterEco, criada há menos de 10 anos, especializada em importação e distribuição de produtos do chamado Comércio Justo. A empresa que tem no seu portfolio cerca de 100 produtos certificados vindos de 30 países e através das redes de supermercado chega a três mil pontos de venda, faturou 17 milhões de euros em 2006 (www.altereco.fr)

Os 250 pequenos produtores da APA gerenciam, atualmente, 360 hectares de pupunha cultivada em áreas de SAF, que com o uso adequado e a aplicação do manejo rotativo teriam matéria-prima para cerca de 20 anos. Depois do mel e derivados, da pupunha e das geléias, a diversificação continuou e atualmente a Associação industrializa e comercializa aproximadamente 15 produtos que incluem polpas de frutas regionais, doces, geléias, licores, farinha de babaçu, multimistura, guaraná em pó, própolis, óleo de copaíba, tintura de eucalipto. Nos últimos anos, cerca de 70% da receita é gerada pelas vendas e 30% são contribuições de projetos apoiados de agências de cooperação (www.apaflora.com.br)

Para ser associado é necessário possuir uma propriedade rural de até 100 há e adotar a prática da agricultura familiar agro-ecológica dentro dos critérios de manejo agroflorestal e do desenvolvimento sustentável. A Associação é dirigida por uma diretoria eleita em Assembléia Feral que realiza um balanço da situação e define as orientações para o próximo período de gestão. Na Assembléia todos os sócios têm direito à voz, a votar e ser votado, em igualdade de condições.

A administração da Associação é profissionalizada e realizada por uma equipe técnica coordenada por um gerente que também acompanha a área de produção e as atividades de comercialização. A fábrica emprega entre 10 e 30 funcionários dependendo dos ciclos produtivos e da demanda. Toda a administração é acompanhada pela diretoria que mensalmente realiza reuniões abertas a todos os sócios para avaliação do plano de trabalho, revisão de projetos, discussão de novas propostas. As mulheres têm um papel importante em toda a história da Associação, tendo sido responsáveis por diversas campanhas de mobilização e plantado o embrião da industrialização com as primeiras experiências de processamento de frutas e confecção de geléias. Atualmente a presidência é ocupada por uma mulher, uma produtora associada, muito ativa na história da APA.

3.1.4 – Com outros olhares

Nos primeiros dez anos de existência, a participação da APA em articulações interinstitucionais foi pequena, dentro de uma região relativamente isolada na Amazônia, com poucos contactos com o exterior. A montagem de parcerias ficou restrita a poucas organizações da região. Só nos últimos anos, depois de haver consolidado a experiência com os consórcios agroflorestais é que ela se tornou uma referência para outras instituições comunitárias, de pesquisa e de governo.

Depois do suporte inicial do IPHAE, a APA não contou mais com o apoio técnico permanente de uma organização de assessoria que de alguma forma tem sido compensado por intervenções pontuais de ONG como o PESACRE (AC) e a CAPINA (RJ), ademais de Amigos da Terra e a ARCO para contactos e informações relacionadas à comercialização. No plano governamental existe uma proximidade com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agrícola (EMBRAPA), o Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (IBAMA) e vários órgãos ministeriais, para troca de informações e apoios.

Não existem ainda dados estatísticos de renda de todos os associados, porém, a partir de informações de vários agricultores, estima-se a renda familiar de referência próxima a 20 mil reais por ano. Após quase duas décadas de existência, a APA está consolidada como uma empresa social que integrou produção, pequena industrialização e comercialização de mais de 200 propriedades rurais dentro dos princípios da solidariedade comunitária e do desenvolvimento sustentável com geração de renda para os agricultores familiares e inserção no mercado local, nacional e internacional.

3.2 - Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira (APAEB)

3.2.1 – Um campo, muitos pontos

Por volta de 1978, um pequeno grupo de pessoas mobilizadas pela ação pastoral da Igreja Católica no meio rural começou a se reunir na localidade de Peixe, uma comunidade rural no município de Valente, sertão da Bahia. Sob a luz do candeeiro, homens e mulheres de rostos sulcados pelo sol da Caatinga, mãos grossas pelo trato da enxada e olhos cheios de esperança começavam a dar início, a partir de uma comunidade eclesial de base, à futura Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia (APAEB), modificada em 1991 para Associação dos Pequenos Agricultores de Município de Valente e atualmente rebatizada de Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira.

Orientada pelo Movimento de Organização Comunitária (MOC), essa comunidade juntou-se a outras comunidades do município, e unidas, associaram-se à luta dos pequenos produtores de Feira de Santana, Serrinha, Anguera, Ichu, Santa Bárbara e Araci para reivindicar a isenção do imposto sobre circulação de mercadorias, chamado de ICM, que era cobrado sobre a venda do excedente da produção familiar nos mercados locais.

No início, o apoio institucional e a assessoria do MOC foram fundamentais na mobilização dessas pessoas para reivindicar seus direitos e retirar as comunidades do isolamento. Tendo surgido dentro da estrutura da Igreja Católica de Feira de Santana, o MOC conquistou autonomia na década de 1970 e tornou-se uma atuante ONG de

assessoramento, voltada para o fortalecimento das associações comunitárias e sindicais da Região Sisaleira (www.moc.org.br). A indústria da seca, o descaso governamental e a introdução das fibras sintéticas haviam feito do sisal – principal produto da região – uma cultura em decadência, com preço aviltado, em queda no mercado regional. À população restava a pobreza, uma agricultura de subsistência ou a migração na direção do Sul.

Em 1979, após muitas perdas e descontentamento, as comunidades começaram a discutir seriamente a necessidade de enfrentar a situação, que significava ir contra os interesses convergentes do governo estadual e dos coronéis latifundiários, controladores do comércio do sisal, e começaram a se organizar regionalmente com o apoio do MOC, que por sua vez tinha o respaldo da Igreja Católica. A primeira grande mobilização deu-se em torno a uma viagem a Salvador para pedir a isenção do ICM que pagavam para vender nas feiras-livres seus produtos como feijão, farinha de mandioca, milho. O valor do imposto agregado era tão alto para o padrão de comércio e de renda, que muitas vezes quando o agricultor era submetido à fiscalização tributária, preferia deixar a mercadoria ser apreendida e levada pelo fiscal que pagar para reavê-la.

No entanto, a despeito da força do movimento que mobilizou mais de quatrocentos agricultores e familiares vindos de vários municípios em caravana para Salvador e ocupou o Centro Administrativo para pressionar o Governo Estadual, essa primeira empreitada não alcançou o resultado esperado, as reivindicações não foram atendidas. Porém, a experiência foi muito importante para as comunidades de base, pois mostrou aos agricultores sua capacidade de mobilização e a necessidade de organizar-se para reivindicar, com mais força, seus direitos.

Um ano depois nasceu a APAEB instalada na cidade de Serrinha, que pela posição geográfica foi escolhida para ser a sede, Valente, Araci, Ichú e Feira de Santana, deram início à estruturação de cada unidade municipal e à difícil articulação institucional entre elas. O desafio foi grande, pois os agricultores não tinham experiência administrativa organizacional, eram em sua maioria analfabetos e o país ainda vivia no regime militar. Com a assessoria do MOC, ademais do imposto, um dos primeiros problemas identificados pelos produtores de sisal de Valente – o produto que tinha maior expressão econômica - foi a forma como era feita a comercialização desse excedente.

Os agricultores estavam empobrecidos, não possuíam reservas suficientes para realizar o plantio e suportar o custeio da manutenção da lavoura até a colheita. A saída era submeter-se à ação dos intermediários que compravam a colheita antecipadamente e passavam a ter os pequenos agricultores atrelados a si pelo adiantamento feito, além de impor ao sisal o preço que lhes convinha. Ao final de cada colheita, o processo de dependência crescia, pois o resultado da venda não era suficiente para cobrir os gastos do produtor que assim ficava ainda mais descapitalizado que no ano anterior, em uma espiral que parecia não ter fim.

Uma das primeiras iniciativas foi organizar os produtores para vender em grupo, ganhando escala, buscando eliminar os atravessadores e concorrer com os coronéis da região que também eram produtores, alcançando desta forma diretamente os grandes compradores industriais e conseguindo preços melhores. Desde o início, devido ao dinamismo da comunidade de Valente, as principais atividades da APAEB estiveram relacionadas ao sisal, apesar de Feira de Santana, Araci e Exu não serem municípios produtores. Mais adiante, a tomada de consciência da importância da fibra de sisal como insumo de exportação e a possibilidade de agregação de valor, aprofundou o protagonismo da secção de Valente na construção da APAEB.

3.2.2 - Pontos dispersos, início difícil

O projeto inicial era formar uma cooperativa regional para somar forças nos enfrentamentos políticos, ampliar os canais de ajuda mútua e ganhar escala para a comercialização dos produtos dos agricultores familiares. Porém, de acordo com a legislação em vigor - para eliminar o risco de qualquer formação classista - as cooperativas estavam impedidas de serem formadas apenas por pequenos produtores, e então se optou pela formação de uma associação, para evitar a mistura de “pinto e gavião no mesmo poleiro”.

Criada em 1980, sob a influência das lutas populares por participação e democracia, a APAEB tentou funcionar durante dez anos como um consórcio de associações municipais, com uma estrutura participativa e uma direção central representativa que deveria tomar todas as decisões coletivamente e conduzir as ações nos diversos níveis organizacionais.

Para os agricultores era a primeira vez que se envolviam com uma estrutura com certo grau de complexidade onde tinham que decidir coletivamente sobre negócios, alianças, aplicação de recursos etc. Como eles não tinham experiência em gestão comercial foram contratados gerentes para administrar as unidades municipais da APAEB, apoiar a diretoria e acompanhar as ações dos associados locais. Esses gerentes deveriam ter algum conhecimento técnico da função e identificar-se com a causa da Associação, devendo ser preferencialmente originários das próprias comunidades dos pequenos produtores.

Contudo, apesar desses cuidados, nos primeiros anos a falta de clareza dos objetivos específicos de cada grupo e a ausência de estratégia institucional para viabilizá-los, fez do gerenciamento dos negócios muitas vezes um foco de tensão entre os agricultores e os técnicos, entre a sede e as experiências locais mais dinâmicas, entre o cotidiano da APAEB e a assessoria do MOC.

Além de atuar na comercialização das safras e servir de apoio na compra de bens de consumo, implementos e insumos agrícolas para os associados, a APAEB deveria atuar na representação política e desenvolver ações educativas. Entretanto, com as primeiras ações, as demandas dos grupos locais apontaram para interesses de desenvolvimento rural diferentes.

Os produtores de Valente e dos povoados do entorno tinham como prioridade quase absoluta melhorar as condições de comercialização do sisal, pelas características de sua agricultura enquanto que as Associações de outros municípios continuaram a valorizar a agricultura de subsistência que se restringia à criação de pequenos animais e à produção de mandioca, feijão, milho para o consumo familiar e a geração de algum excedente para a comercialização nas feiras-livres que ocorriam aos sábados em todas as cidades da região. Com a renda obtida na feira, compravam nas lojas e pequenos mercados o que não produziam.

A primeira iniciativa econômica da APAEB foi implantar em cada unidade municipal um pequeno Posto de Vendas, um espaço onde cada associado trazia o excedente da produção familiar para vender e ao mesmo tempo podia comprar produtos industrializados de consumo, pequenos equipamentos agrícolas e insumos para o plantio, a preços mais baixos que no comércio local, pois não se visava lucro. Segundo o regulamento da APAEB, caso ao final do ano se obtivesse alguma receita, ela seria distribuída entre os associados.

Mas, na prática tal situação não aconteceu. Por inexperiência, falhas de gestão e emperramento dos processos participativos de decisão, a maioria das unidades foi acumulando prejuízos e tornou-se financeiramente inviável depois de alguns anos. Às vezes, a decisão de comprar ou vender algum produto tomava um tempo tal, que ao ser decidido algo, o vendedor já não tinha o produto disponível ou o comprador tinha encontrado outro fornecedor. Ampliava-se assim o campo de conflitos e os vínculos iniciais de solidariedade iam se desconstruindo. A exceção foi o Posto de Vendas de Valente, que lentamente evoluiu para um perfil de atendimento e oferta de serviços, mais próximo do padrão supermercado, conseguindo consolidar-se economicamente.

Em 1984, a APAEB de Valente depois de ir reunindo progressivamente os pequenos produtores em grupo para vender conjuntamente o sisal e assim alcançar maior quantidade, ter maior poder de barganha e conseguir melhor preço, tomou a decisão de construir uma usina de beneficiamento. Para isso ela contou com a assessoria do MOC e o apoio financeiro da agência de cooperação holandesa CEBEMO, hoje chamada CORDAID, e implantou uma Batedeira Comunitária – equipamento rudimentar de industrialização do sisal usado para esticar e amaciar as fibras retiradas das folhas e prensá-las em fardos - possibilitando maior agregação de valor aos produtos e melhor preço para os produtores.

Após começar vendendo a fibra bruta para as batedeiras locais e eliminar alguns atravessadores, a APAEB subiu um degrau na cadeia produtiva e despertou para a importância do processo de industrialização e comercialização integrado. Iniciava-se uma trajetória de crescente especialização e domínio da cadeia de produção do sisal que se iria completar uma década depois com a construção da fábrica de carpetes e tapetes. O beneficiamento do sisal permitiu eliminar o intermediário e aumentar os ganhos do pequeno produtor por meio da comercialização direta.

A segunda metade da década de 1980 foi dedicada ao aprendizado e aperfeiçoamento organizacional relacionados ao beneficiamento e à comercialização da fibra do sisal. Depois de vender para o mercado local – inclusive para o escritório de compras em Salvador de uma empresa alemã e outra estadunidense – a APAEB de Valente começou a buscar o mercado externo pela atração que significava receber em dólares em uma economia inflacionária, mas também pelos contactos que começaram a se estabelecer com ONG européias que trabalhavam no campo do desenvolvimento social do Terceiro Mundo, também conhecidas por ONGD.

Porém, vender no mercado externo foi uma experiência muito difícil devido aos entraves legais criados pelos órgãos estaduais fazendários e pela Carteira de Comércio Exterior do Governo Federal (CACEX) que aparentemente não estavam aparelhados para tratar de uma exportação realizada por uma organização sem fins lucrativos ou imaginar que poderiam estar tratando com o embrião de uma empresa social. Para a legislação ou era empresa, ou era filantropia.

A Associação fugia ao padrão jurídico de empresa, ademais de apresentar uma contradição no campo financeiro, qual seja receber doações de organismo de cooperação internacional para apoiar suas atividades e por outro lado, buscar efetuar operações comerciais no mercado externo. Neste sentido, a APAEB foi uma instituição precursora, abrindo caminho para outras organizações sociais que fariam o mesmo caminho na década seguinte e encontrariam menos dificuldades ou estranhezas.

Evidente que por detrás do embate e das justificativas dos órgãos governamentais estava um jogo político pesado de tradicionais exportadores baianos associados aos interesses dos coronéis políticos da região, que em alguma medida sentiram-se ameaçados ou desafiados e criaram todo tipo de embaraço possível para levar a iniciativa ao fracasso. Finalmente, depois de cinco anos de idas e vindas, pressões políticas, articulações e apoios institucionais de parceiros, a APAEB conseguiu a licença de exportação da CACEX e realizou sua primeira venda no mercado externo para uma empresa portuguesa. Progressivamente novos mercados foram sendo abertos no Sudeste e no exterior.

Nos anos seguintes, o aumento das quantidades comercializadas ultrapassou o volume de processamento da Batedeira Comunitária e três batedeiras privadas da região tiveram que ser contratadas para dar vazão à demanda de beneficiamento do sisal que também passou a ser comprado de produtores de outros municípios. Além de revitalizar a produção rural, a APAEB começou a gerar empregos industriais: cerca de 40 na Batedeira Comunitária e mais de 100 nas demais, atraindo de volta filhos de produtores rurais que haviam migrado para os grandes centros urbanos.

Concomitante a esse processo, a Região Sisaleira adquiriu visibilidade nacional através de reportagens e denúncias na mídia sobre as condições de trabalho no manejo de rudimentares máquinas de desfibramento do sisal que geravam mutilações de mãos e braços dos operadores. Muitos deles também eram trabalhadores rurais e

cultivavam suas plantações de sisal. O trabalho infantil foi outro tema que conquistou destaque e sensibilizou a opinião pública, questionando a ausência de políticas governamentais. Essas situações colaboraram para despertar ou aumentar o interesse de agências internacionais de cooperação ao desenvolvimento e de organismos governamentais de financiamento para apoiar projetos de desenvolvimento sócio-econômico na região, fazendo da APAEB e de Valente referência obrigatória de empreendimento comunitário fora dos grandes centros urbanos.

As atividades da APAEB – que articulavam o econômico, o social e o educativo - foram consideradas uma resposta efetiva da sociedade local para superar essa realidade de abandono pelo poder público e novos projetos começaram a surgir no horizonte, como o primeiro estudo de viabilidade econômica para a implantação de uma fábrica que usasse a fibra de sisal. Esse estudo foi iniciado em 1990 graças ao apoio de uma ONG belga, DISOP, que foi criada na década de 1980 para contribuir para pequenos projetos de fortalecimento comunitário no Oeste do Paraná e depois se expandiu por outros estados.

Não por acaso, a Bélgica é um dos países com maior tradição na indústria de tapetes e graças a esse enlace foi possível aceder às primeiras informações técnicas sobre o funcionamento desse segmento. Desta forma, ampliavam-se os laços da APAEB com ONG e fundações da Europa e depois dos Estados Unidos. A experiência ultrapassou o município e começou a despertar o interesse também de organizações sociais brasileiras que buscavam alternativas de geração de renda e melhores condições de vida para suas comunidades (BAPTISTA, 1996).

3.2.3 - Mais foco e decisão

A manutenção das várias associações municipais em um corpo único tornou-se contraproducente para a associação de Valente que havia se diferenciado das demais, tinha uma organização mais estruturada, a participação mais ativa dos associados e um potencial de negócios muito maior. Em 1986 havia ocorrido a primeira descentralização estatutária da gestão da APAEB com a criação das diretorias municipais, apesar das decisões principais continuarem centralizadas em Serrinha, onde se mantinha a sede da Associação.

Com o passar dos anos, as necessidades de cada associação municipal e os interesses locais foram se tornando mais específicos e exigindo planos mais precisos e decisões mais rápidas. Era chegado o momento de cindir a APAEB regional e dar a cada unidade uma personalidade jurídica própria com autonomia de decisão e gestão. Assim em 1991, finalmente foram promovidos o desmembramento jurídico da Associação e a criação de entidades autônomas em cada município.

Para chegar a essa nova etapa, a APAEB-Valente ademais das diferenças internas, teve que enfrentar desde a desconfiança das forças políticas locais que viam surgir na cidade um pólo econômico e social articulado com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, as comunidades eclesiais e instituições de “fora”, passando pela complexidade do sistema de comercialização do sisal e a falta de consciência de muitos produtores sobre a importância da qualidade do produto, a falta de recursos financeiros para investir até a dificuldade para entrar no mercado externo e competir com empresas tradicionais. Apesar dos apoios técnicos e financeiros de ONG, fundações e agências de cooperação internacional que vinham crescendo, para atuar no mercado e concorrer com outras empresas, a APAEB necessitava de mais recursos que complementassem as doações e os rendimentos comerciais para investimento em equipamentos e capital de giro para adquirir matéria prima.

Era 1990, uma época de inflação alta, em algumas oportunidades que teve que recorrer ao mercado financeiro para conseguir capital de giro, a APAEB pagou juros muito superiores à remuneração paga pela Caderneta de Poupança aos pequenos investidores. Essa situação, após alguma reflexão, levou a Diretoria a pensar em alguma medida mais justa e menos onerosa. Assim surgiu a idéia de propor a seus associados que entregassem a ela a administração de suas pequenas economias em troca de uma remuneração igual àquela paga pelos bancos aos poupadores. Esses recursos seriam destinados à formação de capital de giro e à oferta de crédito orientado para a produção a associados interessados em expandir seus negócios.

Essa foi a base para a APAEB constituir seu capital de giro e o embrião da Cooperativa de Crédito que começou a funcionar em 1993, após três anos de experimentações e aprendizados proporcionados pela Poupança APAEB, que por sua vez também se beneficiou da experiência do Fundo Rotativo, constituído com uma doação de cem mil dólares da agência de cooperação alemã Misereor, destinada à concessão de empréstimos aos pequenos produtores que tinham planos de melhorar sua propriedade, formar um pequeno plantel caprino etc. O Fundo Rotativo foi uma

experiência inovadora porque usou como moeda de referência 1kg de carne caprina para fazer a equivalência entre o valor emprestado e o valor a ser reembolsado mensalmente, um parâmetro mais próximo da realidade do pequeno agricultor e que usou uma “linguagem” compreensível ao universo do sertanejo.

A “Poupança APAEB” além de testar a capacidade administrativa da instituição, aproximou mais o associado da sede, na medida em que ele passou a seguir mensalmente o retorno financeiro e a prestação de contas das operações, que se tornou muito valorizada, pois passou a ser uma resposta aos boatos que circulavam em permanente na cidade sobre a iminente quebra da APAEB ou seu fechamento pelos órgãos fiscalizadores governamentais.

Essa iniciativa abriu mais um foco de debate onde apareceram os limites da legislação bancária e da atuação do Banco Central, pois uma associação não podia realizar as funções de uma cooperativa de crédito ou banco popular. Semelhante ao caso do acesso ao mercado externo, instalou-se um processo de consultas, pressões e articulação institucional que permitiu mediar a situação até que fosse encontrada uma saída legal, sem a perda de controle pela APAEB e seus associados.

A solução foi buscar uma alternativa na qual a APAEB passaria a ser uma espécie de controladora política de uma nova organização de crédito e assistência financeira, respeitando sua autonomia jurídica e gerencial. Sendo assim, a APAEB criou a Cooperativa Valentense de Crédito Rural (COOPERE), com o objetivo de apoiar o pequeno produtor através de crédito, capacitação e assistência técnica, voltados para as especificidades da agricultura do Semi-Árido nordestino.

Atualmente a COOPERE possui mais de dois mil pequenos produtores rurais associados, atua em 25 municípios e funciona como um banco comum realizando as operações bancárias normais, fornecendo inclusive a seus correntistas talão de cheque emitido pelo Banco Cooperativo do Brasil S.A. (BANCOOP), ao qual a COOPERE é afiliada. O Fundo Rotativo passou a ser administrado pela COOPERE, através de um convênio legal com a APAEB e é uma referência em experiências de micro-crédito, a taxa de inadimplência da Cooperativa está abaixo de 5%, que é considerado um percentual muito baixo levando em conta a natureza das operações e o risco da atividade agropecuária na região.

A COOPERE também administra desde 1995 recursos do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador) e do Fundo Constitucional de Desenvolvimento do Nordeste (FNE) para financiamentos ao pequeno produtor, repassados pelo Banco do Nordeste do Brasil (BNB) que antes era negado à APAEB por impedimentos legais. Assim a COOPERE também se transformou em um instrumento para ter acesso a recursos públicos para investimento em desenvolvimento rural (SILVEIRA, 2006).

3.2.4 – Olhar um grau acima

Entretanto, a comercialização de fibras de sisal pela APAEB, continuou crescendo apesar da redução do preço no mercado internacional devido principalmente à sua substituição por fibras sintéticas, da mesma forma que crescia a mobilização dos associados. A APAEB começou a conquistar reconhecimento e projeção internacional pelo projeto de desenvolvimento comunitário que vinha construindo.

As relações com instituições no exterior cresciam, um exemplo foi a aproximação com a Organização das Nações Unidas para a Agricultura (FAO) que passou a convidar a direção da APAEB para a conferência mundial do mercado de fibras, realizada anualmente, onde se discutem as tendências e demandas do mercado, assistência técnica e se estabelecem os acordos e compromissos comerciais. A progressiva valorização do meio ambiente nos mercados consumidores na Europa e na América do Norte começou a alterar o panorama do setor tapetes e tecidos e novas perspectivas para o comércio das fibras naturais e dos produtos biodegradáveis, como o sisal, foram se abrindo.

No caminho da profissionalização da gestão da APAEB, o estudo sobre a viabilidade econômica do mercado de sisal feito pelo especialista, apontou a continuidade da industrialização como a estratégia a ser perseguida no aperfeiçoamento do conceito que havia sido adotado com a Batedeira Comunitária e dos resultados conquistados. No mapeamento realizado foi destacado que a maioria das empresas que processava o sisal estava voltada para a produção de fios e cordas – mais simples, mas de menor valor agregado - enquanto que o mercado de tapetes ainda era pouco explorado pelas empresas brasileiras.

Embora no município de Valente não houvesse nenhuma indústria e até então, nenhum associado da APAEB conhecesse uma delas por dentro, esse cenário de

negócios despertou a diretoria para o desafio da industrialização e tema do valor agregado subiu mais um degrau. Com o apoio de alguns parceiros, como a ONG belga DISOP, iniciou-se a elaboração do ambicioso projeto de implantação de uma indústria de tapetes e carpetes em pleno semi-árido baiano.

O orçamento inicial foi estimado em US\$ 2,5 milhões de dólares. DISOP e a Fundação Interamericana (IAF) dos EUA se comprometeram a doar 25% do valor, a própria APAEB se comprometeu com 5% e os restantes 70% foram conseguidos junto ao Banco do Nordeste do Brasil (BNB) com um financiamento preferencial a ser reembolsado em 10 anos. O início da construção foi em 1994, um ano depois ficou pronta e começou a instalação das máquinas e demais equipamentos. Em 1996 a fábrica foi inaugurada com muita expectativa da população de Valente e o descrédito da elite econômica local, a produção de carpetes foi iniciada.

Nos anos seguintes novos investimentos da ordem de cerca de cinco milhões de dólares em maquinários, ajustes da planta industrial, capacitação técnica, pesquisa foram necessários e aportados pelo BNB e por novas organizações da Cooperação Internacional não governamental. A perspectiva de retorno dos investimentos foi estimada em 10 anos, mas até 2006 ainda não havia sido alcançada, apesar dos resultados positivos que a fábrica vem alcançando.

No início foi muito difícil, faltava experiência, as duas únicas fábricas similares existentes no Brasil nunca aceitaram fornecer qualquer orientação mesmo que fosse paga como consultoria, a gerência da fábrica e a direção da APAEB aprenderam na prática, a partir dos erros cometidos. Uma das dificuldades iniciais foi equacionar o número de modelos a serem produzidos, pois, produzir vários modelos poderia aumentar o potencial de venda, contudo, cada mudança significava alterar o padrão de produção, modificar a programação dos teares, adequar a logística com implicações para o gerenciamento de insumos e estoques.

Por outro lado, os cerca de 150 empregados iniciais nunca tinham trabalho em fábrica, não estavam adaptados a trabalhos seriados, em cadeia industrial, sujeitos a um rígido controle de qualidade. A maioria dos empregado vinha do campo, eram familiares dos associados ou haviam retornado de um período trabalhando em grandes centros urbanos em serviços pouco qualificados. O processo de admissão também foi problemático ao início, pois todos os associados sentiam-se no direito de indicar um familiar ou amigo para trabalhar na fábrica. Estabelecer alguns critérios de contratação

e ter espírito de negociação foram algumas medidas utilizadas pela gerência e os responsáveis por pessoal, contudo o baixo grau de profissionalização e a ausência de mecanismos regulares de avaliação apontam para lacunas e deficiências que foram se acumulando ao longo dos anos.

Dez anos depois, de acordo com a Folha de Sisal, boletim mensal da APAEB (www.apaeb.com.br/folhadesisal), aproximadamente 600 empregados estão trabalhando na fábrica de tapetes, são respeitados todos os direitos trabalhistas e oferecidos vários benefícios sociais complementares e os salários pagos estão acima da média regional. A fábrica conta com quatro teares que podem produzir até 100 mil metros quadrados de tapetes e carpetes por mês, e industrializa aproximadamente 2,5 mil toneladas de fibra por ano.

Hoje a APAEB conta com atividades diversificadas que vão muito além daquelas relacionadas ao sisal e à Cooperativa de Crédito. Foi instalado um laticínio para a fabricação e comercialização de leite caprino e derivados e um curtume para o tratamento de peles de ovinos e caprinos, além de atividades que promovem o desenvolvimento e o comércio do artesanato local.

3.2.5 – Os eixos de movimento

A APAEB é constituída por pequenos produtores rurais, cuja principal atividade é o cultivo do agave para a produção do sisal, além da caprinocultura e a lavoura tradicional como feijão, mandioca e milho. Para fazer parte da associação é exigido que o candidato pague uma taxa de inscrição no valor de 25% do salário mínimo, dividida em até quatro vezes, e que freqüente as reuniões comunitárias e as assembléias por um período de três meses, passando depois a ser sócio da entidade.

Os associados fazem parte da Assembléia Geral da APAEB, órgão máximo de deliberação. Esta assembléia escolhe, através do voto, um Conselho Administrativo, onde os membros são eleitos a cada três anos (atualmente há quatro efetivos e três suplentes nesse Conselho). O Conselho Administrativo escolhe uma Diretoria Executiva que nomeia um Diretor Executivo, este assumirá a coordenação do processo de trabalho. Além do Conselho Administrativo, há um Conselho Fiscal que acompanha e fiscaliza os atos da diretoria. A associação também possui gerentes e

coordenadores divididos por áreas ou projetos. Há, ainda, um quadro técnico de assessores e consultores para dar apoio à organização.

A APAEB tem como meta atingir a auto-suficiência financeira e a partir da instalação da fábrica de carpetes e tapetes houve um avanço nessa direção. A Associação estima que 90% dos custos de todos os projetos em andamento são pagos com os próprios recursos, mas como existem muitas atividades sociais coligadas que são realizadas em benefício da comunidade, do município e do corpo de familiares e funcionários, como escola agrícola, clube social, emissora de rádio, centro cultural etc. é difícil de ter uma avaliação exata.

Entretanto, sempre a organização está iniciando novos projetos a fim de melhorar a qualidade de vida da população do semi-árido e necessita de recursos financeiros; para isso a APAEB tem contado, desde a sua fundação, com o apoio de várias instituições. Entre elas estão: DISOP, Banco do Nordeste, Fundo CERIS, Fundação DOEN, BNDES, Fundação Kellogg, Fundo Canadá, Manos Unidas e Ashoka Empreendedores Sociais (www.apaeb.com.br).

Um aspecto importante ressaltado pela direção da organização é a transparência nas finanças da organização. Todo mês, informações referentes à movimentação financeira e à contabilidade são afixadas em um painel de acesso aos funcionários e associados e discutidas em reuniões regulares com os sócios (www.apaeb.com.br). Essa atitude contribui para dar mais transparência à gestão e aumentar a confiança dos associados na Instituição.

Segundo a diretoria, os princípios que norteiam a administração da APAEB são o incentivo à participação e a democracia interna, além do profissionalismo nas atividades dos diversos setores. Como a associação não possuía pessoas com graduação acadêmica para assumir os postos de gerência e administração, passou a contratar consultorias e assessorias para auxiliar no processo de gestão da organização e torná-lo eficiente.

A metodologia participativa sempre foi utilizada na gestão da empresa através do envolvimento na tomada de decisão de superiores e subordinados. Essa forma de gerenciamento consolidou-se com a criação do Comitê Executivo composto pelos líderes das comunidades, diretores e chefe de setores com a responsabilidade de gerenciar o processo decisório nos diferentes níveis da APAEB.

3.3 - Organização do Povo que Luta (OPL)

3.3.1 - Ponto de fuga

O contexto social do final da década de 1980, na região de Caratinga, Zona da Mata cortada pelo rio Doce, se caracterizava pela baixa atividade econômica e pelo êxodo rural, principalmente de jovens, que sem perspectivas profissionais migravam para procurar trabalho nas grandes cidades. Nesse ambiente, no espaço de articulação das comunidades eclesiais de base, surgiu em 1991 uma associação de pequenos produtores rurais, que adotou o nome de Organização do Povo que Luta (OPL) e se propôs a mudar esse panorama. Essa passagem foi fomentada pela ação da Pastoral Diocesana na área da Paróquia de Santo Antonio de Pádua, através da mobilização de um grupo de agricultores familiares que havia despertado para a importância do trabalho em comunidade e de alguma forma queria mudar aquela realidade.

Em 2006 a OPL contava com 52 membros associados residentes nas localidades de São João do Jacutinga, São Manuel, Santo Antônio de Manhuaçu, Bom Será, Rio Preto, Córrego do Ouro, Leitão, São Vicente, Patrocínio, Suíço e Volta Grande. Essas pequenas comunidades conformam a região do entorno da Reserva Particular do Patrimônio Nacional (RPPN) Feliciano Abdalla, área remanescente de Mata Atlântica de 950 hectares, onde está localizada a Estação Biológica de Caratinga (MG).

Nessa região vivem cerca de 100 famílias de pequenos produtores que têm o cultivo do café e a produção de leite como fontes geradoras de renda, mas muitas delas ainda praticam uma agricultura de subsistência. Faz alguns anos, as lavouras de café da região eram cultivadas com a utilização de adubação química, agrotóxicos e a eliminação de outras espécies vegetais, deixando o solo completamente exposto. Porém, graças à introdução da produção orgânica, progressivamente essa maneira de cultivo tradicional foi sendo abandonada, ou pelo menos vem dividindo espaço com práticas mais sustentáveis.

Os primeiros passos dados pela Associação buscavam romper com o êxodo rural e o histórico abandono da agricultura familiar pelo poder público. O objetivo era fixar as famílias no campo através de estratégias de desenvolvimento que possibilitassem à população melhorar as condições de vida, além da constituição da associação em si

ser um importante instrumento de conscientização popular, como se dizia na época. Uma particularidade que merece destaque foi a participação ativa de um grupo de mulheres desde o início, fundamental para a implementação da OPL. As primeiras atividades dessas mulheres estiveram voltadas para a tentativa de diversificar os produtos da agricultura familiar, a fabricação rudimentar de compotas e doces e para a abertura de alguma frente de comercialização na região.

3.3.2 - Focalizando uma saída

Em 1996 a OPL se aproximou da Rede de Intercâmbio de Tecnologias Alternativas (REDE), uma ONG de assessoria ao movimento popular, sediada em Belo Horizonte, que nasceu dentro da articulação de uma rede de iniciativas de agricultura alternativa (Rede PTA) e desde 1986 se dedicava a difundir, apoiar e articular alternativas para a agricultura familiar em contraposição ao modelo da chamada Revolução Verde.

A REDE começou a assessorar a OPL realizando seminários de formação e fornecendo subsídios relacionados à produção de leite, café, banana, legumes e hortaliças, baseada nos princípios da agricultura alternativa. As primeiras atividades foram de capacitação e eram orientadas para a valorização dos cultivos tradicionais, como o uso das sementes crioulas de milho e feijão, o resgate de técnicas de produção de doces caseiros e o incentivo à diversificação da produção (www.rede-mg.org.br).

Nesse mesmo ano, sob a influência das discussões sobre o meio ambiente e o comércio justo, a REDE realizou com os associados da OPL um trabalho de avaliação econômica da produção agrícola através da metodologia conhecida como Diagnóstico Rápido Participativo (DPR) para mapear as propriedades e identificar os recursos e demandas potenciais dos cultivos. O DPR apontou o café orgânico como a cultura mais promissora em termos de mercado para investimento da Associação. Até então, o cultivo do café era destinado apenas ao consumo familiar e os poucos agricultores que conseguiam gerar excedentes, eram totalmente dependentes dos atravessadores para realizar a venda.

Nesse momento as regiões Sul e Leste de Minas Gerais, tradicionais produtoras de cafés finos, começavam a viver uma revitalização da cultura cafeeira das velhas fazendas propiciada pela demanda da indústria europeia por cafés agro-ecológicos e orgânicos. Despontavam também as chamadas redes de Comércio Justo e Solidário

que haviam surgido através das campanhas do “comércio, não ajuda” e cujo discurso questionava o modelo tradicional de cooperação internacional.

Esse movimento começou a se estruturar na Europa em meados da década, a partir da avaliação que na cadeia produtiva, os pequenos produtores das regiões mais pobres eram os menos beneficiados pelo comércio convencional devido à falta de poder de barganha, falta de capital para financiar a formação de estoques ou o aperfeiçoamento da produção, ademais do pouco conhecimento sobre o funcionamento dos mercados e o acesso a eles.

Essa situação tornava os agricultores familiares dependentes de intermediários e facilmente submetidos ao duro jogo do mercado global de *commodities*. O Comércio Justo cresceu com a proposta de atacar a desigualdade proporcionando acesso ao mercado ao invés de fornecer ajuda financeira, de acordo com o lema adotado “*Trade, no Aid*” que foi se expandindo e gerando redes de comercialização, normas de certificação sócio-ambiental ou orgânica, empresas e cooperativas de consumo.

Assim, impulsionada pelo diagnóstico e pelas oportunidades que se anunciavam, a REDE, em conjunto com a OPL, começou a planejar uma estratégia de fortalecimento da agricultura familiar apoiada no cultivo do café dentro dos princípios da agroecologia, em sintonia com a valorização das questões ambientais. Essa escolha foi feita olhando o potencial de mercado, a despeito do café naquele momento, ser considerado na região de Caratinga um produto comercial secundário, o qual há muitas décadas, os agricultores consideravam de menor importância em termos de rendimento entre os cultivos realizados.

Apesar de todos possuírem pelo menos “uma moita de café”, ela era destinada ao consumo familiar, os poucos agricultores que iam além da subsistência, dependiam totalmente dos atravessadores para escoar a produção. Em consequência, seria necessário um trabalho intensivo de capacitação e assistência técnica dos agricultores para a retomada e revitalização dos pequenos cafezais que eram cultivos convencionais e deveriam ser convertidos em orgânicos. Um trabalho lento, desconhecido e difícil para a OPL que pela origem nas CEB, tinha um perfil mais próximo de um grupo popular militante que de uma empresa. Entretanto, havia uma capacidade empreendedora que aproximou os dois universos, a comunidade de base, o grupo militante do embrião da empresa social.

Como o diagnóstico havia apontado, o grande objetivo da OPL tornou-se a necessidade de melhorar a qualidade do café produzido e os mecanismos de controle do processo de produção, buscando conciliar a conservação e recuperação dos recursos naturais com práticas agro-ecológicas. Mas, mudar uma prática muito arraigada entre os agricultores não foi fácil e exigiu muita informação, capacitação e convencimento por parte dos dirigentes.

Começou a promoção de encontros e cursos para trabalhar temas sobre planejamento e técnicas de cultivo, colheita manual convencional e seletiva, transporte dos grãos, confecção de amostras, controle de qualidade, produção orgânica etc. Além da REDE, outras parcerias para assessoria técnica foram acertadas, com o Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTA-ZM), por exemplo, uma ONG que também era participante da Rede PTA (www.ctazm.org.br).

Como assessora, a REDE, que se originou em um programa de desenvolvimento de tecnologias alternativas da FASE, uma das mais importantes ONG brasileiras, fazia parte da Rede PTA, estava habituada à gestão de apoios financeiros das agências de cooperação européia, pode começar a identificar possíveis financiadores e realizar a intermediação necessária. A OPL nunca havia tido acesso a esse tipo de apoio que era uma incógnita para seus associados.

Porém, em 1997, depois de alguma reflexão entre as duas organizações, essa movimentação levou a REDE a preparar uma iniciativa de impacto, um projeto para a implantação de um sistema de produção de café em bases agro-ecológicas que tivesse viabilidade econômica, para ser apresentado a uma instituição financeira de cooperação ao desenvolvimento.

Era a primeira experiência de trabalho da OPL com um “projeto”, definir objetivos, cronograma e atividades representava a adoção de um rumo organizacional inédito que a retiraria do plano organizativo e reivindicatório para empurrá-la a relações diretas de mercado. Essa experiência tornou-se o marco de uma nova etapa na vida da Organização em direção a uma maior institucionalização de seu funcionamento e profissionalização da execução das atividades. Ela começou a adquirir mais visibilidade social na região, os associados começaram a pensar em retorno econômico e a experimentar a necessidade de fortalecer a organização e a gestão.

3.3.3 - Entrada no mercado

Em 2000, a REDE teve acesso ao edital do Programa de Apoio à Produção Sustentável do Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (FUNBIO) e incentivou a OPL a apresentar o projeto de cultivo do café agro-ecológico. Em 2001 o projeto foi pré-selecionado e como condição para aprovação do financiamento inicial seria necessário equacionar sua viabilidade econômica. Por solicitação do financiador, como parte das regras do edital, foi realizado um plano de negócios visando equacionar a produção e preparar a comercialização futura (www.funbio.org.br). Os pequenos produtores nunca haviam ouvido falar de um plano de negócios, cronograma e metas escritas, foi um pequeno choque cultural.

O Plano foi elaborado por técnicos contratados, não envolveu a participação direta dos agricultores, da coordenação da OPL e da própria REDE, tendo resultado em um planejamento formal que permitiu aprovar o Projeto e colocar em marcha um processo de implementação dos objetivos com muitas tensões, mas que serviu para consolidar a associação. Assim, com a primeira parcela dos recursos liberada em meados de 2002, começou a implantação efetiva do sistema de produção que deveria ser baseado nos princípios da agricultura orgânica e iria alterar os costumes locais.

Entretanto, poucos eram os cultivos com perfil orgânico, a maioria das áreas estava degradada e tornou-se um grande desafio realizar o manejo dos solos para a conversão das lavouras convencionais em sistemas agro-ecológicos. Essa operação significou diminuição temporária da produção e teve implicações diretas para a renda das famílias que não estavam preparadas para esse efeito.

A previsão do aumento de renda do café graças ao valor agregado pela condição de orgânico expressada pelo Plano de Negócios e que causou grande expectativa entre os associados, não contemplou a fase de transição da conversão dos cafezais. Esse período, que levou cerca de quatro anos para ser realizado, além de ocasionar a queda de produção, desestimulou muitos produtores e desmobilizou parcialmente a OPL, em alguns momentos pareceu que o empreendimento não iria adiante.

Porém, essas dificuldades não desanimaram o núcleo principal da associação que era formado principalmente pelas mulheres, e apesar de retardar o processo não chegou a inviabilizar o Projeto. No segundo semestre de 2002, preparando as condições para o beneficiamento conforme o Plano de Negócios, a OPL adquiriu um caminhão para o

transporte da produção e uma máquina de beneficiar grãos e pela primeira vez teve que aprender a gerenciar e negociar coletivamente o uso e a manutenção.

Apesar das dificuldades, o grupo dirigente se manteve ativo à frente da Organização e em seguida, enfrentou também o desafio da aquisição de um lote rural próximo ao distrito de São João do Jacutinga para abrigar a nova sede da OPL e a criação de uma área demonstrativa de cultivo do café integrado a um sistema agroflorestal. Essa unidade demonstrativa serviria de espaço de experimentação de manejo e difusão da noção de agricultura orgânica, ainda pouco conhecida na região e ajudaria a criar uma referência para a OPL.

Inicialmente esse lote seria desapropriado pela Prefeitura Municipal de Caratinga e cedido a OPL para uso comunitário conforme decidido no orçamento participativo que havia sido votado pelos representantes das organizações da população. A OPL havia participado ativamente da elaboração do orçamento participativo e confiava no comprometimento da Prefeitura (www.caratinga.mg.gov.br). Entretanto, após vários adiamentos e como a Prefeitura não cumpriu seu compromisso, a OPL teve que assumir a compra do lote, que com dificuldade foi pago durante o ano de 2003, pois no início nem todos estavam de acordo com a compra. Ao mesmo tempo, foi construído o escritório administrativo, um galpão para abrigar a beneficiadora de café e um espaço para armazenagem dos produtos. O próximo desafio foi a comercialização que poderia ser implementada a partir da próxima colheita.

Para viabilizar o projeto várias parcerias tiveram que ser negociadas e construídas obrigando a OPL a entrar em uma rede de relações e em processos de tomada de decisão nunca antes experimentados. Com a intermediação da REDE, a OPL contratou a vinda de um técnico em comercialização de café junto a um organismo de cooperação técnica da Alemanha. Esse técnico tinha formação em gestão e conhecia o mercado de café orgânico e também fez a ponte com um distribuidor alemão vinculado ao Comércio Justo. Porém, para se qualificar ante esse comprador, o exportador teria que se certificar junto a um organismo certificador reconhecido como cooperativa cumpridora dos preceitos do Comércio Justo, e a coordenação da OPL saiu a campo para identificar como realizá-lo.

Os primeiros resultados apareceram em 2004, quando foi feita a primeira venda coletiva de café agro-ecológico certificado para a Alemanha por meio de uma cooperativa especializada de Lajinha, situada a cerca de 200 km de Caratinga, na

região do rio Doce, próxima à divisa com o estado do Espírito Santo. Quando a Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Lajinha (COCAFÉ) foi identificada pela OPL, ela era uma organização experiente em comercialização, mas não era orientada para a agroecologia e nem surgiu vinculada aos movimentos sociais. A escolha desagradou à REDE que vinha trabalhando com as organizações populares da região o projeto da própria cooperativa de comercialização.

Como a COCAFÉ não possuía certificação de comércio justo, para exportar o café especial produzido pelos associados da OPL, teve que se submeter ao processo de certificação junto a uma instituição mundial reconhecida, Fairtrade Labelling Organizations International, emissora do selo FLO, reconhecido na Europa (www.fairtrade.net). Para esse processo, a COCAFÉ foi assessorada pela própria OPL que para isso, com o apoio do cooperante técnico alemão, se qualificou no campo da certificação, ainda pouco conhecido pelas organizações sociais brasileiras.

3.3.4 - Movimentando a gestão

A participação direta dos agricultores na elaboração do projeto de solicitação de apoio financeiro havia sido pequena, pois a organização nunca havia tido contacto com esse tipo de arranjo institucional. Em 2001 quando se iniciou a implementação do Projeto, a experiência de gestão da OPL era muito pequena, a organização estava um pouco desmobilizada e suas lideranças tiveram que enfrentar o desafio de se qualificar rapidamente para conseguir levar adiante seu objetivo.

Sob o comando de uma mulher agricultora, a equipe de coordenação, assessorada pela REDE que também sofreu modificações organizacionais nessa época, teve que fazer ajustes na proposta inicial como, por exemplo, elaborar um novo desenho da assistência técnica e o redirecionamento de alguns recursos alocados.

As expectativas criadas com a aprovação do Projeto, a possibilidade de entrada de recursos financeiros vindos “de fora” e para alguns, a ilusão de melhoria de vida e resultados imediatos, ampliou rapidamente o número de associados, fez com que ela crescesse para outras localidades da região, ampliasse seu raio de ação e adquirisse mais capilaridade, associada a um espírito mais empresarial. Com o tempo, esse “inchaço” foi sendo depurado, os objetivos do empreendimento foram sendo

aclarados, ficaram os associados mais comprometidos, os que tinham visão mais de longo prazo, e a OPL consolidou-se como uma entidade regional.

Com o tempo e o aumento da experiência, a OPL verificou a importância em diversificar suas atividades econômicas e além da produção, do beneficiamento, e da comercialização de café, abriu espaço para produtos da agroindústria caseira como biscoito, farinha de mandioca, doces, açúcar mascavo, rapadura, melado, cachaça, mel e própolis. O café é destinado principalmente ao mercado externo e os demais produtos à venda na região. Para criar uma imagem externa e identificar o produto foi desenvolvida uma espécie de marca comum representada pelo rótulo “Vale do Jacutinga” que é utilizado na comercialização desses produtos (www.capina.org.br).

A comercialização do café ainda se faz de forma coletiva através da Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Lajinha (COOCAFÉ), situada em Lajinha (a cerca de 150 km de Caratinga). Para a escolha dessa Cooperativa foi realizado um processo seletivo pelos sócios da OPL a partir de critérios mais empresariais que políticos, como profissionalismo na gestão, experiência em comercialização e capacidade de representação dos interesses dos produtores associados. Esse movimento gerou tensões, mas foi conduzido com um senso de objetividade pouco comum para uma organização social. A questão do retorno financeiro para os agricultores associados foi um fator determinante para a escolha.

Essa decisão contrariou a estratégia que tinha sido adotada pela REDE. A ONG tinha a intenção de desenvolver uma estrutura do tipo cooperativa para a comercialização conjunta da produção de várias organizações da região. Assim, foi criado o Grupo de Trabalho de Certificação e Comercialização de Café Orgânico que passou a ser chamado de GT Sapucaí, reuniu as associações de produtores dos municípios de Caratinga e Simonésia com o objetivo de criar melhores condições de comercialização e acesso a mercados através de uma cooperativa regional orientada pelos princípios da agro-ecologia, onde os agricultores tivessem um controle efetivo sobre elas.

Contudo, a experiência de participação dos dirigentes da OPL no GT mostrou que essa construção levaria tempo e que se pautar por sua agenda iria inibir o escoamento da produção de seus associados que queriam colocar seu café no mercado e necessitavam obter rendimentos o quanto antes. Essa situação levou a Coordenação da OPL a tomar a decisão de buscar escoar sua produção não pela cooperativa em

formação, mas por outra, profissional e experiente, mesmo que houvesse sido criada para fins exclusivamente comerciais.

Como se pode constatar, para a tomada de decisão, a OPL foi muito objetiva e privilegiou a experiência que a COOCAFÉ mostrou na comercialização e exportação de café. Para a OLP, o resultado financeiro foi positivo, pois o valor alcançado pela sacas de café na primeira exportação em 2004, foi quase 50% superior ao preço conseguido por aqueles produtores que venderam na região a atravessadores. Nesse ano foram comercializadas 260 sacas de café envolvendo 10 produtores. Em 2005 a quantidade aumentou para 3.000 sacas obtidas do cultivo de 20 propriedades de agricultores familiares.

Como resultado desse empreendimento, foi possível edificar a sede própria em São João do Jacutinga em uma área de seis hectares, depósito de vasilhames, escritório, cozinha comunitária, alojamento, galpão e um forno secador de frutas e adquirir um caminhão e uma máquina beneficiadora de café. A tensão entre a objetividade do negócio e a manutenção dos vínculos comunitários persiste, mas por outro lado, o espírito inicial de formação da comunidade tem colaborado para a superação dos impasses que surgem e a melhoria das condições de vida dos agricultores familiares associados da Organização do Povo que Luta.

Capítulo 4 – Empresas sociais: focos, sentidos e conclusões

As organizações são frutos, reflexo, parte de uma circunstância mais geral. Não se deve pensar as organizações a partir delas mesmas, mas a partir da realidade.

L.A. Gómez de Souza

4.1 - Focos

Tempo e espaço estão sendo comprimidos, adquiriram outros significados nas últimas décadas. O tempo parece estar acelerado, pequenas e grandes inovações se sucedem, são rapidamente superadas. Os espaços se unificam e se particularizam com a mesma velocidade com que aprofundam brechas e estendem redes, acompanhando uma realidade fugaz de caleidoscópio. Pois foi nesse caleidoscópio que se observou a evolução das organizações sociais como a APA, a APAEB, a OPL e o movimento de muitas associações e comunidades populares nos últimos 30 anos.

O paradigma industrial, o regime fordista em particular, manteve-se estável por um longo período conseguindo evoluir sem maiores rupturas, apesar dos conflitos de interesses e das contradições enfrentadas. Nesse tempo, sustentou a expansão econômica e distribuiu benefícios da produção e do consumo de massa, e mesmo com diferenciação de lugares, houve uma elevação do padrão de vida material das populações, as empresas acumularam lucros, as organizações da sociedade emanciparam-se e assumiram um papel preponderante nas relações políticas e econômicas. Porém, esse equilíbrio aparente foi rompido, racionalidade econômica e estruturas organizacionais rígidas deram lugar a composições e recomposições em curso com formas organizacionais híbridas, fronteiras pouco delimitadas e outra abordagem para o uso dos recursos naturais e o consumo.

Até então, as relações econômicas haviam sido reduzidas aos negócios e movimentações de um mercado mitificado, apesar delas também se desenvolverem em redes de relações pessoais como formas de interação com o outro, além de representarem uma dimensão social da construção do mercado. As estruturas e relações sociais geram impacto sobre a produção, a comercialização e o consumo de bens e serviços e colaboram para a formação de um capital comunitário que se agrega à organização social transformada em empresa. Portanto, as relações econômicas não se esgotavam na arbitragem do mercado, mesmo que essa realidade tenha sido

ignorada pelos movimentos sociais e a maioria das ONG em suas análises e estratégias de ação.

Assim, a empresa social situou-se nesse tempo, comprimida entre a busca de formas comunitárias de sobrevivência e luta política, e a organização produtiva com implicações mercantis, atuando com plasticidade e firmeza em espaços permeáveis. Essas associações comunitárias cresceram articulando forte expressão local e territorial com o ambiente global, integrando os campos econômico, social, ambiental e tecnológico, além de orientar o foco organizacional para a complementaridade entre práticas no mercado e vínculos solidários vividos em comunidade.

Nesse sentido, é interessante ressaltar como determinados conceitos tais quais classe, trabalho, estado, que foram construções explicativas da modernidade ocidental e eram fundamentais para o discurso e a análise social até recentemente, deixaram de ser suficientes ou adequados, pois os processos sociais analisados estão situados e focalizados sobre o cotidiano, as identidades culturais, se estruturam em torno do particular, do religioso, do território, da pequena economia, do ecossistema. Porém, isto não significa ignorar a existência de classes sociais e conflitos de interesses divergentes, assim como supor iniciativas econômicas isoladas do fenômeno da interdependência global dos negócios.

A empresa social também foi inovadora na construção de sociabilidades, na medida que incorporou as relações de mercado desde uma perspectiva ambiental, comunitária e associativa, para enfrentar desafios sociais de proximidade, muito concretos, quase ao alcance do olhar. Tornou-se expressão de um coletivo formado por pessoas, coisas e acúmulo de vida e histórias, encarnada no território e aberta ao mundo, conectada em redes, difundindo o uso sustentável dos recursos ambientais, tecendo relações e sendo por elas tecida.

4.2 - Sentidos

O esgotamento do sistema capitalista industrial de desenvolvimento desqualificou os modelos validados e tem obrigado os diversos atores sociais a recompor seus campos e a tentar arranjos institucionais inéditos para dar sentido à sua missão. Essa realidade inédita tem impulsionado muitas organizações sociais a revisar suas identidades e redefinir sua atuação. Nesse movimento, as organizações que não

ficaram reféns de mecanismos de isolamento e pensaram seu papel como parte de um processo de regeneração de sociabilidade, convivendo com cooperação e conflito, abriram espaços para produzir interações e superar impasses conjunturais.

Assim, novas formas de produção da vida social foram substituindo os mecanismos anteriores de inclusão - e de exclusão também - que se fazia por intermediação do estado e do mercado, além de operar o estabelecimento de novos acordos sociais. Essa situação implicou em repensar o conceito de autonomia nas relações com o estado e o mercado, e a constituir convergências entre crescimento econômico, gestão comunitária e bem-estar social, por caminhos não explorados.

Pois foi ao interior desses acordos que ocorreu o surgimento de iniciativas econômicas inovadoras que mobilizaram as comunidades de base, conferindo-lhes novos sentidos. No caso dessas iniciativas, a sociabilidade em comunidade transformou-se em valor agregado aos produtos e serviços, visíveis em pequenos gestos como processar e vender as frutas em compota, unificar vasilhame para a venda do mel, criar regras comunitárias para o uso da máquina de beneficiar grãos ou formar o preço para a venda da fibra de sisal extraída da bateadeira comunitária.

Esses gestos iniciais tornaram-se geradores de relações estruturantes de outros processos de inserção social, melhoria de vida, participação cidadã ou valorização do meio ambiente, a despeito de divergências, de períodos de desmobilização da comunidade, de produtividades variáveis de um associado para outro. A realidade não determinou as escolhas das comunidades de base, mas a realidade questionou suas práticas e empurrou-as para o caminho da empresa social. Assim nasceram as primeiras experiências que estão sendo chamadas de empresas sociais e que é o resultado de articulações locais e regionais dessas comunidades através de estratégias autônomas e solidárias de desenvolvimento sócio-econômico em um marco de referência “local-ambiental” ou “situado”.

A empresa social está mostrando a construção de um espaço de participação e articulação enquanto síntese social que representaria um produto histórico-cultural original. Por enquanto, tanto pode significar um empreendimento econômico emergencial para acompanhar esse período de transição de paradigma, quanto vir a ser uma forma particular de organização de empresa, híbrida entre o social e o econômico, com valores, ética, compromisso sócio-ambiental, presença forte e atuante das agricultoras, gestão com participação de todos os associados.

Ao participar da esfera econômica e desenvolver relações de mercado, as organizações sociais observadas fortaleceram o processo de construção de sua identidade, transitando de comunidade de base a empresa social sem, no entanto, transformar a ação racional em um fim em si mesma, cuidando para não se tornar dependente da lógica de funcionamento do mercado ou de poderes tutelares externos, particularmente das injunções da política local. Neste caso, as forças políticas tradicionais não contavam com a emergência desse novo ator social com vestimenta e função econômica e apesar da ocorrência de conflitos localizados, de alinhamentos político-partidários, por enquanto não se produziram arranjos locais de poder consolidados. Com relação ao funcionamento do mercado, apesar decrescentes, os apoios históricos de organizações internacionais de Cooperação, ONG de assessoria e redes de Comércio Justo, ainda fornecem anteparos protetores à sustentabilidade econômica. Esses condicionantes tornam prematura uma avaliação mais definitiva.

A existência das empresas sociais tem colaborado para o enraizamento e a permanência das populações rurais na Caatinga, na Amazônia, no Cerrado. O envolvimento com a agro-ecologia e a gestão sócio-ambiental, aliado aos resultados financeiros obtidos, têm conferido aos agricultores familiares um sentido de dignidade e orgulho que não existia antes. A empresa social ou a Associação trouxe um sentimento de pertinência a uma comunidade que é reconhecida e admirada. Nesse sentido, a relação com a terra, o bioma e o território tem se mostrado diferente daquela existente na época da migração provocada pelo ciclo industrial ou a chegada do agronegócio, onde cultivar a terra representava uma imagem de coisa do passado, de pena ou de abandono pela sociedade urbana, instruída, “moderna”.

A descoberta no início da importância para essas pessoas de estar juntos, fazer em comunidade, ter mais força não sendo sozinho, foi determinante para a formação das associações, mostrando como aquelas famílias do meio rural dependiam das relações interpessoais, para existirem apoiavam-se nas demais. As relações entre as pessoas tornaram possível a realização de ações que mudaram a realidade quotidiana. A realização dessas ações gerou uma força nova, uma espécie de patrimônio invisível que era coletivo, formado a partir dos vínculos estabelecidos nas relações interpessoais. Esse patrimônio que pode ser chamado de capital social foi um dos principais indutores do desenvolvimento da empresa social. A “descoberta” de que juntos podiam voar mais alto e mais longe foi um avanço para as organizações e representou o caminho para sua consolidação.

Porém, um desafio que é enfrentado sem que se tenha chegado a uma situação totalmente satisfatória é gerenciar as relações humanas nas empresas sociais sem reduzir agricultores, familiares, empregados, parceiros a um elemento de racionalização do sistema produtivo, submetido a demandas impostas por um universo de dados, solicitações e imposições objetivas de mercado. Por outro lado, o sentido economicista das relações que descreve, classifica e mede resultados de produtividade ou desempenho experimenta uma tensão saudável na convivência com os enlaces forjados nos sentimentos de solidariedade, nos vínculos comunitários, na pertinência a um território, a um ecossistema, a uma cultura regional.

Ao conviver com esses desafios e tensão, as organizações aprenderam que não existiam respostas definitivas e se fortaleceram na convivência com as incertezas. As idas iniciais ao mercado local e depois o envolvimento das três empresas sociais com o mercado internacional requereram a construção de estruturas organizacionais, produtivas e comerciais, com certa complexidade operacional, integração à cadeia produtiva e articulação de mecanismos de comercialização, em definitivo, a valorização da atividade econômica, que era estranha aos princípios da organização comunitária e da missão das ONG e às noções de alteridade e ética.

Contudo, muitos esforços têm sido feitos para que a passagem de uma organização cimentada pelos vínculos comunitários para uma empresa social ordenada por contratos e compromissos econômicos não seja submetida à simples gestão da rentabilidade financeira. Enveredar por esse caminho implicaria na perda da essência relacional humana, na burocratização organizacional e produtivista, separando a empresa social do universo das relações de alteridade, que fez parte da constituição de cada uma delas e as movimentava na direção de uma vida melhor para os agricultores familiares.

4.3 - Conclusões

O paradigma industrial era da homogeneidade, o que está em gestação caminha na direção da diversidade e a realidade tem obrigado toda organização a atualizar seus objetivos, recriar seus eixos de sustentação e seu campo de atuação. O que antes foi uniformidade, comando e hierarquia, está sendo substituído por flexibilidade, conectividade e parceria. As organizações sociais analisadas correspondem a esse

padrão de transição, suas estruturas são flexíveis, atuam como um sistema em rede interna e externa e não teriam existido e crescido sem a cooperação de outras organizações aliadas. São comunidades de base popular e territorial que começaram lutando por direitos, descobriram que o acesso a eles poderia passar pelo mercado e evoluíram para um empreendimento econômico, sem perder os princípios e valores da motivação inicial.

No começo, as empresas sociais são pequenas, têm o caráter e a dimensão das pessoas que delas participam, refletem a cultura das comunidades de base, assentadas no território de agricultores familiares que vivem da economia miúda, de subsistência, pouco integrados à esfera da economia institucionalizada. Essas empresas embrionárias buscam com seus empreendimentos e empreendedores sociais coletivos um lugar em um mercado que poderia melhorar a vida de seus associados e trazê-los da periferia – física, econômica e social - para a cidadania.

Se comparadas com outras empresas, elas possuem como diferenças principais a horizontalidade das relações associativas, os processos de decisão mais participativos, a pequena dimensão das unidades produtivas familiares que demanda e favorece o trabalho em parcerias, um acompanhamento intensivo e uma maior transparência dos recursos utilizados, além de não ter na maximização do lucro seu fim principal, a despeito de conviver com outras empresas em um ambiente de concorrência e conflito de interesses.

Para superar as limitações de um empreendimento de pequenas dimensões, procuram a diversificação de atividades e a construção de alianças com outras organizações, empresas e financiadores que incluem a participação em economias de rede e consórcios, enquanto desenvolvem novas formas organizacionais e gerenciais de empresa. Nessa composição, a comunicação interna e externa desempenha um papel de agente mobilizador muito importante, assim como o lugar ocupado pelo aprendizado e pelas articulações interinstitucionais.

Ao entrar na esfera econômica e conduzir suas escolhas e ações como sujeitos independentes de vínculos com patrões, sindicatos, movimentos sociais e governos, as organizações sociais estudadas colocam em funcionamento novas combinações de intervenção no processo produtivo e na sociedade, que rompem com concepções arraigadas, tanto de tradição populista quanto classista, sobre as estratégias e formas

de atuação social de grupos populares de base e questiona olhares míopes de pesquisadores, analistas políticos, movimentos sociais e ONG de assessoria.

Ao comparar a experiência brasileira de empresas sociais com as européias sobressaem elementos convergentes como a centralidade da atividade econômica enquanto eixo de mobilização e organização comunitária e um relativo distanciamento de debates ideológicos – sem significar abandono de posicionamento político – e elementos que as distinguem pelas características societais de uma e de outra. As experiências européias são respostas à decomposição do estado do bem-estar social e ao abandono das pessoas à sua individualidade desumanizada, enquanto no Brasil os empreendimentos aprofundam laços relacionais existentes, integram pessoas e comunidades que vivem à margem do mercado constituído e dos espaços de cidadania plena e as promovem a um lugar de mais dignidade.

Ao analisar as experiências brasileiras considerando os diversos critérios propostos e enunciados no Capítulo 1 para qualificação de empresas sociais, fica evidenciada sua pertinência a esse universo quando examinadas por indicadores econômicos e sociais, isolados ou combinados. Por enquanto, os grupos europeus de pesquisa que estabeleceram padrões de referência de empresa social detiveram-se nos níveis econômico e social, além da valorização da capacitação de seus membros e de algum conteúdo inovador na prestação de serviço que foi agregado.

No caso brasileiro, ao se elaborar um padrão ou critérios, ademais desses, seria impossível não atentar para o componente sócio-ambiental, a valorização da biodiversidade ou o reaproveitamento de materiais e resíduos. Ele é central nas três experiências analisadas, está presente nos quatorze casos coletados inicialmente - relacionados em anexo - e facilmente alcançaria país afora, alguns milhares de iniciativas tanto no meio rural quanto no espaço urbano dos catadores, artesãos, costureiras e criadores de arte.

Utilizando como referência os indicadores EMES, o padrão proposto pela Rede Européia de Pesquisadores ressalta como principais fatores para analisar o caráter predominante de empreendimento econômico, a articulação entre fatores sociais, econômicos e culturais para atingir os objetivos da organização e o espírito empreendedor da iniciativa que alimenta uma dinâmica de renovação constante.

Esses critérios estão presentes nas trajetórias das três associações de agricultores familiares, no trabalho comunitário, no desenvolvimento dos cultivos em padrões sócio-ambientais, na produção do palmito ou do café orgânico, do carpete de fibra natural, na abordagem dos mercados externos. De alguma maneira, elas colocaram em andamento novas combinações de fatores no processo produtivo que originaram um novo produto, um método de produção inédito, a abertura de novos mercados. Portanto, elas justificam o qualificativo de organizações empreendedoras com características empresariais.

Seguindo os critérios EMES, tanto a APA quanto a APAEB e a OPL – em volumes diferentes – desenvolvem atividade contínua de produção, processamento e comercialização de palmito, sisal e café, entre outras mercadorias, dentro de padrões de sustentabilidade sócio-ambientais e preços negociados coletivamente, com autonomia de gestão administrativo-financeira e sujeitas ao jogo do mercado na relação com fornecedores e consumidores, na formação de preços e estoques, nas garantias de pagamento. Em maior ou menor grau dependendo de situações específicas, elas são desafiadas pela racionalidade econômica, pelos conflitos que emergem da gestão coletiva e pelo risco econômico que é inerente à atividade comercial que passaram a desenvolver, ainda que seja dentro dos princípios do Comércio Solidário.

Por outro lado, observando os critérios sociais EMES, elas estão muito próximas de suas comunidades, para as quais oferecem benefícios como geração de empregos, espaços de encontros e programas abertos de capacitação técnica, além de influenciarem o surgimento de outras iniciativas locais que se espelham em suas experiências. Das fábricas e sedes das Associações partem campanhas de saúde e de educação ambiental, de valorização do crédito cooperativo e da multimistura alimentar para superar a desnutrição infantil, que mudam conceitos e alcançam toda a região. Muitos associados ao participarem de Conselhos Municipais, Comissão de Orçamento Participativo e outras organizações da sociedade local, levam para essas instâncias o aprendizado adquirido no dia-a-dia da empresa social.

As três Associações surgiram pela vontade de seus associados que partilham valores e objetivos comuns enraizados em um território de pertencimento – no caso um pedacinho da Amazônia, da Caatinga ou da Mata Atlântica – e parte de uma mesma realidade de exclusão econômica e de abandono social pela ausência ou insuficiência de políticas públicas. Porém, a alienação de seu território também havia sido

incorporada por essa população, após o declínio do ciclo do café, a devastação ambiental e o regime das secas do Sertão baiano ou o desconhecimento da Amazônia. A descoberta do meio ambiente e do ecossistema como valores econômicos ocorreu associada ao processo de edificação da empresa que se torna uma extensão, complementa a “redescoberta” do Sertão baiano como provedor de recursos, ou da riqueza da biodiversidade “oculta” na Floresta Amazônica e revelada pela implantação do consórcio agroflorestal.

A apropriação dos meios de produção se estende ao próprio negócio. Os associados dividem as responsabilidades pelo funcionamento e gestão da empresa social em igualdade de condições de acesso às informações e participação nas tomadas de decisão. As assembleias gerais dos sócios são as instâncias decisórias máximas, mas todas as Associações realizam reuniões de diretoria abertas, com uma periodicidade mensal ou bimestral, onde a gestão é monitorada e novas decisões podem ser tomadas. A atividade de direção é exercida sem remuneração, pois o estatuto jurídico de associação não permite que a função seja remunerada e essa situação um tanto esdrúxula, é sempre motivo de tensão para os agricultores. Enquanto eles estão ocupando-se da empresa, seus cultivos ficam sem sua assistência, sobrecarregando os demais familiares.

Nas três iniciativas as mulheres agricultoras têm papel destacado, a APA e a OPL têm mulheres como presidentes, que participam do cotidiano da direção da empresa, como os demais dirigentes. Elas são um elemento-chave nos momentos de mobilização e muito entusiastas dos processos de transformação fabril e diversificação das atividades. Antes de a produção entrar para uma “escala industrial”, em geral são as mulheres que dão início à atividade de forma artesanal, testam e experimentam novos produtos e processos. No entanto, essa situação vai desaparecendo à medida que a empresa vai se tornando mais estruturada ou a linha de produção mais mecanizada, com perfil industrial.

Da mesma maneira, à medida que avança a estruturação, a separação entre a direção e o gerenciamento administrativo-financeiro fica mais nítida e a administração caminha para a profissionalização. A APAEB adotou desde o início a figura de um gerente com plenos poderes administrativos – filho de um agricultor com formação contábil - que se tornou o principal responsável pela atividade organizativa da Associação e depois foi o artífice da transformação em empreendimento econômico. A OPL contou com a colaboração de um cooperante – técnico fornecido por um órgão da Cooperação

Alemã – que foi o responsável pela montagem da estrutura administrativo-comercial inicial e o fechamento dos primeiros negócios. Na APA havia um núcleo de associados com nível técnico-administrativo mais desenvolvido, migrantes do Sul, participantes de movimento pela reforma agrária, que permitiu conduzir as atividades mais integradas. Entretanto, com o desenvolvimento das indústrias torna-se necessário criar um corpo administrativo profissionalizado que se estende a toda atividade fabril. A APAEB emprega atualmente mais de 500 pessoas e representa muito bem esse processo em grau avançado de consolidação.

A separação ocorre devido à falta de experiência, de informação técnica e mesmo de “vocação” dos pequenos agricultores para a administração de organizações que det m seus “próprios códigos e planilhas”. Nesse domínio, as empresas sociais não conseguiram inovar superando a concepção de saber compartimentado característico do paradigma industrial e da engenharia de produção empresarial. As atividades administrativo-financeiras e de logística aparentam ser as de mais difícil apropriação pelos agricultores e a maior parte das soluções para simplificação de linguagens técnicas requerem base tecnológica de informática, que não   acessível a todos e reforça a segmentação.

Por outro lado, o crescimento das empresas aumenta a complexidade da gestão e exige mais conhecimentos técnicos, ampliando a brecha organizacional e abrindo um questionamento sobre um “tamanho ideal” de empresa social que por enquanto não está em debate, assim como não existem teorias desenvolvidas sobre a empresa social consolidadas. Os diferentes aportes registrados indicam o início de uma construção teórica, e apesar da heterogeneidade do objeto e da interdisciplinaridade de abordagens todas convergem para um marco comum. Em síntese, esse marco aponta para uma natureza de caráter híbrido, articuladora de diferentes racionalidades e recursos, mobilizadora e geradora do que está sendo chamado de capital social através da combinação das dimensões econômica, política e social – e caberia acrescentar ambiental – de um empreendimento empresarial comunitário para benefício individual e coletivo.

No Brasil, o estranhamento de uma expressão como empresa social nos estudos sobre ONG e a valorização da Economia Solidária como campo de pesquisa e objeto de políticas sociais não têm favorecido o desenvolvimento de estudos de empresa com viés social e de processos organizacionais econômico-sociais especificamente. Por outro lado, apesar de algum parentesco com os estudos sobre o Terceiro Setor e

a Responsabilidade Social Empresarial, o desenvolvimento de uma teoria sobre a empresa social deverá se constituir progressivamente em campo próprio, da organização-empresa e da gestão, distinto da ação social empresarial ou da prestação de serviços sociais por entidades da sociedade civil.

Para finalizar, retomando a análise das três empresas sociais ainda caberia destacar sua origem comum nas Comunidades Eclesiais de Base do meio rural, que provavelmente foi responsável por transmitir ao embrião de empresa os princípios, os valores e a metodologia de funcionamento inicial de uma organização, além da forma como elas foram respondendo aos questionamentos que a realidade impunha. A edificação de um empreendimento econômico comunitário foi um gesto concreto de resposta.

A institucionalização da comunidade que havia em associação, e depois em empresa, significou a passagem para uma esfera de ação mensurável, levou as pessoas à organização econômica, uma forma que elas encontraram para se apoiar, apoiar os outros e apoiar-se nos outros, algo com que elas podem contar em seu meio, integrada à sua realidade, com símbolos que elas compreendem. Os empreendimentos econômicos transmitem aos associados uma segurança coletiva não encontrada na ação do poder público ou na alta economia abstrata da sociedade de massas. As pessoas reunidas nos empreendimentos sociais constroem relações diretas e mesmo no caso da produção ou comercialização que a empresa representa, os espaços são desmonetizados pela qualidade das relações que são estabelecidas, pela força do encontro e pelos vínculos pré-existentes.

Essas relações reúnem recursos que são transformados em uma forma de capital social e colocados à disposição da comunidade, do empreendimento e do negócio. A proximidade é uma característica muito importante para a existência de relações de solidariedade. Ela se dá de forma situada na valorização do local e do encontro comum, na valorização do ecossistema, na territorialidade, nas afinidades de classe e identidade social e na história de lutas.

A empresa social é lugar de encontro e de relação entre dois universos tensionada pela racionalidade econômica e os vínculos solidários. Na empresa articulam-se dimensões materiais e imateriais, matérias primas e capital social, representando um elo, uma conexão entre dois lados, dois sujeitos, duas categorias. Como organização híbrida, a empresa social situa-se entre o social e o econômico, o cultural e o

ambiental, como ponte ou síntese. Assim, o “entre” é o lócus de elaboração de sínteses de elementos, em geral convergentes, mas às vezes contraditórios, possivelmente um caminho entre o hibridismo e a mutação.

A empresa social não surge na generalidade, no universal, seu campo é o concreto, o específico, com materialidade e sociabilidade, sem separar o técnico e o político, o econômico e o social, o humano e o não-humano. A empresa social é um híbrido que existe em um lugar e um tempo dado através de gestos, ações e atos que precisam ser interpretados para adquirir sentido e significado. Atravessada por muitas imperfeições e indefinições, ela é uma criação coletiva e aberta.

Referências bibliográficas

ABONG. **“O impacto social do trabalho das ONG no Brasil”**. São Paulo: Edição ABONG, 1998.

_____. “ONG identidade e desafios atuais”. *In: Cadernos ABONG*. São Paulo: Ed. Autores Associados, nº 27, 2000.

_____. “Outro diálogo é possível na cooperação Norte-Sul”. *In: Cadernos ABONG*. São Paulo: Editora Peirópolis, nº 31, 2003.

AMIN, S. ARRIGHI, G. FRANK, G. WALLENSTEIN, I. **La crise? Quelle crise ?** Paris: Edition Maspero, 1982.

BAPTISTA, E. **Les ONG: des nouveaux acteurs sociaux internationaux**. Dissertação de Mestrado defendida na Université de Paris I Sorbonne Panthéon, em Ciências Sociais, Paris, 1987.

_____. “ONG: planejamento ou estratégia?”. *In: Cadernos de Educação Popular*. Nova Pesquisa, vol. 18, Rio de Janeiro. nº 26, 2000.

_____. “Caminhos do financiamento às organizações sociais”. *In: Cadernos Ceris*, ano III, vol.4 Edições Loyola: Rio de Janeiro, Junho 2004.

_____. **Planejamento e estratégias organizacionais em gestão social**. Gestão de Iniciativas Sociais, LTDS/COPPE/UFRJ. Coordenação Carlos Renato Mota, Roberto Bartholo. Brasília: SESI/DN, 2005.

_____. **Mudança de ambiente e evolução das ONG**. Dialogo Développement et Paix. Montreal - Rio de Janeiro, 2006.

BARTHOLO, R. **Os Labirintos do silêncio: cosmovisão e tecnologia na modernidade**. Rio de Janeiro: Editora Marco Zero, 1986.

_____. **Você e eu – Martin Buber, presença palavra**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

_____. “A pirâmide, a teia e as falácias. Sobre modernidade industrial e desenvolvimento local”. *In Sociedade do conhecimento: novos desafios. Anais do Seminário NEAL*, UniFEI. São Paulo, 2002.

_____. “O diálogo nos rigores do pensamento – notas sobre conhecimento e verdade a partir de Emmanuel Lévinas”. *In Revista Tempo Brasileiro*, n 152: p. 43-73, 2003.

_____. e TUNES DA SILVA, G. “Ucronia: sobre o tempo da vida e alguns dilema”. *In Revista Tempo Brasileiro*, n 157: p. 5-44, 2004.

_____. Notas de aula. Seminários da disciplina “Engenharia de Interesse Social II”. Engenharia de Produção, COPPE/UFRJ. Mimeo, 2006.

BERNOUX, P. **Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations**. Paris: Éditions du Seuil, 2004.

- BEVORT, A e LALLEMENT, M (org.). **Le capital social**. Paris: Éditions La Découverte, 2006.
- BOBBIO, N. **Esquerda e Direita**, São Paulo: Editora UNESP, 1999.
- BODE, I, EVERS, A. e SCHULZ, A. "Work Integration Social Enterprises in Germany" *In EMES Working Papers* (WP 02/04). 2002.
- BORZAGA, C. e DEFOURNY, J. **The emergence of social enterprise**. London: Routledge, 2001.
- BORZAGA, C. e SANTUORI, A. "New trends in the non profit sector in Europe". *In OCDE Working Papers*, pp 31-59. 2003.
- BORZAGA, C. e LOSS, M. (2002), "Work Integration Social Enterprises in Italy", *In EMES Working Papers* (WP 02/02).
- BOUDON, R. e BOURRICAUD, F. **Dictionnaire critique de la sociologie**. Paris: Presses Universitaires de France, 1982
- BOURDIEU, P. **Contre-feux 2**. Paris : Raisons d'Agir Editions, 2001.
- BUCOLO, E. e LAVILLE, J.L. Capital social et économie solidaire. *In* BEVORT, A. e LALLEMENT, M. (org.) **Le capital social**. Éditions La Découverte, Paris, 2006.
- BURLASTEGUI, M. **Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía**. Mar del Plata: Ed. Universidad Nacional de Mar del Plata, 2004.
- CASHORE B. "Legitimacy, privatization of environment governance". *In International Journal of Policy, Administration and Institutions*, v. 15, 503-521, Oct 2002.
- CASTELLS M. **Sociedade em redes**. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.
- CATTANI A. (org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- COASE R. The nature of the firm. *In* WILLIAMSON O e WINTER S. **The nature of the firm origins, evolution and development**. Oxford: Oxford University Press 1993.
- CORAGGIO J.L. **Economía popular urbana: una nueva perspectiva para el desarrollo local**. Programa de Desarrollo Local. Instituto del Conurbano. UNGS San Miguel 1998.
- CORIAT B. e WEINSTEIN O. **Les nouvelles théories de l'entreprise**. Paris : Librerie Générale Française, 1995.
- CORTINA A. **Ética de la empresa**. Madrid. Editorial Trotta, 2005.
- DTI. **Social enterprise. A strategy for success**. Department of Trade and Industry. London (www.dti.gov.uk/socialenterprise) acedido em 23/01/2007.
- DEES G. "Enterprising nonprofits", **Harvard Business Review**, vol. 76, nº , p. 55-67, 1998.
- DEFOURNY J. "From third sector to social enterprise" *In* BOZAGA C. e DEFOURNY J.

- (org.) **The emergence of social enterprise**. London: Routledge, 2001.
- DUPAS, G. **Economia global e exclusão social**. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.
- EME, B. and GARDIN, L. (2002), "Les structures d'insertion par l'économie en France", **EMES Working Papers** (WP 02/07) 2002..
- EVERS, A. The significance of social capital in multiple goal and resource structure of social enterprise. In BORZAGA, C. e DEFOURNY, J. (org.), **The emergence of social enterprise**. London: Routledge, 2001.
- FLIEN, K. "The applicability of portfolio analysis in social management". In **European Journal of Housing Policy**, 2002.
- FUKS, M. et al. (orgs.). **Democracia e participação: os conselhos gestores do Paraná**. Curitiba: Ed. UFPR, 2004.
- GARCEZ, C. "Sistemas locais de inovação na economia do aprendizado: uma abordagem conceitual". In: **Revista do BNDES**. v.7, n.14, p.351-366, dezembro, 2000.
- GIDDENS, A. **Política, sociologia e teoria social**. São Paulo: Editora Unesp, 1998.
- GOMEZ DE SOUZA, L. A. **As ONG e o processo de democratização da sociedade brasileira**. In Seminário ABONG. Rio de Janeiro 1997.
- _____. **A utopia surgindo no meio de nós**. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 2003.
- GRANOVETTER, M. "Economic action and social structure". In **American Journal of Sociology**, November 1985.
- _____. "The impact of social structure on economic outcomes". In **Journal of Economic Perspectives**, 19(1) pp 33-50 2005.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: Ed. Loyola. 2001.
- HURTADO, L. **Desarrollo desde arriba y desde abajo: información, documentación y comunicación en las ONG de América Latina**. Cuzco: Ediciones CBC/CIPCA, 1995.
- KRAYCHETE, G., LARA, F. e COSTA, B. (org.) **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.
- KUPFER, D. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.
- LAKATOS, I. e MUSGRAVE, A. (org.) **Criticism and the growth of knowledge**. Cambridge: Cambridge University Press, 1970.
- LAKATOS, I. **Falsificação e metodologia dos programas de investigação científica**. Lisboa: Edições 70, 1978.
- LEONARDIS, O. de, MAURI, D., ROTELLI, F. **L'impresa sociale**. Milano: Edizioni Anabasi, 1994.

_____. **La empresa social**. Buenos Aires: Editora Nueva Visión, 1995.

LATOUR, B. **Jamais fomos modernos**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.

_____. **La science en action**. Paris : La Découverte, 1989.

LAVILLE, J. E NYSSSENS, M. "The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach" *In* BOZAGA C. e DEFOURNY J. (org.) **The emergence of social enterprise**. London: Routledge, 2001.

MESZAROS, I. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

MOURA, M. MEIRA, L. **Impactos de organizações sobre desenvolvimento local**. *In*: Anais ENANPAD, 2003.

NIETO, L. (org.) **La ética de las ONGD y la lógica mercantil**. Barcelona: Ed. Icaria, 2002.

NORTH, D. **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**. Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1995.

NYSSSENS, M. and GREGOIRE, O. "Les entreprises sociales d'insertion par l'économique en Belgique", **EMES Working Papers** (WP 02/03), 2003.

O' SHAUGHNESSY, M. "Social Integration Enterprises in Ireland", **EMES Working Papers** (WP 02/05), 2002.

OLIVIER, B. e SAINSAULIEU, R. **L'entreprise en debat**. Paris: Presses de Sciences Po, 2001.

PEARCE, J. (org.) **Development, NGO and civil society**. Oxford: Oxfam GB, 2000.

PEZZINI, E. "La figura del empresario social en las cooperativas sociales italianas". *In* **Revista de Economia Publica, Social y Cooperativas**. V. 48, 145-165, abr. 2004.

POLANYI K. **A grande transformação**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1994.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Editora FGV 2002.

RAZETO, L. **Las empresas alternativas**. Montevideo: Nordan Comunidad, 2002.

ROBINSON E. **The structure of competitive industry**. London: Cambridge University Press 1931.

ROBINSON J. Economics of imperfect competition. *In* WILLIAMSON O e WINTER S. **The nature of the firm origins, evolution and development**. Oxford: Oxford University Press 1993.

ROURE, M e PADUA, S. **Empreendedores sociais em ação**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.

SANTOS B.S. **Produzir para viver, os caminhos da produção não capitalista**. Rio

de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2002.

SCHUMPETER, J. **Economic theory and entrepreneurial history**. apud Revista Brasileira de Inovação, n 2, vol. 2. FINEP, 2003.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2002.

SINGER, P. e SOUZA, A. (orgs.) **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

SILVEIRA, D. et al. **Uma surpresa no sertão: a experiência APAEB e COOPERE**. Rio de Janeiro: Redeh, 2005.

SPEAR, R. "Work Integration Social Enterprises in UK". **EMES Working Papers** (WP 02/06) 2002.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

ZANDONAI, F. « Coopération sociale en Italie, entre consolidation et transformation ». *In Revue Internationale de l'Économie Sociale*, n. 286, 2002.

ZAOUAL, H. **Nova economia das iniciativas locais**. Rio de Janeiro: DP&A, COPPE UFRJ, 2006.

WILLIAMSON, J. (org.) **Latin American adjustment: how much has happened?** Washington: Institute for International Economics, 1990.

WILLIAMSON, O. "Transaction Costs Economics", **Journal of Law and Economics**, vol. 22, pp 223-261, 1979.

_____. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

Inúmeras vezes foram acedidos vários endereços eletrônicos, dos quais destaco:

www.abong.org.br

www.apaflora.com.br

www.apaeb.com.br

www.apaeb.com.br/fohadesisal

www.ashoka.org.br

www.capina.org.br

www.dti.gov.uk

www.econosoc.be

www.facesdobrasil.org.br

www.fairtrade.net

www.fase.org.br

www.funbio.org.br

www.ica.coop.pt

www.moc.org.br

www.scic.coop

www.socialenterprise.org.uk

www.visaomundial.org

Anexos

1 - Evolução das organizações sociais

Período	Eixo e territorialidade	Tipo de organização	Conteúdos
1979	Afirmação política Atuação local	Assistência social Filantropia Movimentos sociais Assessorias militantes	Inovação funcional (de classe para território)
1988	Constituição sócio-organizacional Dimensão nacional	Filantrópicas Movimentos sociais ONG de educação popular e de direitos humanos Associações comunitárias assessoradas	Inovação política
1992	Interação econômica Internacionalização Fórum Social Mundial	ONG nacionais ONG segmentadas Associações comunitárias Projetos sociais de empresas	Embate ideológico Diversidade Inovação organizacional
2002	Revisão institucional Globalização em redes	ONG internacionais ONG segmentadas Associações comunitárias Empreendimentos sociais Terceiro setor Responsabilidade sócio-ambiental corporativa	Construção de novas identidades Inovação estrutural

Elaboração do autor, 2007.

2 - Perfil das organizações sociais

Geração	Características	Lugar social
Primeira	ONG de educação popular	Ditadura
Segunda	ONG temáticas Associações	Redemocratização
Terceira	OSCIP Executoras de políticas governamentais Certificadoras Redes de comércio	Neoliberalismo Reforma do Estado Ausência de projeto político
Quarta	Organizações sociais de oportunidade Organizações inovadoras/ novas organizações	Plural Projetos alternativos

Elaboração do autor, 2007.

3 - Empresas sociais internacionalizadas, identificadas no Brasil

1. AAPI - Associação de Apicultores da Microrregião de Simplício Mendes (Simplício Mendes/PI): mel, exportado para Itália e EUA.
2. Agricultores familiares de Rio de Contas (Rio de Contas/Chapada Diamantina/BA): cachaça artesanal e orgânica, exportada para Itália.
3. APA – Associação dos Produtores Alternativos (Ouro Preto do Oeste/ RO): palmito orgânico, mel e derivados, farinha de babaçu para França e Japão.
4. APAEB - Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente (Valente/BA): carpetes e tapetes de sisal, exportados para diversos países da Europa e para a China.
5. Associação de Artesãos do Sítio de Riacho Fundo (Esperança/PB): artesanato (bonecas de pano), vendidas na Alemanha, Itália e Estados Unidos.
6. Central Mãos de Minas (Belo Horizonte/MG): artesanato, comercializados em diversos países, como Holanda, Alemanha e Estados Unidos.
7. Cooperativa Art-Ilha (Ilha de Ferro/AL): artesanato, comercializado na Argentina.
8. COOPAJAL - Cooperativa dos Pequenos Produtores Agroextrativistas de Lago do Junco (Lago do Junco/ MA): óleo e sabonetes de babaçu, vendidos a cadeias de lojas dos Estados Unidos e Inglaterra.
9. Cooperativa Pindorama (Maceió/AL) - sucos de frutas, exportados para os Estados Unidos.
10. COOPERCAJU - Cooperativa de Beneficiadores de Castanha de Caju Artesanais do Rio Grande do Norte (Serra do Mel/RN): castanhas de caju certificadas, vendidas para diversos países europeus, entre eles Suíça, Alemanha e Itália.
11. Núcleo de Indústria no Bairro (Salvador/BA): calças de capoeira, vendidas pela empresa Afro Bahia na Itália, Alemanha, Portugal, Israel, Estados Unidos, Espanha, França e Nova Zelândia.
12. OPL - Organização do Povo que LUTA (Caratinga/ MG): café orgânico. Exportado para a Alemanha.
13. Pequenos Agricultores Voltados à Exportação de Banana Orgânica (Região de Guaraqueçaba/PR): banana passa certificada, exportada para a Suíça e demais países da Europa.
14. RECA - Associação dos Pequenos Agrossilvicultores do Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado (Nova Califórnia/ Divisa Rondônia e Acre): polpa de cupuaçu. Vários países da Europa, como França, Holanda.

4 - Levantamento de literatura relacionada diretamente com as empresas sociais

ABONG. [Mapeando os campos de mudança]. Disponível: <http://www.abong.org.br>

APAEB. [O sertão tem tudo que se precisa. Se faltar, a gente inventa!] Disponível: <http://www.apaeb.com.br/>

Associação Mãos de Minas. [Mãos de Minas] Disponível: www.maosdeminas.org.br/

Associação Mundaréu. [Conheça a Mundaréu]. Disponível: www.mundareu.org.br

Banco do Povo. [O banco] Disponível: <http://www.bcodopovo.org.br/banco/historico.htm>

Capina. [Circular–Maio ‘99]. Disponível: <http://www.capina.org.org/recopa/mai99.htm>

Cooperativa Pindorama. [Cooperativa Pindorama: Ninguém é forte sozinho.] Disponível: <http://www.cooperativapindorama.com.br>

Empreendimentos de SES no Maranhão e Organizações de Apoio. Disponível: <http://www.milenio.com.br/ifil/racs/redes/ma.htm>

Globorural.globo.com [Projeto de Comércio Solidário promove agricultura familiar – Caju de sucesso] Disponível: <http://revistagloborural.globo.com/GloboRural/0,6993,EEC407007-1641-2,00.html>

GROSSO, Pauline (2003) Levantamento inicial de entidades que trabalham com a comercialização ou consumo de produtos agroecológicos no Brasil. Caldas, MG. Grupo de Trabalho Amazônico. [Notícias]. Disponível: http://www.gta.org.br/noticias_exibir.php?cod_cel=153

Instituto Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor. [Notícias] Disponível: http://www.centrocape.org.br/noticias/banco_noticia.htm
Itaú Cultural. Panorama do Teatro nos Anos 70. [Augusto Boal] Disponível:

MCT-IBICT-Prossiga. [Vortal Cadeia Produtiva do Caju] Disponível: <http://www5.prossiga.br/caju/asp/SaidaCons.asp?cod=7>

O Povo: O Jornal do Ceará. [Café ecologicamente correto] Disponível: <http://www.noolhar.com/opovo/cienciaesaude/239379.html>

Revista Agro-amazônia. [Exportação de óleo e sabonete] Disponível: <http://www.revistaagroamazonia.com.br/baba%C3%A7a-03.htm>

Revista Empresa Social. México. Ano 1, Nº 6, Nov/2002.

_____. Ano 1, Nº 7, Dez/2002.

_____. Ano 2, Nº 8, Jan/2003.

_____. Ano 2, Nº9, Fev/2003.

Sebrae Maranhão. [Notícias de interesse empresarial] Disponível: <http://www.sebraema.com.br/noticia/jan-d13-p21.htm>

Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração –SICM. [SICM atua no fortalecimento do Núcleo Indústria no Bairro]. Disponível: <http://www.sicm.ba.gov.br/news/noticia.asp?NewsID=178>

Tributa do norte. [Colonos do RN viram exportadores]. Disponível: <http://www.tribunadonorte.com.br/anteriores/030427/natal/natal10.html>

Visão Mundial. [Nossos projetos: Fair Trade]. Disponível: http://www.visaomundial.org.br/avisao/nossos_projetos_ft.asp