

## **Caso de Ensino: O fortalecimento da Rede de Economia Solidária do Montanhão**

**Autoria:** Silvia Gattai, Marco Aurélio Bernardes

Este caso de ensino tem por objetivo estimular a reflexão e a discussão a respeito dos processos de economia solidária que ocorrem no Brasil. Eles ocorrem, especificamente, nas regiões periféricas das metrópoles brasileiras e são apoiados por alianças intersetoriais formadas por representantes do mercado (empresas), do estado (prefeituras) e terceiro setor (ONGs, Igreja e outras organizações da sociedade civil). O estudo de caso possibilita uma análise, não exaustiva, dos processos de planejamento e gestão de empreendimentos solidários e das relações que se estabelecem entre os participantes de redes de economia solidária, notadamente, das relações cooperativas. Nesse sentido, apresenta o processo de surgimento e desenvolvimento de um grupo de economia solidária e de sua relação com um grupo de empreendedores sociais, composto por instituição religiosa, universidades e empresas da região. A relação entre tais atores encontra-se num momento de dilema entre continuar ou desfazer-se. O caso descreve a trajetória da Rede de Economia Solidária, localizada no bairro do Montanhão, em São Bernardo do Campo, na região do Grande ABC Paulista. A questão central a ser discutida é se a Rede consegue manter-se sem o apoio dos parceiros externos participantes de aliança intersetorial, após 10 anos de patrocínio. A Rede, que no começo de suas atividades era constituída por 100 empreendimentos, é composta, atualmente, por 22 empreendimentos informais, em sua grande maioria. O caso, que abrange um referencial teórico interdisciplinar no campo das Ciências Sociais Aplicadas, permite debater características do processo de surgimento e fortalecimento de redes de economia solidária; aspectos do contexto que propiciam esse tipo de economia; o papel do empreendedor social; as características das alianças intersetoriais; o planejamento e gestão de empreendimentos solidários e os processos de cooperação necessários para o funcionamento dos organismos de economia solidária. Possibilita também uma reflexão sobre a viabilidade de processos de economia solidária sem o apoio dos empreendedores sociais. Esse caso é recomendado para cursos de graduação e pós-graduação em disciplinas como empreendedorismo social, gestão e desenvolvimento local, Estado, mercado e terceiro setor, mobilização social e economia solidária, gestão organizacional. O caso foi escrito a partir de observações in loco, entrevistas com empreendedores, participação em atividades de preparação e assessoria aos integrantes do grupo de economia solidária. Essas atividades foram realizadas pelos pesquisadores participantes do projeto de Extensão: Redes de Gestão e Serviços para uma Economia Solidária, coordenado pela Faculdade de Gestão e Serviços da Universidade Metodista de São Paulo. Ocorreu no período entre 2009 e 2010, junto à Rede de Economia Solidária do Montanhão, à Associação Padré Leo Comissari e o Grupo de Apoio a Economia Solidária (GAES), em São Bernardo do Campo, São Paulo.

### **1. Introdução**

Este caso de ensino tem por objetivo estimular a reflexão e a discussão a respeito dos processos de economia solidária que ocorrem no Brasil, especificamente, nas regiões periféricas das metrópoles brasileiras e são apoiados por alianças intersetoriais formadas por representantes do mercado (empresas), do estado (prefeituras) e terceiro setor (ONGs, Igreja e outras organizações da sociedade civil). Possibilita uma análise, não exaustiva, dos processos de planejamento e gestão de empreendimentos solidários e das relações que se estabelecem entre os participantes de redes de economia solidária,

notadamente, das relações cooperativas. Nesse sentido, apresenta o processo de surgimento e desenvolvimento de um grupo de economia solidária e de sua relação com um grupo de empreendedores sociais, composto por instituição religiosa, universidades e empresas da região. A relação entre tais atores encontra-se num momento de dilema entre continuar ou desfazer-se. O caso descreve a trajetória da Rede de Economia Solidária, localizada no bairro do Montanhão, em São Bernardo do Campo, na região do Grande ABC Paulista. A questão central a ser discutida é se a Rede consegue manter-se sem o apoio dos parceiros externos participantes de aliança intersetorial, após 10 anos de patrocínio. A Rede, que no começo de suas atividades era constituída por 100 empreendimentos, é composta, atualmente, por 22 empreendimentos informais, em sua grande maioria. O caso, que abrange um referencial teórico interdisciplinar no campo das Ciências Sociais Aplicadas, permite debater características do processo de surgimento e fortalecimento de redes de economia solidária; aspectos do contexto que propiciam esse tipo de economia; o papel do empreendedor social; as características das alianças interssetoriais; o planejamento e gestão de empreendimentos solidários e os processos de cooperação necessários para o funcionamento dos organismos de economia solidária. Possibilita também uma reflexão sobre a viabilidade de processos de economia solidária sem o apoio dos empreendedores sociais. Esse caso é recomendado para cursos de graduação e pós-graduação em disciplinas como empreendedorismo social, gestão e desenvolvimento local, Estado, mercado e terceiro setor, mobilização social e economia solidária, gestão organizacional. O caso foi escrito a partir de observações *in loco*, entrevistas com empreendedores, participação em atividades de preparação e assessoria aos integrantes do grupo de economia solidária. Essas atividades foram realizadas pelos pesquisadores participantes do projeto de Extensão: Redes de Gestão e Serviços para uma Economia Solidária, coordenado pela Faculdade de Gestão e Serviços da Universidade Metodista de São Paulo, no período entre 2009 e 2010, junto à Rede de Economia Solidária do Montanhão, à Associação Padre Leo Comissari e o Grupo de Apoio a Economia Solidária (GAES), em São Bernardo do Campo, São Paulo.

## **2. O dilema – permanecer ou não permanecer, eis a questão**

Naquela noite chuvosa de março de 2011, o pessoal do GAES se encaminhava à reunião combinada com os parceiros que apoiavam a Rede de Economia Solidária, do bairro do Montanhão. Eles esperavam que comparecessem as lideranças da Rede de Economia Solidária, representantes de universidades da região, representantes de grande instituição financeira brasileira com unidades no município de São Bernardo do Campo. A pauta da reunião era a decisão sobre os destinos da aliança que haviam firmado entre si para promoverem o desenvolvimento e fortalecimento da Rede de Economia Solidária do Bairro do Montanhão.

O GAES foi fundado em 2002 para apoiar as atividades da Rede de Economia Solidária do bairro do Montanhão em São Bernardo do Campo, quando foi constituído pela Associação Padre Léo Comissari como grupo responsável pelo apoio e desenvolvimento aos integrantes da Rede.

A Rede de Economia Solidária foi criada no ano 2002 por iniciativa da Associação Padre Leo para acolher e estimular ações de empreendedorismo, de acordo com os princípios da economia solidária. Constituía-se, nesse momento, por 22 empreendimentos participantes, embora, em sua fundação tivesse como participantes em torno de 100 empreendimentos. Vivenciava a finalização de um processo de preparação de seus empreendedores com o apoio do GAES, de uma das universidades da região do Grande ABC e de empresas participantes do processo.

Face a esse momento de término de um ciclo na vida da Rede, os parceiros da aliança se viam frente a um questionamento polêmico:

“Devemos dar por encerrado nosso papel de apoio aos empreendedores da Rede e permitir que eles sobrevivam e se desenvolvam de forma autônoma?”

Todos os parceiros sabiam que o apoio desse grupo era muito importante para manter e fortalecer os valores culturais inerentes à economia solidária e as relações cooperativas fundamentais para esse tipo de economia. Mas sabiam também que a Rede precisava tornar-se autônoma, mantendo-se por “suas próprias pernas” e que, após 9 anos de trabalho conjunto, já era hora de refletir se, sem a presença do grupo de parceiros, a Rede continuaria a atuar de acordo com os princípios da economia solidária.

Neste processo, começaram a analisar o contexto no qual a decisão ocorreria: as características sócio econômicas da região do Grande ABC e, especificamente, do bairro do Montanhão; a composição da Rede de Economia Solidária, a gênese da Rede e seu principal patrocinador, a Associação Padre Léo Comissari e os últimos trabalhos realizados com a universidade, visando o fortalecimento e desenvolvimento da Rede.

Eles tinham consciência que a decisão necessitava apoiar-se numa análise cuidadosa de todos esses aspectos.

### **3. O contexto da decisão**

#### **3.1. A região do grande ABC e o processo sócio econômico das últimas duas décadas**

A partir de 1990, a crise econômica internacional repercute sobre a região do Grande ABC Paulista<sup>1</sup>, caracteristicamente industrial, atingindo uma grande parte da população dessa região que se vê excluída do mundo do trabalho formal, notadamente em grandes e médias empresas da região.

A região do ABC foi um dos maiores pólos industriais brasileiros, a partir da década de 50 do século passado, quando nela se instalaram grandes metalúrgicas montadoras de veículos. Essas empresas empregaram milhares de trabalhadores que para lá migravam vindos, principalmente, do nordeste brasileiro (ANEXO 1), em busca de melhores condições de vida.

Na época da crise, várias empresas se mudaram do ABC para outras regiões do país, em busca de diminuição ou isenção de impostos e as que lá permaneceram, automatizaram grande parte de sua produção, terceirizaram inúmeros processos de fabricação, demitiram milhares de trabalhadores, precarizaram as relações de trabalho, diminuindo a jornada de trabalho ou terceirizando partes significativas da produção. Buscaram, com essas medidas, diminuir seu custo operacional e, conseqüentemente, manter altos patamares de lucro.

Nesse contexto, dezenas de milhares de trabalhadores ficaram desempregados (ANEXO 2) e sem alternativas de recolocação profissional na região, pois seu trabalho não especializado: Ajudantes gerais, operadores de produção e outras funções que não exigiam habilidades específicas para serem desempenhadas foram substituídas pela automação. Por outro lado, durante décadas, duas ou três gerações familiares de trabalhadores migrantes construíram sua vida, sua casa, suas relações na comunidade, nos bairros das cidades do Grande ABC, principalmente nas periferias.

Dessa forma, essa população de desempregados e excluídos do sistema capitalista de produção passou a buscar novas alternativas de sobrevivência, fora do sistema.

Nesse contexto, surgiram grupos da chamada economia solidária, ou seja, aquela na qual pessoas cooperam entre si, de forma solidária, para poderem, juntas, ganhar o

pão de cada dia, sem nenhum tipo de recursos a não ser elas mesmas, sem dinheiro, sem um local apropriado, sem equipamentos de trabalho.

### 3.2. O Bairro do Montanhão

O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - IDHM do município de São Bernardo é de 0,834, classifica-se em 28º lugar entre os municípios do estado de São Paulo e em 106º no território nacional. Entretanto, sua periferia apresenta elevados níveis de vulnerabilidade. Essa constatação é uma expressão da desigualdade social no Brasil. O município apresenta altos índices de vulnerabilidade social, áreas ambientais e de mananciais para preservar e uma grande diversidade cultural em seu território.

O Montanhão é um bairro da periferia do município composto por cerca de 30 vilas, sendo caracterizado por um complexo de favelas. Fica localizado entre morros/contrafortes que pertencem a Serra do Mar, e que circundam a cidade de São Bernardo do Campo.

A região do Montanhão possui 14,34% da população do município de São Bernardo do Campo, ou seja, 126.526 habitantes. Sua densidade demográfica é de 10.597 habitantes por quilometro quadrado, uma das mais altas do município, de acordo com o Sumário de Dados 2010 de São Bernardo do Campo. Ainda, segundo esse Sumário, a população do bairro do Montanhão cresceu de 84.515 habitantes em 2000 para 126.526 em 2009. (ANEXO 3)

Segundo dados da Prefeitura, 20,4% dos chefes de família que residem no bairro do Montanhão não possuem renda; 6,87% ganham até um salário mínimo e 16,95% ganham até dois salários mínimos, isso significa que 44,22% dos chefes de família deste bairro têm renda abaixo de até dois salários mínimos. Outro dado representativo diz que 26% da população do bairro, por volta de 29.200 habitantes, são jovens na faixa etária de 15 a 29 anos que estão sub e/ou desempregados.<sup>2</sup> Segundo a Secretaria de Finanças de São Bernardo do Campo, em 2009, existiam no bairro 30 indústrias, 424 estabelecimentos comerciais e 1880 postos de serviço.

O Instituto Sou da Paz nomeia o Montanhão como "bairro ou comunidade crítico". O alto índice de vulnerabilidade do local é mostrado no relatório "Diagnóstico da violência e criminalidade em São Bernardo do Campo"<sup>3</sup>, (2008, p. 164).

As favelas que compõem o bairro são áreas de risco permanente no período de chuvas. Uma matéria publicada no jornal Rudge Ramos On-line da Universidade Metodista, em fevereiro de 2009, mostra que problemas como "ralos estourados, lama, esgoto a céu aberto, poeira, sujeira nas ruas e falta de saneamento básico", são comuns. Isso aponta para ausência de intervenções estatais primárias como o saneamento básico, falta que degrada ainda mais os níveis de qualidade de vida daquelas pessoas.

Apesar dessas agruras sociais, o Montanhão é observado com atenção por organismos de fomento de nível internacional. O Instituto Fernand Braudel, por exemplo, em pesquisa<sup>4</sup> sobre os novos costumes dos consumidores das classes C e D percebeu uma alteração nos modos de consumo dessas pessoas. Esse processo vem associado ao movimento econômico impulsionado pelo recurso obtido internamente ao bairro. Destaca-se dessa forma um ciclo econômico e produtivo no interior dessas comunidades que pode ser impulsionado se associado à linguagem cooperativa, ao fomento dos negócios inclusivos e a formação humana e tecnológica. Pela pesquisa realizada é possível ver a capacidade empreendedora como uma das novas marcas dessa comunidade.

Nesse sentido, experiências de sucesso na comunidade apontam para potencialidades locais, por exemplo, aquelas que estimulam a troca de serviços e produtos para que a riqueza permaneça na própria comunidade, ou a experiência da

Associação de Promoção Humana e Resgate da Cidade Padre Léo Comissari, entidade vinculada à igreja católica italiana, que se estabeleceu na região na década de 90, comandada pelo Padre Léo Comissari que lá viveu durante 10 anos.

Essa associação pode ser caracterizada como uma expressão de empreendedorismo social, pois cria processos para a educação e desenvolvimento dos membros da comunidade do Montanhão, buscando formas inovadoras de sobrevivência de seus grupos, por meio de uma orientação de mercado (desses grupos), solidariedade e cooperação entre seus membros.

#### 4. Os parceiros

##### 4.1. A Rede de Economia Solidária

Em 2002, foi fundada a Rede de Economia Solidária e Alternativa do ABC que se formalizou como Associação em maio de 2007. A Rede foi criada, por iniciativa da Associação Padre Léo para organizar e articular Empreendedores Econômicos Solidários da periferia do ABC em Rede, notadamente, do bairro do Montanhão, com o objetivo de unir os empreendedores de forma que pudessem buscar benefícios comuns através de ações associativistas. Em sua fundação, a Rede possuía em torno de 100 associados. A maior parte dos participantes da fase de fundação da rede eram oriundos dos cursos de formação profissional coordenados pela Associação Padre Léo. Além dos pequenos empreendedores individuais que fundaram negócios informais como pode ser visto na Tabela 1, foram fundadas três cooperativas como participantes da Rede: A Cooperativa Selecta, fabricante de sabão, utilizando como matéria prima o óleo de cozinha usado, a Cooperativa Arte e Costura no ramo da confecção e a Coopprofis, formada por pedreiros e atuando na construção civil. Esses empreendimentos surgiram com apoio da Associação Padre Léo que os orientou, em alguns casos, conseguiu um local para que pudessem desenvolver suas atividades e, em outros casos, conseguiu apoio financeiro de organismos italianos – prefeituras de cidades italianas e igreja católica - para que pudessem manter o empreendimentos enquanto não conseguissem sobreviver com seus resultados

**Tabela 1: Características dos empreendimentos participantes da Rede de Economia Solidária**

EMPRENDIMENTO	NATUREZA DO NEGÓCIO	FUNDAÇÃO	TEMPO DE PARTICIPAÇÃO NA REDE	ENVOLVIDOS
Thie's Bar	Bar	1993	10 anos	7
Wind Cold	Confecção de roupas	1992	10 anos	7
Chaveiro Pinguim	Chaveiro			2
Confecção Criativa	Confecção	2006	3 anos	6
Cooperativa Arte da Costura	Confecção	2009	1 ANO	6
Cooperativa Selecta	Fabricação de sabão	2006	4 anos	20
Auto Peças Rica	Comercialização de peças para motos e carros	1995	7 ANOS	6
Armarinhos Yasmim;	Miudezas em geral	2004	6 anos	4
Flor e Arte	Floricultura			2

Bazer Lued	Miudezas em geral	2000	10 ANOS	2
Cooprofis	Construção civil- pedreiros	2005	5 anos	20
Grafica Nova Opção	Serviços gráficos	2005	6 ANOS	4
Mercado e Adegas São Jorge		1990	10 ANOS	2
Depósito de Material de Construção Matos	Comercialização material de construção	2007	6 anos	6
Mercado Gomes	Alimentos, bebidas, produtos de limpeza	1998	6 anos	3
Helio Cristais	Vidraçaria	2005	5 anos	3
Minha Cozinha Restaurante	Restaurante	1993	10 anos	2

Fonte: autores

Esta Rede de Economia Solidária se enfraqueceu ao longo dos últimos anos, a ponto de seus participantes não procurarem mais a Rede para busca de soluções comuns que beneficiassem ao grupo ou soluções para um empreendimento que dependessem da cooperação de todos os outros. Nesse momento suas lideranças solicitaram ao Grupo de Apoio à Economia Solidária (GAES), ações que fossem destinadas ao fortalecimento da rede, criação de microcrédito e desenvolvimento local.

#### 4.2. A Associação de Promoção Humana e Resgate da Cidadania Padre Léo Commissari

A Associação de Promoção Humana e Resgate da Cidadania Padre Léo Commissari foi criada e idealizada em 1996, pelo Padre Léo Commissari por meio de um projeto de cooperação entre a Itália e o Brasil denominado Projeto de Solidariedade Ímola-São Bernardo do Campo, formado por padres missionários italianos. Este projeto tinha como objetivo resgatar a dignidade das pessoas oferecendo capacitação profissional e conseqüentemente contribuindo para a economia local, gerando trabalho e renda, estimulando a educação, lazer e cultura.

A primeira fase do projeto, realizada no Brasil, perdurou seis anos e foi direcionada especificamente às crianças e adolescentes que estavam nas ruas, frente às drogas e situações de risco. Os missionários contribuíram com ensinamentos e com a melhoria de aspectos sociais, trazendo à tona os direitos e deveres de cada um. Em 1996, foi concebida pela Associação uma escola profissionalizante, dentro do bairro Montanhão, chamada Centro de Formação Profissional Padre Leo Commissari.

Os cursos de formação profissional têm em sua essência a intenção de conduzir os participantes a se transformarem em pequenos empreendedores de acordo com o conceito de economia solidária. A proposta dos cursos é que o educando articule sua própria experiência com o novo e saiba trabalhar coletivamente.

Além dos cursos profissionalizantes, o Centro de Formação também oferece atividades culturais como aulas de balé, capoeira, teatro, musicalização, violão, inglês, italiano e espanhol, com o objetivo de colaborar na construção social e cultural dos moradores da região.

Em 1996 foi inaugurada a Creche Margarida, que está diretamente ligada a Associação; desta forma, o Centro de Formação Profissionalizante a inseriu em suas atividades, promovendo o atendimento à comunidade local e contribuindo com o desenvolvimento biopsicossocial das crianças.

#### 4.3. O Grupo de Apoio a Economia Solidária (GAES)

Em 2002, foi estruturada pela Associação uma equipe interdisciplinar, formada por cinco integrantes com a meta de estimular a formação e fortalecer grupos de geração de renda alternativa, sob os princípios da economia solidária.

Esta equipe nomeada Grupo de Apoio a Economia Solidária (GAES), foi criada justamente para incentivar os alunos do Centro de Formação a iniciarem atividades por conta própria, atuando em um processo circular, onde, além da formação técnica profissionalizante, ocorrem, simultaneamente, encontros de formação em cidadania, estimulando o pensamento crítico e a problematização da realidade com a busca de novas soluções. Num segundo momento, para aqueles que desejam continuar o processo de formação são oferecidos cursos sobre gestão, administração e outros temas importantes para sobrevivência dos empreendimentos. Finalmente, são oferecidos recursos do crédito solidário para aqueles que decidem abrir ou ampliar seus empreendimentos.

O GAES é composto por cinco membros, sendo que quatro deles são oriundos dos movimentos eclesiais de base da Igreja Católica Brasileira e um é da Universidade. O GAES trabalha de forma articulada com líderes comunitários, buscando a expansão da Rede de Economia Solidária, por meio do aconselhamento individual e em grupo, busca de novas alianças intersetoriais para apoio à Rede, difusão de melhores práticas, entre outras atividades e cursos de preparação em parceria com universidades da região.

É possível definir o papel do GAES como aquele do empreendedor social, pois ele atua de forma a fortalecer a comunidade por meio da inovação social, buscando a melhoria da sociedade e, nesse sentido, é um agente de mudança, melhorando sistemas, criando novas formas de aproximação e criando soluções sustentáveis para mudar a vida das pessoas e grupos para melhor.

#### 4.4. A universidade

Em fins do primeiro semestre de 2009, a Faculdade de Gestão e Serviços (FAGES) da Universidade Metodista de São Paulo, formulou um projeto de extensão integrado por professores e alunos de diversos cursos dessa Faculdade. O projeto recebeu o nome de "Redes de Gestão e Serviços para uma Comunidade Solidária".

As atividades do primeiro ano do projeto de extensão consistiram em diagnóstico e caracterização da comunidade do Montanhão e da Rede de Economia Solidária. Foram planejadas atividades e elaboradas as estratégias para uma ação compartilhada entre universidade, GAES, lideranças comunitárias e a Rede de Economia Solidária.

A implementação de ações do projeto iniciou-se no segundo semestre de 2010, visando o desenvolvimento e fortalecimento dos negócios e da própria Rede. Assim, nessa fase, as ações do projeto de extensão ocorreram focadas em quatro eixos:

1. Coordenação do Desenvolvimento de Planos de Negócios para os 22 empreendimentos da Rede;
2. Participação no processo de Abertura de um Banco Comunitário, cuja coordenação é do Banco do Brasil;
3. Participação no processo de fortalecimento de Microcrédito e Moeda Social;
4. Criação do Fórum Municipal de Economia Solidária em parceria com a Prefeitura do município.

Essas ações foram apoiadas pelos seguintes processos:

- Universidade Ouvinte;
- Incubadora Social;
- Programa de Comunicação;

- Prêmio de Economia Solidária e
- Grupo Interdisciplinar de Capacitação, Formação e Devolutiva.

A seguir, são relatados, sucintamente, ações e resultados relacionados aos quatro eixos do projeto, notadamente, o primeiro deles – Desenvolvimento de Planos de Negócios – desenvolvido sob responsabilidade da Universidade Metodista.

### **Eixo 1: Desenvolvimento de Planos Empreendedores para os 22 empreendimentos da Rede que buscaram o GAES**

A idéia de construção dos Planos, nasceu da compreensão de que a Rede de Economia Solidária teria um desenvolvimento maior, em quantidade de participantes e em volume de negócios no Montanhão, na medida em que empreendimentos individuais e coletivos do local se fortalecessem por meio de preparação para planejamento e gestão do empreendimento.

Os empreendedores foram auxiliados a desenvolverem eficiência e eficácia em relação aos seguintes itens: diagnóstico das demandas da comunidade do Montanhão; formação de consórcios de compra para negociação de melhores preços; formação do preço de venda, entre outras ações. Assim, foi elaborado um plano de negócio junto a cada empreendedor local.

A assessoria para elaboração dos planos empreendedores propôs tecnologias de inclusão e de sustentabilidade apropriadas à realidade local. Pode-se citar como exemplo, gestão financeira, de materiais, de pessoas, de clientes. É importante observar que a proposta de tecnologias não se configurou como um “pacote fechado” de tecnologias de gestão, mas foi sugerida de acordo com as características e necessidades de cada empreendedor e respeitando as características culturais da comunidade.

Para que o conhecimento sobre planejamento do empreendimento com a utilização do procedimento de elaboração do plano de negócio se multiplicasse, os agentes da GAES foram treinados sobre as características e processo de elaboração do plano e também acompanharam o trabalho de orientação aos 22 empreendimentos.

### **Eixo 2: Abertura de um Banco Comunitário**

O Banco comunitário partiu da constatação de que o mundo financeiro ainda não conseguiu estabelecer diálogo com a realidade das comunidades e que a economia popular se configura notavelmente como alternativa a exclusão social. Ele funcionará no local da comunidade e financiará projetos das pessoas do lugar e identificadas com a rede de Economia Solidária do Montanhão.

A abertura de uma agência do Banco do Brasil, mais um parceiro da aliança intersetorial, por meio de parceria com a comunidade, deve receber uma autorização para início das atividades e gestão da agência. No momento, ela aguarda a liberação de verba para iniciar suas atividades.

### **Eixo 3: Microcrédito e Moeda Corrente**

O microcrédito produtivo é uma ferramenta, qualitativamente, importante. É possível perceber os efeitos do microcrédito voltado ao consumo (melhorou a estima das pessoas e estimulou a atividade econômica). O microcrédito produtivo propiciará o surgimento de novos empreendimentos, ampliação e qualificação dos empreendimentos, pela compra de máquinas necessárias à melhoria de seus produtos, serviços, renda e logo geração de postos de trabalho.



O esperado é que a atuação do banco reverbere no desenvolvimento local pelo crescimento da dinâmica de negócios dentro da comunidade.

O microcrédito será operado pelo Banco Comunitário em parceria com o Banco do Brasil.

Foi criada uma moeda local, por iniciativa da Associação Padre Léo Comissari, denominada “Comissari” que é utilizada pelos empreendedores quando compram e vendem mercadorias e serviços de/aos outros empreendedores da Rede. A utilização dessa moeda contou com o patrocínio da Associação Padre Leo que disponibilizou um capital inicial de R\$ 2000,00 para serem movimentados com a utilização da nova moeda.

#### **Eixo 4 : Criação do Fórum Municipal de Economia Solidária**

É um encontro dos participantes da Rede do Montanhão e de outras cidades da região do Grande ABC, onde são apresentadas demandas da comunidade que são organizadas em documentos e que podem gerar políticas públicas. A Universidade contribui, disponibilizando sua infra-estrutura de atendimento (assessorias de comunicação e jurídica), seu espaço físico e assessorando na organização das idéias e demandas surgidas durante o fórum.

#### **Ações de apoio ao desenvolvimento dos eixos do projeto – a Universidade Ouvinte**

Uma das ações de apoio ao desenvolvimento dos eixos do projeto foi a Universidade Ouvinte, denominação dada aos encontros realizados periodicamente com todos os 22 empreendedores, representantes do GAES e pesquisadores da Universidade Metodista, no qual os empreendedores eram convidados a apresentar seu negócio, expor seus avanços e dificuldades. O principal objetivo da Universidade Ouvinte foi a reflexão sobre as características da economia solidária, a busca de caminhos que garantam sua permanência e os impactos desse processo na vida daquelas pessoas.

Foram encontros mensais com duração em torno de quatro horas. Havia um facilitador do diálogo, cujo papel era estimular os participantes a se posicionarem sobre os temas agendados para o encontro; em alguns momentos sintetizar a conversa ocorrida instantes atrás; fazer perguntas e indagações que possibilitassem às pessoas a reflexão sobre sua realidade.

#### **5. A gestão da aliança e a decisão sobre sua continuidade**

Ao longo da década de 2000 a aliança entre os parceiros estruturou-se e se consolidou. Ela não foi criada num determinado momento e formalizada por meio de um contrato entre seus componentes, não houve uma decisão de criação da aliança. Ela foi se construindo ao longo do tempo. Inicialmente, ocorreu a aproximação entre a Associação Padre Léo e a comunidade do bairro do Montanhão. Num segundo momento, surgiram o GAES e a Rede de Economia Solidária. As Universidades foram demandas em diferentes momentos. A Universidade Metodista de São Paulo, desde início da década de 2000, para apoiar as ações da Associação Padre Léo na comunidade do Montanhão e depois junto ao GAES e a Rede e a Faculdade de Engenharia Industrial por volta de 2007 para apoiar a racionalização do processo de trabalho da Cooperativa Selecta, integrante da Rede. Finalmente, o Banco do Brasil, também por volta de 2007, passou a contribuir ao desenvolvimento local, trabalhando à abertura do Banco do Povo e a instituição do micro crédito aos empreendedores. Esses parceiros sempre cooperaram entre si, estimulados por um objetivo comum que era o fortalecimento da Rede de Economia Solidária do Montanhão. O GAES assumiu no grupo o papel de

articular e liderar processos decisórios e encaminhamentos e levar demandas e diagnósticos aos outros parceiros. Esse processo iniciou-se a partir de 2002, quando o GAES foi formado.

Por outro lado, a Rede de Economia Solidária tem sobrevivido nesses 9 anos de sua existência, embora seus membros sejam humildes moradores da região do Montanhão e sua renda mensal, fruto de sua ocupação nas atividades da economia solidária não lhes permita transformar o estilo de vida, mudando para um bairro central da cidade, por exemplo. O apoio dos parceiros “robustos” social e economicamente, como a universidade, o banco e a própria Igreja Católica é fundamental para que acreditem na viabilidade de sobreviverem de forma alternativa ao esquema capital-trabalho. Eles são bastante considerados pelos parceiros que enxergam neles a expressão concreta da possibilidade de transformação da realidade social no Brasil, principalmente nas periferias das grandes cidades que são as regiões nas quais a desigualdade social aparece de forma mais gritante.

Entretanto, por mais quanto tempo, esse apoio deverá persistir? Esses membros da Rede já conseguiram introjetar valores e hábitos da economia solidária a ponto de continuarem a viver de acordo com seus princípios sem a presença e apoio dos parceiros? O que aprenderam nesses 9 anos de parceria visando uma nova forma de vida? Seria mais correto os parceiros procurarem outras comunidades pobres para apoiar? Os processos estruturados de sensibilização à economia solidária foram suficientemente eficazes para mudar o modo de pensar dessas pessoas? Os planos de negócios que elaboraram permitiram que desenvolvessem uma capacidade de gestão de seus empreendimentos a ponto de que esses possibilitem a sobrevivência digna do empreendedor?

Pensando nessas questões os participantes do GAES se encaminharam para a reunião.

## **6. Notas de Ensino**

### **6.1. Objetivos educacionais**

- Analisar as características da economia solidária, comparando-a com a economia capitalista.
- Analisar as principais características culturais de grupos de economia solidária: confiança entre os membros, ações cooperativas, convergência ao interesse coletivo.
- Analisar o papel do empreendedor social como elemento de apoio e sustentação aos grupos de economia solidária.
- Analisar as características das alianças intersetoriais, sua estrutura e dinâmica.
- Discutir a utilização do plano de negócio como instrumento válido para trabalhar planejamento e gestão em empreendimentos solidários.
- Analisar características de processos competitivos e cooperativos intra e inter grupais.

### **6.2. Sugestão de dinâmica de discussão do caso:**

Para análise desse caso é necessário que os participantes tenham noções sobre os conceitos de economia solidária, alianças intersetoriais, empreendedorismo social.

O caso pode ser trabalhado em três fases:

1. A primeira fase é a leitura prévia do caso, anterior à aula, individual e propostas de encaminhamento às questões para análise.
2. Na segunda fase, em classe, é realizada a discussão em subgrupos para se chegar a um consenso sobre análise.
3. Finalmente, a apresentação das conclusões dos subgrupos e discussão em plenário com intervenção docente

### 6.3. Questões para análise e discussão:

- A Rede de Economia Solidária do Montanhão é viável como economia alternativa à economia capitalista? Porque?
- Que fatores possibilitam a cooperação e solidariedade entre os membros da Rede de Economia Solidária?
- Que fatores estimulam a cooperação entre os membros da aliança intersetorial?
- Se o papel do empreendedor social é estimular o desenvolvimento, autonomia e inclusão social dos grupos que patrocina/apóia, qual o momento em que deve afastar-se do grupo apoiado?
- No caso da Rede de Economia Solidária do Montanhão o grupo no papel de empreendedor social (GAES, Universidade, Banco) criou uma dependência do grupo que apóia com relação a ele?

### 6.4. Breve olhar sobre o arcabouço teórico e análise das possíveis alternativas de decisões/soluções

Para uma análise mais ampla e consistente do caso é necessário caminhar até os limites do campo da Administração e buscar conceitos de outras ciências. Dessa forma, o arcabouço teórico baseia-se em conceitos da área das Ciências Sociais Aplicadas, especificamente: Da Administração, da Economia e da Sociologia. Do campo da Administração são utilizados os construtos de: Planejamento e gestão de empresas; utilização de “ferramentas” de planejamento como o Plano de Negócios; os fenômenos de cooperação e competição entre indivíduos nos grupos e entre grupos envolvidos num mesmo sistema social, no caso a Rede de Economia Solidária e a Aliança Intersetorial.

Também é utilizado o construto sobre Economia Solidária do campo da Economia. Finalmente são buscados conceitos da Sociologia como Aliança Intersetorial, analisando as parcerias entre estado, mercado e terceiro setor; nesse campo também é importante o conceito de empreendedorismo social, papel que pode ser desempenhado por todos os membros da aliança intersetorial visando o desenvolvimento econômico e social do grupo apoiado.

A análise das possíveis alternativas de decisões sobre o caso do Montanhão deve lastrar-se na discussão sobre a possibilidade de outra economia que não a dominante, ou seja a economia capitalista e nos processos sociais, culturais e organizacionais necessários para embasar o surgimento e desenvolvimento dessa outra economia, ponderando sobre as características desses processos que permitem sua permanência e desenvolvimento.

Para Singer (2003) a economia solidária é uma resposta dos grupos menos favorecidos ao sistema econômico dominante, mostrando que conseguem sobreviver independente dele.

Segundo França (2002) a economia solidária é um tipo de economia diferente da tradicional, uma outra forma de regulação da sociedade, numa perspectiva da possibilidade de articulação de diferentes fontes de recursos que convivem de forma híbrida, ou seja: O não mercantil que possibilita a sobrevivência dos empreendimentos por meio de subvenções e financiamentos do poder público e/ou organismos nacionais e internacionais de apoio ao movimento de economia solidária, em conjunto com o mercantil por meio da venda de produtos ou prestação de serviços e finalmente o não monetário que é a participação voluntária de pessoas doando recursos, sejam eles materiais ou humanos, numa lógica de reciprocidade, doação e solidariedade, (FRANÇA, 2002: 129).

É importante também trazer ao debate a questão da configuração das metrópoles de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento nas quais as grandes periferias

possuem características tanto econômicas, como sociais que são específicas e não podem ser analisadas de acordo com os conceitos tradicionais da economia, da sociologia ou da administração. Nelas, a informalidade nos negócios, a forma de apropriação da terra, os fluxos migratórios necessitam ser compreendidos e analisados para uma análise mais consistente do processo da economia solidária. (ROY, 2005; TELLES, 1996, 2006). Nesse sentido a análise da região do ABC com o processo da reestruturação produtiva e conseqüente geração de milhares de desempregados (CONCEIÇÃO, 2007), necessita de um foco sobre a pobreza e suas várias facetas para ir além da análise quantitativa, explicando as características qualitativas da pobreza, (SEN, 1987; MARQUES, REFICO e BERGER, 2009).

Ao lado dessa discussão, a apresentação do conceito do empreendedor social permite visualizar novas possibilidades de aproximação e parceria entre estado, mercado e sociedade civil organizada, como forma de atuação inovadora nessas configurações metropolitanas da desigualdade social. O empreendedor social é aquele que, como ponto de partida, acredita na possibilidade de outra economia ou de uma economia que possibilite a existência de negócios inclusivos, não deixando excluídos os menos favorecidos pelo sistema econômico dominante. São atores que possuem um poder econômico (empresa), político (prefeituras) ou conceitual (universidade) para apoiar e dar visibilidade a esse processo e que relacionam o significado instrumental do empreendedorismo com os objetivos presumidamente sociais. (NICHOLS, 2007; FISCHER, 2004).

Aqui também se discute a questão central do caso que é o correto tempo de duração do apoio da aliança ao grupo de economia solidária e é fundamental a abordagem sobre o comportamento do inovador social refletindo sobre aspectos que restringem e o que facilitam sua ação, tanto do ponto de vista do grupo de economia solidária como do grupo de patrocinadores. Para essa discussão é possível trazer a teoria da estruturação, segundo a qual as forças do contexto social estruturam e determinam as escolhas individuais e a teoria da agência que afirma que agentes individuais podem escolher o curso de comportamentos. São enfatizadas as habilidades de criatividade e quebra do curso de ação de atores individuais, sugerindo que estruturas sociais são fluidas e maleáveis para os agentes, (NICHOLS, 2007).

A visão do papel do empreendedor social pode ser articulada de forma monológica, ou seja, a figura do herói, do criador que deseja mudar o mundo, é centrada no sujeito e pode criar relações de dependência entre o grupo da economia solidária e o empreendedor social. Por outro lado há a visão dialógica, baseada no consenso, participação, *approach* dialógico para identificar problemas sociais e suas soluções.

As alianças intersetoriais que aproximam atores tanto do mercado (empresas e universidades), como do Estado (prefeitura, no caso estudado) ou do terceiro setor (ONGs, Igreja) tornam mais efetiva a ação de apoio aos grupos de economia solidária e a outros movimentos de desenvolvimento econômico e social, (AUSTIN, 2001).

No campo da Administração, trabalhar com os conceitos de planejamento e gestão organizacionais para discutir a eficácia do plano de negócios como instrumento para gestão de empreendimentos solidários, (DRUCKER, 1967 e 2001).

Finalmente a análise de relações cooperativas e competitivas entre indivíduos nos grupos e entre grupos e o processo de desenvolvimento de uma cultura de cooperação como base para a economia solidária, contrapondo-a à cultura hegemônica que valoriza a competição, (CRAIG, 1993).

## 6.5. Indicações bibliográfica

AUSTIN, J.E. **Parcerias – Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

CONCEIÇÃO, Jefferson J. **Quando o Apito das Fábricas Silencia**. São Paulo: Ed.ABCDMAior, 2008.

CRAIG, John G. **The nature of cooperation**. London: Black Rose, 1993.

DRUCKER, P. **O Gerente Eficaz**. São Paulo: LTC, 1967.

\_\_\_\_\_. **O Melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Nobel, 2001.

FISCHER, R.M. **O Desafio da Colaboração – Práticas de Responsabilidade Social entre Empresas e Terceiro Setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANÇA, G. **A perspectiva da economia solidária**. In: Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação. FISCHER, TANIA (org.). Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

MARQUEZ, P., REFICCO, E. e BERGER, G. **Negócios Inclusivos em America Latina** in: Harvard Business Review, maio, 2009.

NICHOLLS, A e CHO, A.H. Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field. In NICHOLLS, A. (org.) **Social Entrepreneurship: New Models Of Sustainable Change**. New York: Oxford University Press, 2006.

ROY, Ananya. **Urban informality: toward an epistemology of planning**. In Journal of the American Planning Association, 2005.

SEN, Amartya. **On ethics and economics**. Oxford: Blackwell, 1987.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002

TELLES, Vera da Silva e CABANES, Robert. **Nas tramas da cidade: trajetórias urbanas e seus territórios**. São Paulo: Humanitas, 2006.

TELLES, Vera. **A questão social: afinal, do que se trata?**. In: São Paulo em Perspectiva, vol. 10, nº 4, 1996, pp. 85-95.

## ANEXO 1 –

**Tabela 1 – Origem estadual dos migrantes brasileiros em São Bernardo do Campo dos 7 estados mais representativos (número de residentes), 1970 a 2000**

Estado	1970	1980	1991	2000
São Paulo	82.164	151.996	165.625	nd
Minas Gerais	21.569	42.640	41.635	45.750
Bahia	8.314	21.524	25.794	42.834
Pernambuco	5.725	15.819	22.591	31.221
Ceará	2.608	11.050	15.100	22.784
Paraíba	2.019	7.917	12.218	19.022
Paraná	4.143	15.488	16.604	18.673

Fonte: Sumário de Dados 2010 - São Bernardo do Campo, pg. 42

## ANEXO 2 -

Tabela 2 – Número de empregados na região do ABC, por setor de atividade, 1989 – 1999

Ano	Indústria	Serviços	Comércio	Adm.Pública	Total
1989	363.333	120.613	62.913	27.555	474.414
1990	293.431	111.746	57.881	19.867	482.925
1991	281.245	109.965	56.492	20.026	467.728
1992	256.183	105.544	49.942	21.964	433.633
1993	232.461	104.194	50.728	21.618	409.001
1994	273.781	115.309	61.131	31.894	482.115
1995	255.840	127.976	64.700	31.684	480.200
1996	230.937	135.628	64.966	31.969	463.500
1997	219.678	149.340	65.385	31.772	466.175
1998	191.624	162.174	66.519	31.429	451.746
1999	187.759	171.827	67.266	34.559	461.411

Fonte: Conceição, 2007, pg. 130.

Tabela 3 – População economicamente ativa, taxas de participação e desemprego – São Bernardo do Campo – 1991 a 2009

População / Taxa	1991	1996	2000	2007	2008
População em Idade Ativa - PIA (10 anos e mais)	451.163	541.347	584.609	659.583	678.877
População Economicamente Ativa - PEA	245.658	284.045	350.181	419.495	432.445
Ocupados	216.965	241.268	290.300	366.219	389.200
Desempregados	28.693	42.777	59.881	53.276	43.244
Taxa de Participação (PEA/PIA) <sup>(1)</sup>	54,5	52,5	59,9	63,6	63,7
Taxa de Desemprego (DES/PEA) <sup>(2)</sup>	11,7	15,1	17,1	12,7	10,0

Fonte: Sumário de Dados 2010 – São Bernardo do Campo, pg. 173

## ANEXO 3

Tabela 4 – População nas áreas de proteção aos mananciais por bairro, São Bernardo do Campo, 1980 a 2008

Bairro	1980	1991	1996	2000	2003	2004	2007	2008
Alves Dias (parte)	872	2.631	3.372	3.908	3.927	4.117	4.119	4.226
Balneária	441	451	623	606	601	631	631	647
Batistini	6.742	12.089	24.581	27.655	29.637	30.820	31.091	31.893
Botujuru (parte)	1.500	2.278	3.022	2.970	3.354	3.517	3.519	3.610
Cooperativa (parte)		763	8.114	9.024	11.458	12.016	12.021	12.331
Demarchi (parte)		2.807	4.636	4.711	4.835	5.071	5.072	5.203
Dos Alvarenga	7.781	27.974	43.569	54.585	64.142	66.054	67.289	69.025
Dos Casa (parte)	22.802	24.910	36.159	38.559	41.048	43.046	43.063	44.174
Dos Finco	2.229	5.738	7.988	9.435	10.690	11.007	11.216	11.504
Montanhão (parte)	257	3.934	7.351	9.504	12.088	12.675	12.681	13.008
Rio Grande	4.210	4.894	5.379	6.429	7.354	7.581	7.715	7.914
<b>Total Zona Urbana</b>	<b>46.834</b>	<b>88.469</b>	<b>144.794</b>	<b>167.386</b>	<b>189.134</b>	<b>196.535</b>	<b>198.417</b>	<b>203.535</b>

Fonte: Sumário de Dados 2010 – São Bernardo do Campo, pg. 78

<sup>1</sup> A região do Grande ABC Paulista é formada por sete cidades: São Bernardo do Campo, Santo André, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, no Estado de São Paulo.

<sup>2</sup> Informações disponíveis em:

<http://www.saobernardo.sp.gov.br/dados1/arquivos/PerfilSocioEconomico/MONTANHAO.pdf>

<sup>3</sup> Informações disponíveis em: <http://www.soudapaz.org/Portals/0/Downloads/diagnostico%20sbc.pdf>

<sup>4</sup> “A democratização do consumo” disponível em [http://www.braudel.org.br/publicacoes/bp/bp39\\_pt.pdf](http://www.braudel.org.br/publicacoes/bp/bp39_pt.pdf)