

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

EVANDRO ALCIDES RIBEIRO

Gestão de Redes de Cooperação:

Estudo da Parceria Ceasinha – Banco de Alimentos em Ribeirão Preto SP

Orientador: Prof. Dr. João Luiz Passador

Ribeirão Preto - SP
2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcos Fava Neves
Chefe do Departamento de Administração

EVANDRO ALCIDES RIBEIRO

Gestão de Redes de Cooperação:

Estudo da Parceria Ceasinha – Banco de Alimentos em Ribeirão Preto SP

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. João Luiz Passador.

Versão Corrigida. A original encontra-se disponível no Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTA
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA
FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Ribeiro, Evandro Alcides.

Gestão de redes de cooperação: estudo da parceria Ceasinha –
Banco de Alimentos em Ribeirão Preto SP. Ribeirão Preto, 2011.

127 p.: il.; 30cm.

Dissertação de Mestrado – Faculdade Economia, Administração e
Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Passador, João Luiz.

1. Gestão de redes de cooperação. 2. Administração de
organizações. 3. Desenvolvimento local sustentável. 4. Colaboração
intersetorial.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Evandro Alcides Ribeiro

Gestão de Redes de Cooperação: Estudo da Parceria Ceasinha – Banco de Alimentos em Ribeirão Preto SP.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

*A Ana Claudia e Clara, pela compreensão nas ausências
e pelo incentivo e carinho nos momentos mais difíceis.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor orientador Dr. João Luiz Passador, por acreditar não só na beleza e na importância deste projeto para a sociedade e para a Administração, mas também na minha pessoa.

À minha mãe, Maria Inês, ao meu pai, Wagner (*in memoriam*), e à minha irmã, Ana Cláudia, pelo apoio e incentivo, desde cedo.

Aos professores Dr^a. Lara Bartocci Liboni (FEARP/USP) e Dr. Luís Miguel Luzio dos Santos (UEL), convidados com carinho para a composição da banca de qualificação devido à sua intimidade com o tema, pelas dicas e sugestões para o texto.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da FEARP/USP, especialmente à Prof^a. Dr^a. Cláudia Souza Passador, pelos textos que me auxiliaram a repensar a Gestão Pública, dando novos rumos a este trabalho.

Aos alunos da turma de 2009 do PPGA da FEARP/USP, especialmente àqueles que proporcionaram discussões engrandecedoras também nas reuniões do GPublic: Mirna Medeiros, Pedro Arruda Neto, Thales Salvetti e Violeta Rojas.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – USP e seus funcionários, pelo apoio e oportunidade de aprimoramento.

À Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região, especialmente os Srs. Vanderlei Frazon e José Carlos Festuccia, pelo apoio total e abertura de portas e arquivos do Ceasinha.

Ao Banco de Alimentos do Município de Ribeirão Preto e seu gestor Leandro Abreu.

Ao Banco do Brasil S/A, pelas diversas dispensas concedidas para o cumprimento dos créditos.

À UnB e à FUNDACE, pelos ensinamentos e pelas pesquisas anteriores, sobre os quais me apoiei para enxergar mais longe.

E, finalmente, aos regentes ocultos do Universo, cuja classificação deixo a cargo da crença de cada um, cujo auxílio foi determinante para que eu chegasse até aqui.

Se você tem uma laranja e troca com outra pessoa que também tem uma laranja, cada um fica com uma laranja. Mas se você tem uma idéia e troca com outra pessoa que também tem uma idéia, cada um fica com duas.

Confúcio

RESUMO

RIBEIRO, E. A. **Gestão de Redes de Cooperação**: Estudo da Parceria Ceasinha – Banco de Alimentos em Ribeirão Preto SP. 2011. 117 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

O presente trabalho teve por objetivo estudar a gestão de redes de cooperação inter-organizacional por meio da pesquisa e análise das relações do conjunto de atores e de organizações envolvidas na criação e na manutenção da parceria entre a Associação de Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região, conhecida pelo pseudônimo de Ceasinha, e do Banco de Alimentos da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto. O problema de pesquisa envolveu a prática de gestão em redes e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável em nível local, bem como para a incorporação e o aprimoramento dos conceitos compartilhados de responsabilidade na gestão coletiva e participação dos sistemas sociais organizados para a geração de trabalho e renda. O esforço de pesquisa se justifica em função das novas características das formas de organização social para a produção, consumo e acumulação de riqueza, que ultrapassam os modelos tradicionais devido às recentes mudanças conjunturais e estruturais do planeta. Nesse processo há um fortalecimento da integração entre equidade social, viabilidade econômica e conservação ambiental, à vista de um maior compromisso com o futuro e com a solidariedade entre gerações, com o que a Ciência da Administração não pode ficar indiferente. Utilizando o método de estudo de caso e técnicas de fonte de evidências como documentação, observações diretas e entrevistas semi-estruturadas, buscou-se compreender o funcionamento da rede e sua estrutura formal de inter-relacionamento, bem como as vantagens sinérgicas para o desenvolvimento da comunidade de interesse específico e da rede expandida de desenvolvimento local e regional sustentável em que se inserem Associação e Banco de Alimentos. O estudo ofereceu base teórica, análise e discussões para se conhecer e analisar o modelo de gestão da rede de cooperação pesquisada, considerando-se as condições históricas, territoriais, econômicas, políticas, sociais, culturais e ambientais, que serviram como estímulo para a formação, desenvolvimento e perspectivas das redes de cooperação no Brasil. Procurou, também, verificar os desafios e dilemas na gestão dessas redes, enquanto lançava as sementes para novas pesquisas e projetos.

Palavras-chave: redes de cooperação; desenvolvimento local sustentável; gestão de redes de cooperação interorganizacional.

ABSTRACT

RIBEIRO, E. A. **Network Management Cooperation: Partnership Study Ceasinha / Food Bank in Ribeirão Preto – SP.** 2011. 117 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

This work aimed to study the management of networks of inter-organizational cooperation through research and analysis of the relations of the set of actors and organizations involved in the creation and maintenance of the partnership between the Association of Horticultural Producers of Ribeirão and Region, known by the pseudonym Ceasinha and the Food Bank of the City of Ribeirão Preto. The research problem involved in network management practice and its contribution to sustainable development at the local level as well as the incorporation and refinement of the concepts of shared responsibility and collective participation in the management of social systems organized to generate employment and income. The research effort is justified in light of the new features of social organization for production, consumption and accumulation of wealth beyond the traditional models due to recent economic and structural changes of the planet. In this process there is a strengthening of the integration of social equity, economic viability and environmental conservation, the sight of a greater commitment to the future and solidarity between generations, with the Management Science can not remain indifferent. Using the method of case study and technical documentation as a source of evidence, direct observations and semi-structured interviews, we sought to understand the functioning of the network and its formal structure of inter-relationships, as well as the synergistic advantages for the development of specific community of interest and expanded network of local and regional sustainable development in which they live and Food Bank Association. The study provides a theoretical basis, analysis and discussions to understand and analyze the model of network management cooperation investigated, considering the historical, territorial, economic, political, social, cultural and environmental, which served as a stimulus for the formation, development and prospects of cooperation networks in Brazil. It also aims to determine the challenges and dilemmas in the management of these networks, while launching the seeds for further research and projects.

Keywords: collaborative networks, local development, management of networks of interorganizational cooperation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tipos de redes de empresas.....	26
Figura 2 – Configurações de redes	27
Figura 3 – Configuração real integrada das redes	27
Figura 4 – Brasil - Volume de vendas do comércio varejista.....	36
Figura 5 – Organograma dos quatro eixos articuladores que formam o Fome Zero.....	38
Figura 6 – Pilares do processo de desenvolvimento local.....	50
Figura 7 – Desenvolvimento sustentável.....	54
Figura 8 – Diagrama da rede Ceasinha – Banco de Alimentos.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Possíveis resultados do Dilema do Prisioneiro	20
Tabela 2 – Principais vantagens provenientes das alianças estratégicas	25
Tabela 3 – Evolução das exportações 2003-2010	36
Tabela 4 – Produção física da indústria, por categoria de uso	37
Tabela 5 – Principais eventos da sustentabilidade	47
Tabela 6 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	64
Tabela 7 – Respostas de questões da entrevista aos associados do Ceasinha.....	84
Tabela 8 – Doação semanal e mensal dos associados do Ceasinha	88

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de Pesquisa	16
1.2	Objetivo geral	17
1.3	Objetivos específicos	17
1.4	Estrutura	17
2	REDES DE COOPERAÇÃO.....	19
2.1	Cooperação	19
2.2	A sociedade em rede.....	21
2.3	Características das redes	23
2.4	Políticas públicas, desenvolvimento e organização civil.....	28
2.5	Recursos para o desenvolvimento: capital humano, social e cultural	40
2.6	Poder local e globalização	43
2.7	Desenvolvimento local sustentável	45
2.8	Gestão de redes de cooperação	56
2.9	Considerações sobre o referencial teórico	60
3	METODOLOGIA	62
3.1	Técnicas de pesquisa utilizadas e o projeto de pesquisa	62
3.2	O estudo de caso	63
3.3	A preparação da coleta de dados	67
3.4	A coleta de evidências no estudo de caso.....	68
3.5	A análise das evidências e os relatórios do estudo de caso	69
3.6	Descrição do objeto de estudo	71
3.6.1	A rede Ceasinha – Banco de Alimentos	71
3.6.2	O Ceasinha.....	73
3.6.3	O Banco de Alimentos.....	75
3.6.4	Demais <i>stakeholders</i> (nós) e suas sinergias na rede	76
4	ANÁLISES E DISCUSSÕES	80
5	RESULTADOS.....	100
6	CONCLUSÕES	107
7	REFERÊNCIAS.....	109
	ANEXOS	112

1 INTRODUÇÃO

A globalização e a dinâmica contemporânea de competição de mercado produziram uma nova face aos relacionamentos entre empresas. Fusões, aquisições, incorporações, parcerias, terceiro setor, desenvolvimento sustentável e outros tantos termos têm influenciado uma nova forma de relação nas organizações, num processo de complexidade e interdependência crescentes (AMATO NETO, 2005). Em consequência a tais mudanças no panorama global, características da transformação da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, nasce uma forma diferenciada de arranjo institucional e organizacional, que não privilegia a hierarquia: as redes de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Na cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo, uma rede de cooperação inter-organizacional chama a atenção por guardar características muito peculiares, e ainda praticadas com certa desconfiança no país: uma união de forças públicas, privadas e da sociedade civil, resultando em um arranjo extremamente benéfico não só para os integrantes da rede, mas também para toda a sociedade daquele município e de sua região. Essa rede de cooperação constitui uma alternativa prática de organização de modo colaborativo, do modo descrito por Balestrin e Verschoore (2008), dotada de processos capazes de responder às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social.

É formada pela Associação de Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região, conhecida pelo pseudônimo de Ceasinha, pelo Banco de Alimentos de Ribeirão Preto, pertencente à Prefeitura Municipal, e por empresas e entidades da cidade e da região. Na pesquisa realizada, procurou-se analisar o processo de sinergia decorrente desse inter-relacionamento sob as diversas áreas de interesse da Administração, identificando os diferenciais na busca de objetivos econômicos e sociais sustentáveis, a aplicação dos conceitos da gestão de redes e até onde a experiência poderia servir como fonte de inovação à gestão pública, privada e do terceiro setor. Destaque-se que o termo intersetorial, utilizado em todo o texto – também encontrado nos estudos de MATOS (2007) –, refere-se aos três setores sociais: setor público (primeiro), setor privado (segundo) e sociedade civil organizada – organizações não governamentais sem fins lucrativos (terceiro). Nesse caminho, destacam-se as estratégias de desenvolvimento local sustentável e de parceria intersetorial encontrada na rede.

O sucesso de uma estratégia de desenvolvimento local sustentável passa não só pela boa prática das técnicas de gestão, mas também pela construção de novas institucionalidades

(BUARQUE, 2008). Essas novas institucionalidades representam novas estruturas organizacionais que facilitam a gestão dos interesses coletivos do projeto em desenvolvimento: instâncias coletivas de negociação e concertação. Elas devem ser o resultado do avanço da consciência organizativa da sociedade, para possibilitar uma intervenção crítica, criativa e propositiva na determinação dos rumos da mudança para um novo modelo de desenvolvimento.

Nessas estruturas de negociação e concertação, as formas de relacionamento entre governo, mercado e sociedade devem ser definidas pelo critério do interesse coletivo, por meio de canais efetivos de participação, representação e de articulação desses interesses, muitas vezes conflitantes. Como exemplo dessas novas institucionalidades temos: conselhos, fóruns, consórcios, oficinas de desenvolvimento e redes de cooperação (PARENTE; ZAPATA, 2005).

Tais classificações aproximam-se dos estudos de Buarque, que cita ainda: acordos de parceria, planos, pactos e agendas de desenvolvimento. Esse autor defende essas institucionalidades ao partir da idéia de que o principal fator sucesso do desenvolvimento local sustentável é o princípio participativo e construtivista de sua metodologia. Tal fator estaria baseado num processo de concertação, ou seja, de orquestração, articulação e mobilização de atores socioeconômicos (parceiros), que podem ser da área governamental (municipal, estadual ou federal), da iniciativa privada e/ou da sociedade civil, sem fins lucrativos (BUARQUE, 2008).

A rede de cooperação estudada tem como participantes os seguintes atores:

- Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região (Ceasinha);
- Banco de Alimentos da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto;
- Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) do Governo Federal;
- Secretaria de Assistência Social da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto;
- CATI – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Governo do Estado de São Paulo;
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
- APAS – Associação Paulista de Supermercados;
- ABAG-RP – Associação Brasileira do Agronegócio;
- CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento;
- 142 entidades assistenciais de Ribeirão Preto;
- Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Ribeirão Preto e região;

- UniSEB (Faculdades COC); e
- Banco do Brasil S/A – rede de 4 agências e superintendência de varejo NORTE.

Essa estrutura colaborativa concentra talentos interdependentes e complementares entre governo, mercado e sociedade civil, trazendo efetividade na defesa de todos os interesses, fato improvável numa realidade onde trabalhassem separadamente. Essa articulação de diferentes interesses, todavia, constitui um desafio à Administração enquanto ciência, à medida em que depende de uma compreensão da realidade histórica, política, econômica, social, ambiental e cultural das localidades, que muitas vezes foge dos textos e currículos da academia.

1.1 Problema de Pesquisa

O tema do trabalho diz respeito à gestão de redes de cooperação inter-organizacional, particularmente analisando uma rede que envolve interesses e perspectivas públicas, privadas e do terceiro setor.

O problema (ou questão) de pesquisa que se pretendia resolver dizia respeito à prática de gestão em redes desta natureza: como funciona o modelo de gestão da rede de cooperação inter-organizacional centrada numa estratégia de parceria intersetorial (público, privado e sociedade civil), considerando-se os ganhos de valor calculados pelas teorias da Administração e as sinergias previstas nas teorias específicas da gestão de redes? Acreditou-se que um minucioso estudo sobre a gestão da referida rede Ceasinha – Banco de Alimentos seria capaz de evidenciar respostas a tal questão, bem como atingir os objetivos geral e específicos do trabalho, apontados à frente.

No caminho pela busca dessas respostas foi possível um aprofundamento a respeito dos conceitos de gestão de redes e suas estruturas, através: da verificação da articulação entre as diversas unidades que a compõem, das ligações existentes, das trocas de elementos entre si, do fortalecimento recíproco, da possibilidade de multiplicação em novas unidades e da sua manutenção em equilíbrio sustentável.

Como será apresentado, esse problema de pesquisa confirmou-se original, pois a complexidade de relacionamentos e as características locais e particulares dos múltiplos atores não podem se reproduzidas completamente em nenhuma outra rede de cooperação, ainda que similar. Confirmou-se, também, relevante para a Administração e para a sociedade, além de condizente com os objetivos e desafios previamente estabelecidos.

1.2 Objetivo geral

O presente trabalho teve como objetivo geral estudar o modelo de gestão da rede de cooperação inter-organizacional centrada na estratégia de parceria e sustentabilidade da Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região – Ceasinha – com o Banco de Alimentos da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto.

1.3 Objetivos específicos

A pesquisa trouxe como objetivos específicos:

- examinar o modelo de gestão da rede observada, considerando suas particularidades e o ambiente em que se insere;
- verificar as condições históricas, territoriais, econômicas, políticas, sociais, culturais e ambientais, que servem como estímulo para a formação, desenvolvimento e perspectivas das redes de cooperação no Brasil, visando um melhor entendimento da rede estudada;
- analisar o porquê da existência de desafios e dilemas na gestão de redes de cooperação, tentando entender como o fortalecimento de novos arranjos institucionais e organizacionais passam a ser fundamentais para a implantação de estratégias de desenvolvimento local sustentável e de políticas públicas; e
- verificar como as evidências do caso estudado poderiam contribuir para novas pesquisas e projetos, seja para a gestão privada (empresas, profissionais autônomos, empresários individuais e produtores rurais), para a gestão pública ou para a administração do terceiro setor (organizações não governamentais sem fins lucrativos).

1.4 Estrutura

A estrutura do texto sofre influência da metodologia de pesquisa escolhida: o estudo de caso. Como fontes de evidências foram utilizadas documentação, observações diretas e entrevistas semi-estruturadas, cuja apresentação englobou simultânea análise e comentários a cada item.

O processo de observação não se restringiu ao local de funcionamento da Associação de Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região e do Banco de Alimentos de Ribeirão Preto, mas também a reuniões realizadas em outros pontos, como o SEBRAE. Cabe ressaltar que tais observações foram influenciadas por uma residência social, executada em

2008, do pesquisador junto à Associação para conclusão de curso de especialização *lato-sensu* (MBA). Esse fato facilitou o acesso às fontes de evidências, já que se cultivou bom relacionamento com a diretoria do Ceasinha no período citado.

Detalhes a respeito das escolhas da pesquisa, tais como: quem, onde, como, por que e quando foram aplicadas as ações de investigação compõem capítulo reservado a detalhes da metodologia.

O trabalho foi organizado em quatro capítulos. Após esta introdução, há uma revisão da literatura para se embasar análises e conclusões da pesquisa às teorias acadêmicas envolvidas. Nesse capítulo foi apresentado um rápido panorama sócio-econômico contemporâneo, algumas teorias sobre cooperação e sobre a sociedade em rede, além de políticas públicas, desenvolvimento, organização civil, recursos para o desenvolvimento (capital humano, social e cultural), globalização e relacionamento global/local. Nesse caminho, tentou-se trilhar fatos e teorias que pudessem abrir as portas para a compreensão da rede de cooperação estudada, verificando-se desde os caminhos da evolução da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento até as mudanças na condução das políticas públicas no país e na localidade em que se insere o objeto de estudo, não deixando de lado as teorias sobre cooperação, sociedade em rede, características das redes, gestão de redes de cooperação, organização cooperativa e parcerias com mercado e Estado, e conseqüências da atuação de redes de cooperação no desenvolvimento local sustentável.

No capítulo seguinte foi descrita a metodologia de estudo utilizada, com a descrição das técnicas de pesquisa, da natureza de um estudo de caso, do projeto de pesquisa, da preparação da coleta de dados, da coleta de evidências e da rede objeto de estudo. Nesse último item, a rede Ceasinha – Banco de Alimentos é primeiramente descrita quanto à sua forma e funcionamento, para, a seguir, haver uma descrição mais detalhada de cada um dos dois nós principais. De forma mais concisa e objetiva são apresentados cada um dos demais atores envolvidos (*stakeholders*) na rede, demonstrando-se também a sua relevância na busca de resultados positivos do conglomerado.

Por fim, seguem, respectivamente, capítulos para análise das evidências e discussões, resultados e conclusões.

2 REDES DE COOPERAÇÃO

2.1 Cooperação

Historicamente, cooperar sempre foi visto como o contrário de competir. O próprio termo competitividade, que representaria a qualidade de competir, demonstra um antagonismo com cooperação. No mundo moderno, todavia, percebeu-se que em diversos casos cooperar pode ser a melhor forma de se tornar competitivo, e a todo momento percebemos o mercado apresentar novas parcerias, consórcios, alianças e outras formas de cooperação interorganizacionais (ABRAMOVAY, 2000).

Uma ótima forma de demonstrar como a cooperação funciona é a Teoria dos Jogos. Essa teoria, segundo Balestrin e Verschoore (2008, p. 41), “parte da premissa de que um jogo, pelas características que lhe são próprias, é capaz de refletir a maior parte das decisões que as pessoas enfrentam no seu dia-a-dia”. Ao utilizar-se essa teoria, que nasce principalmente dos estudos de John Von Neumann e Oskar Morgenstern entre os anos 1940 e 1950, é possível perceber como decisões estratégicas de reciprocidade poderiam representar excelentes benefícios coletivos.

Segundo os autores, um jogo conhecido como Dilema do Prisioneiro serve como ótimo exemplo desse benefício pela reciprocidade. Elaborado por Melvin Dresher e Merrill Flood ainda nos anos 50 e adaptado à narrativa policial mais tarde por Albert W. Tucker (quando surgiu o nome), esse jogo apresenta a história da prisão de dois suspeitos, parceiros em um crime. A polícia possui evidências suficientes somente para condená-los por um crime menor (pena de 2 anos), e eles são colocados em celas diferentes. Se apenas um confessar o crime maior, é beneficiado com a pena de apenas um ano, enquanto o outro pegaria a pena máxima de oito anos (a pena para o crime maior seria de 5 a 8 anos).

Mas, se ambos não confessarem o crime, não há julgamento pelo crime maior e os dois pegam 2 anos cada. As decisões são simultâneas, e um não conhece a decisão do outro. O dilema está exatamente no fato de confessar, traído o comparsa, ou não o crime. Como não conhecem um a decisão do outro, a tendência é que não haja cooperação e cada um pegue cinco anos de cadeia. Quem cooperar e for traído amargará oito anos preso. Mas, se cooperassem, ambos pegariam apenas dois anos cada um (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

POSSÍVEIS RESULTADOS DO DILEMA DOS PRISIONEIRO		
Prisioneiro A/B	B Cooperar (não confessa)	B trai (confessa)
A Cooperar (não confessa)	A = 2 B = 2	A = 8 B = 1
A Trai (confessa)	A = 1 B = 8	A = 5 B = 5

Tabela 1: Possíveis resultados do Dilema dos Prisioneiros
 Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 44)

Ambos, ao utilizarem o que parece ser a melhor estratégia para obter o melhor resultado individual, acabam obtendo, na verdade, o pior resultado (soma de 10 anos totais). Nesse caso, a cooperação não aparece necessariamente como uma forma de benefício coletivo ou altruísmo – pouco praticado pela sociedade contemporânea –, mas sim como a melhor estratégia para se alcançar metas e interesses individuais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Contudo, a cooperação muitas vezes esbarra no desejo de traição. Como defendido por Amato Neto, existe no Brasil uma cultura organizacional individualista, onde predominam perspectivas de curto prazo e lucros imediatos, o que representa “séria barreira para a criação e o desenvolvimento de redes de cooperação” (AMATO NETO, 2005, p. 36).

Para a gestão cooperativa, a falta de colaboração, ou traição, é uma prática que deve ser desencorajada através de punições preestabelecidas, bem como tentar ser detectada antes que se consume. Outra forma consiste demonstrar a todos os atores que, por mais que sentimentos egoístas possam ser demonstrados ao longo das alianças cooperativas, a maximização de resultados a longo prazo servirá para satisfazer, como melhor opção, a todos. Por isso, muitas vezes cooperar significa abrir mão de ganhos individuais e imediatos em troca de ganhos coletivos maiores no futuro (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Utilizando-se o exemplo do jogo Dilema do Prisioneiro, estudos de John Nash evidenciam que quando os envolvidos conseguem tomar decisões seguidas, num processo de interação estratégica, passam a compreender que não há como conseguirem o melhor resultado para si sem vislumbrar alguma vantagem para seu adversário (NASH, 1950). Ao adotarem a decisão ótima para si, considerando a melhor ótima para o outro, ocorre o que ficou conhecido no meio acadêmico como Equilíbrio de Nash, devido à sua derivação das pesquisas de John F. Nash (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Assim, a teoria da cooperação refuta a idéia comum nos jogos de que, para que exista um vencedor, deve haver também um perdedor – isso representaria uma soma de valor zero.

Seguindo essa teoria, não há a necessidade de se buscar as fraquezas do segundo jogador, mas sim de vislumbrar suas qualidades, principalmente aquelas que funcionem como complementares às do primeiro. Evidencia-se, pois, que grupos de indivíduos dispostos a retribuir uma cooperação tende a encontrar um equilíbrio que favoreça a todos. Dessa forma, a reciprocidade consegue oferecer aos atores envolvidos um clima de benefício mútuo à participação colaborativa, dispensando um maior controle e fiscalização para se garantir a não desistência, gerando grupos auto-geridos e auto-regulados. A durabilidade das relações, então, sobrepõe-se a uma instável confiança preestabelecida como principal motivadora da longevidade das alianças (ABRAMOVAY, 2000).

2.2 A sociedade em rede

Considerando as recentes mudanças da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, nasce uma forma diferenciada de arranjo institucional e organizacional, que não privilegia a hierarquia: as chamadas redes. Transformando-se em uma alternativa prática de organização de modo colaborativo, elas possibilitam processos capazes de responder às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Castells (1999) fala sobre a emergência da sociedade em rede na chamada Era do Conhecimento, apontando três processos interdependentes que impuseram restrições ao modelo de organização hierárquica, que começam a se criar no final da década de 1960 e princípio da década de 1970, convergindo hoje para a “gênese de um novo mundo”: a revolução das tecnologias da informação; a crise econômica tanto do capitalismo quanto do estatismo e sua subsequente reestruturação econômica; e o florescimento de movimentos sociais e culturais – feminismo, ambientalismo, defesa dos direitos humanos, das liberdades sexuais etc. Esses fenômenos apontados por Castells geraram um crescente movimento de interdependência entre atores e entre nações, tanto no campo organizacional quanto no campo político, em especial os processos de comum interesse entre agentes públicos e privados.

Isso se explica porque a globalização apresenta-se como uma nova forma de poder do capital em nível mundial, sobrepondo as autoridades das nações. Todavia, as ações desse capital ocorrem num âmbito local e/ou regional, dando origem a conflitos, mudanças e adaptações, baseados nas distorções e ruídos existentes nos âmbitos globais e locais, ou seja, em uma pluralidade de agentes e culturas envolvidos. Tal quadro exige articulações capazes de agregar todos os envolvidos em prol de interesses que possam ser vistos como comuns, de forma participativa e colaborativa (FISCHER, T., 2002; VEIGA, 2006).

Esse arranjo institucional e organizacional pode ser entendido como uma nova morfologia social, que, sob o efeito combinado do paradigma da tecnologia da informação e pelos processos sociais, estaria transformando espaço e tempo. Trata-se de um reflexo da nova sociedade globalizada, baseada na utilização e na aplicação da informação e do conhecimento, cuja base material está sendo alterada aceleradamente por uma revolução tecnológica lastreada pela tecnologia da informação, em meio a mudanças políticas, sociais e de valores individuais (CASTELLS, 1999).

Castells apresenta quatro aspectos principais da sociedade em rede: a centralidade da tecnologia da informação; o refinamento da teoria sociológica, com a proposição da articulação do conceito clássico de modo de produção à noção de modo de desenvolvimento; a compreensão do papel do Estado no desenvolvimento econômico e tecnológico, deixando de lado a visão reducionista e ideologizada das perspectivas liberais do Estado mínimo; e a caracterização da sociedade informacional como uma sociedade em rede, com a morfologia social definida por uma topologia em forma de rede. Para o autor, é o Estado que, interrompendo, promovendo ou liderando a inovação tecnológica, age como fator decisivo no processo geral, à medida que expressa e organiza as forças sociais dominantes em um espaço e numa determinada época (CASTELLS, 1999).

Em sua análise Castells observa que a tecnologia da informação foi essencial para o processo de reestruturação do sistema capitalista a partir dos anos oitenta, pois o desenvolvimento tecnológico foi moldado pela lógica e pelos interesses do capitalismo avançado, ainda que não tenha se restringido à expressão desses interesses. Fazendo uma análise teórica clássica da Sociologia, ele afirma que as sociedades são organizadas em processos estruturados por relações históricas de produção, experiência e poder. A produção seria organizada em relações de classes, estabelecendo a divisão e o uso do produto em termos de investimento e consumo; a experiência seria estruturada pelas relações familiares; e o poder teria como base o Estado e o seu monopólio do uso da violência (CASTELLS, 1999).

Tal panorama demonstra a nova estrutura social de Castells, associado ao surgimento de um novo modo de desenvolvimento: o informacionalismo, representando uma lógica de estrutura básica em redes. Essa sociedade em rede torna-se possível com o desenvolvimento das novas tecnologias da informação que, no processo, agruparam-se em torno de redes de empresas, organizações e instituições para formar um novo paradigma sociotécnico, cujos aspectos centrais representam a base material da sociedade da informação (CASTELLS, 1999).

Esse novo paradigma revela-se centrado em cinco aspectos: a informação como

matéria-prima; as novas tecnologias, presentes em todas as atividades humanas; a lógica de redes existe em qualquer sistema ou conjunto de relações usando essas novas tecnologias; a existência de flexibilidade de organização e reorganização de processos, organizações e instituições; e, por fim, a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, conduzindo a uma interdependência entre biologia e microeletrônica (CASTELLS, 1999).

Todavia, o paralelo traçado por Castells em relação à rede e ao ser defende que, na nova era, a comunicação social fica sob tensão crescente, e quando essa comunicação se rompe surge a alienação entre grupos sociais e indivíduos, que passam a considerar o outro um estranho ou uma ameaça. Esse ambiente tem como ponto de partida cinco vertentes: (1) redes interativas de computadores crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e sendo moldadas por ela; (2) movimentos sociais tornando-se locais, encolhidos em seus mundos; (3) a busca de identidade, neste contexto, tornando-se a fonte básica de significado social; (4) as pessoas, cada vez mais, organizando seu significado não em torno do que fazem, mas com base no que são ou acreditam que são; e (5) sociedades cada vez mais estruturadas numa posição bipolar entre a rede e o ser (CASTELLS, 1999).

Como tendência histórica, as funções e os processos na era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes. Corresponde a uma nova morfologia social para as sociedades, modificando de forma substancial a operação e os resultados dos processos de produção, criação, poder e cultura. Como a tecnologia da informação demonstra-se capaz de se expandir em toda a estrutura social, o grau de participação em rede de uma pessoa ou grupo em relação às outras são fontes cruciais de dominação e transformação de nossa sociedade, a qual pode ser chamada de sociedade em rede. Nessas redes é notado que o trabalho passou a ser mais individualizado, com colaboradores desagregados na execução e reunidos na conclusão dos trabalhos, muitas vezes seguindo uma rede de tarefas interconectadas em diferentes locais. Essa sociedade em rede atende perfeitamente à lógica capitalista, porém este novo capitalismo diferencia-se por estruturar-se numa rede de fluxos financeiros, o que demonstra que também o capital funciona globalmente (CASTELLS, 1999).

2.3 Características das redes

A palavra rede é bem antiga e vem do latim *retis*, significando entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido. Já para a Administração, o conceito de rede está associado a um processo de desconcentração de meios de ação de uma

organização e como resultado do processo de agregação de várias organizações em torno de um interesse comum (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Castells apresenta a rede como principal caracterizadora da sociedade na era da informação, definindo que “rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta” (CASTELLS, 1999, p. 566).

O conceito de redes vem sendo objeto de estudo de várias áreas do conhecimento e sob diversos pontos de vista dentro de cada área; por essa complexidade, deve ser analisado sempre de modo multi ou interdisciplinar. Por sua maleabilidade e flexibilidade, a rede representa uma ferramenta de grande utilidade para sustentar a complexidade da configuração das sociedades contemporâneas sob o paradigma informacional. Definindo conceitos e estruturas sociais empíricas sobre as redes, Castells afirma que:

Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho). Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio (CASTELLS, 1999, p. 566).

Dessa forma, as análises e observações de Castells lhe permitem algumas conclusões sobre os processos e funções dominantes na era da informação, onde, segundo ele, a nova economia estaria organizada em torno de redes globais de capital, gerenciamento e informação, e “os processos de transformação social sintetizados no tipo ideal de sociedade em rede ultrapassam a esfera das relações sociais e técnicas de produção”, afetando a cultura e o poder de forma profunda (CASTELLS, 1999, p. 572). Em suma, redes representam comunidades, virtual ou presencialmente constituídas, cuja descrição costumeiramente faça menção a células, nós, conexões orgânicas e sistemas.

Considerando-se o fato de que os componentes da nova Economia estão ligados em forma de redes, é natural que experiências sociais convergentes alcancem motivações oriundas de aspirações produtivas, sejam elas de metas puramente negociais ou não, podendo ainda mesclar interesses. Sobre esse ponto, Passador e Cunha (2007), citando estudos de diversos autores, destacam dois tipos de articulação para a formação de redes, de acordo com seus objetivos finais: as redes de interesse mercadológico, representando redes focadas na produção e na apropriação de bens e serviços, e as redes de compromisso social, com foco na complementação da ação do Estado.

As principais vantagens das redes de mercado são apresentadas pelos autores sob o ponto de vista da Teoria da Economia Organizacional e sob o ponto de vista da Teoria das

Organizações. À luz da Economia Organizacional seriam: coordenação de preços, troca estratégica de clientes, troca de informações, redução dos custos de transação, redução de incertezas e externalidades positivas da rede. Para a Teoria das Organizações, seriam: sinergia, maior participação de mercado, maior poder de competição, melhores níveis de produtividade, redução de custos, combinação de recursos, divisão de riscos, compartilhamento de tecnologias, transmissão de conhecimento, aprendizado, especialização, estabelecimento de programa de qualidade e controle sobre a concorrência (PASSADOR; CUNHA, 2007).

Já as principais vantagens das redes de compromisso social são apresentadas pela Teoria do Capital Social: confiança, formação de ambiente institucional, desenvolvimento local sustentável, cooperação e solidariedade, bem estar coletivo, transmissão de capital intelectual, cultura e capital sinérgico. A amplitude de vantagens serve para “desmistificar as justificativas pelas quais os administradores optam por se associar com outras empresas, muitas vezes seus próprios concorrentes” (PASSADOR; CUNHA, 2007, p. 68).

Essa análise pode ser melhor visualizada no quadro a seguir:

Redes de Mercado		Redes de compromisso social
Teoria da Economia Organizacional	Teoria das Organizações	Teoria do Capital Social
Coordenação de preços	Sinergia	Confiança
Troca estratégica de clientes	Maior participação de mercado	Formação de ambiente institucional
Troca de informações	Maior poder de competição	Desenvolvimento local sustentável
Redução dos custos de transação	Melhores níveis de produtividade	Cooperação e solidariedade
Redução de incertezas	Redução de custos	Bem estar coletivo
Externalidades positivas da rede	Combinação de recursos	Transmissão de capital intelectual
	Divisão de riscos	Cultura
	Compartilhamento de tecnologias	Capital sinérgico
	Transmissão de conhecimento	
	Aprendizado	
	Especialização	
	Estabelecimento de programa de qualidade	
	Controle sobre a concorrência	

Tabela 2: Principais vantagens provenientes das alianças estratégicas
Fonte: Passador e Cunha (2007, p. 67)

Mas Passador e Cunha (2007), novamente citando estudos de diversos autores, lembram que também podem haver desvantagens na formação de redes de cooperação, tais como: perda de autonomia ao participar de um conluio, ramificações que prejudiquem a imagem e identidade das organizações e perdas em termos de custos de instalação e gestão da rede.

Em relação às pesquisas desses autores, cabe esclarecer que interesses de mercado e de compromisso social não precisam necessariamente ser antagônicos, podendo convergir para uma integração. O próprio conceito de desenvolvimento local sustentável, apresentado por Passador e Cunha (2007) como uma vantagem de compromisso social, demonstra-se muito mais amplo, assumindo características mercadológicas de proteção ambiental e de respeito cultural, como melhor discutido à frente. De qualquer forma, independentemente das vantagens e da separação objetiva dos interesses que levam à formação das redes em termos de atuação, fica claro que existe uma grande diversidade de motivos para que as organizações ou indivíduos se associem em rede, que podem, ainda, se entrelaçarem e formarem novos e complexos motivos.

Além do aspecto ligado ao foco de atuação, as redes podem ser classificadas, segundo Corrêa (1999), quanto ao seu estilo de relacionamento.

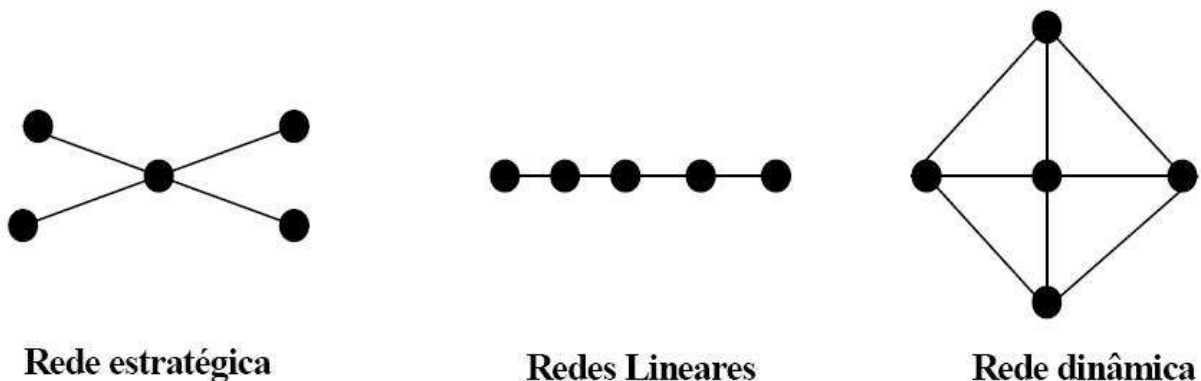


Figura 1: Tipos de redes de empresas
Fonte: Corrêa (1999, p. 10)

Segundo Corrêa (1999), a rede estratégica demonstra-se adequada às alianças com vistas ao mercado e apresentam uma organização como nó central da rede, coordenando as ações das outras empresas envolvidas. A rede linear busca a maior eficiência e eficácia em termos de cadeia de valor, funcionando de forma linear ao longo da cadeia logística e de suprimentos. E a rede dinâmica, mais adequada às alianças destinadas ao desenvolvimento local sustentável, prevê um complexo relacionamento entre os nós da rede, alguns com ampla e outros de menor intensidade.

Outra tipologia de redes é apresentada por Mance (2002), destacando 3 configurações: centralizada, descentralizada e distribuída (figura 2).

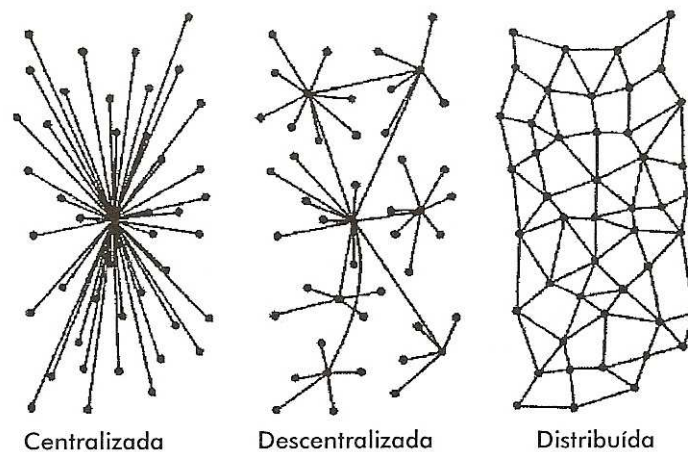


Figura 2: Configurações de redes
 Fonte: Mance (2002, p. 44)

Todavia, o autor afirma que, na sua complexidade prática, as mesmas redes estão simultaneamente conectadas sob esses três modos e em distintos fluxos, e, dessa forma, “as configurações reais das redes são uma complexa integração que não podem ser representadas por alguma dessas figuras isoladamente” (MANCE, 2002, p. 44). Por isso, apresenta o modelo tridimensional abaixo como sendo uma configuração mais próxima da complexidade das redes.

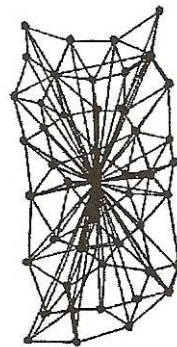


Figura 3: Configuração real integrada das redes
 Fonte: Mance (2002, p. 45)

Esse modelo representa graficamente inúmeros processos simultâneos de distribuição, descentralização e centralização momentânea a partir de cada célula, com conexões aparecendo ou não, fluxos em diversas direções e sentidos, e o surgimento de novas conexões, células e redes, em processos de realimentação. Isso significa dizer que, nesse modelo, qualquer célula pode desencadear processos distintos, agindo sobre outras em movimentos integrativos (MANCE, 2002).

2.4 Políticas públicas, desenvolvimento e organização civil

A realidade brasileira não pode ser dissociada de sua história. Países como Brasil, Argentina e México carregam em seus ombros um passivo institucional herdado de suas metrópoles que anula seus recursos naturais favoráveis (VEIGA, 2005).

É nesse ambiente que o papel do Estado passa a ser amplamente discutido e repensado, não havendo consenso sobre o seu peso na condução das políticas públicas para o desenvolvimento, embora já seja possível observar vantagens e desvantagens de modelos para os diversos segmentos sociais. Por isso, a definição de políticas públicas e de como são conduzidas no Brasil contemporâneo para a busca do desenvolvimento não se dissocia da discussão sobre o peso que o Estado deve exercer como provedor, regulador e produtor de bens e serviços públicos, bem como no fomento de recursos para o desenvolvimento, em especial à formação de capital natural, financeiro, humano, social e cultural (PAULA, 2005; ESPING-ANDERSEN, 1995).

Uma visão panorâmica desse universo pode ser obtida quando observado o contexto histórico de defesa do bem-estar social defendido pelos governos capitalistas no pós segunda guerra mundial. Conhecida pela denominação nativa de *welfare state*, essa política do bem-estar social – ou do Estado-providência –, embora de origem em período anterior, marcou a prosperidade do pós-guerra, indo além de um simples incremento das políticas sociais nos países desenvolvidos (ESPING-ANDERSEN, 1995).

Representa uma organização política e econômica que coloca o Estado como agente de promoção social e organizador da economia, numa espécie de “esforço de reconstrução econômica, moral e política” (ESPING-ANDERSEN, 1995, p. 94). Na economia, segundo o autor, significou um abandono da ortodoxia da pura lógica do mercado, em favor da exigência de extensão da segurança do emprego e dos ganhos como direitos de cidadania; moralmente, representou a defesa das idéias de justiça social, solidariedade e universalidade; e na política serviu como ponte para um projeto de construção nacional: a democracia.

A partir de meados dos anos 1970 esse modelo começa a enfrentar desafios variados. Esping-Andersen (1995) destaca o surgimento de novas necessidades e riscos gerados devido às mudanças na estrutura familiar, como o ciclo de vida menos padronizado (famílias com vários provedores ou de um só membro), e as mudanças econômicas negativas, como a crise do petróleo e a desindustrialização. Já a partir da década de 1980, tais desafios levam as nações desenvolvidas, especialmente Grã-Bretanha (personificada pela primeira ministra inglesa Margareth Thatcher) e Estados Unidos (presidido por Ronald Reagan) – grandes defensoras do modelo *welfare state* – a reverem suas políticas, adotando

deliberadamente estratégias de desregulamentação orientadas para o mercado.

Particularmente nesses dois países, novas políticas de liberalização – lideradas pela privatização de empresas estatais – associaram-se a um grande enfraquecimento das organizações coletivas – como os sindicatos – no intuito de enfrentar o declínio econômico e o desemprego interno através de uma maior flexibilidade do mercado de trabalho, baseada na redução de encargos sociais e impostos, e na depreciação dos salários. Nesse novo modelo havia a lógica de que os planos de seguridade social das empresas complementariam adequadamente a rede básica de proteção pública. Todavia, o que se viu foi uma incapacidade do setor privado em manter a cobertura estatal e um aprofundamento da desigualdade e dos níveis de pobreza (ESPING-ANDERSEN, 1995).

Embora as mudanças na estrutura familiar e a crise do petróleo sejam aceitas como principais motivadoras da erosão do *welfare state*, uma segunda vertente se destaca como motivadora da retirada do investimento estatal na sociedade predominantemente capitalista. Essa teoria é defendida por Hobsbawm quando apresenta sua crítica ao *laissez-faire*. Tal expressão, de origem francesa e que significa “deixar fazer”, representa a essência do liberalismo econômico e passou a ser um termo da moda entre os economistas nos anos 80.

Em tal vertente liberal existente na época, o *welfare state* representava um desperdício, pois, com o colapso do sistema socialista soviético e o fim da URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas) – grande ameaça ao modelo capitalista –, não havia mais sustentação de defesa de tamanho dispêndio para os cofres estatais, já que a aversão da população aos sucessivos aumentos de impostos representaria um desequilíbrio parafiscal (HOBSBAWM, 1995).

Todavia, já no início dos anos 1990, a crise mundial e o fracasso da inserção do capitalismo liberal nos países ex-socialistas demonstravam a necessidade de uma reforma do capitalismo, só não iniciada antes devido à “ausência de uma ameaça política digna de crédito ao sistema, como antes tinham parecido ser o comunismo e a existência da URSS” (HOBSBAWM, 1995, p. 552). O autor também apresenta o processo de globalização, que desmontou os mecanismos nacionais de proteção aos efeitos nocivos da livre economia globais sobre os custos sociais, e arremata que, no século XX, “os milagres econômicos não foram conseguidos pelo *laissez-faire*, mas contra ele” (HOBSBAWM, 1995, p. 552).

Não diferente do universo em que se inseria, o Brasil viveu, nos anos 1980 e 1990, crises econômicas, abertura política e abertura econômica, que levaram a uma defesa das idéias de redução da participação do Estado. Tal redução de sua estrutura, considerada ineficiente, abre caminho para uma descentralização administrativa e uma maior participação

dos cidadãos, assim como para privatizações, parcerias e terceirizações, passando a atuar de forma mais local (PASSADOR; NALLE JR, 2007; PAULA, 2005).

Esse modelo seguia um conjunto de medidas composto de dez regras básicas: (1) disciplina fiscal; (2) redução dos gastos públicos; (3) reforma tributária; (4) juros de mercado; (5) câmbio de mercado; (6) abertura comercial; (7) investimento estrangeiro direto, com eliminação de restrições; (8) privatização das estatais; (9) desregulamentação – afrouxamento das leis econômicas e trabalhistas –; e (10) direito à propriedade intelectual. Ele foi formulado em 1989 sob coordenação do Fundo Monetário Internacional (FMI), sediado em Washington D.C., conhecido como Consenso de Washington. Tratava-se de uma série de recomendações de políticas econômicas destinadas aos países em desenvolvimento para o enfrentamento da crise que se abateu de forma generalizada na década anterior, pouco sensíveis às questões sociais e ambientais, e muito criticadas pelos segmentos políticos de esquerda, principalmente na América Latina, que classificavam-nas como neoliberais (MATOS, 2007; WILLIAMSON, 2000).

Com um Estado menor e uma participação cidadã maior, principalmente influenciada pelo processo de redemocratização centrado na Constituição Federal de 1988, as organizações privadas de maior porte se viram pressionadas a apoiar ações que visassem um certo grau de responsabilidade social. Com essa nova cultura, as empresas passaram a buscar projetos sociais capazes de representar um comprometimento e um reconhecimento de seus clientes e colaboradores, realizando ações além daquelas previstas em lei (FISCHER, T., 2002).

O Estado também passa a depender e a apoiar mais a sociedade civil organizada, num claro entendimento de que certas ações, antes de sua responsabilidade, seriam melhor implementadas por organizações não-governamentais. Essa nova distribuição da responsabilidade social entre o Estado, a sociedade civil organizada e o setor privado tenta adequar o atendimento aos anseios da população, visando o equilíbrio social das nações democráticas, profundamente atingidos pela crise do *welfare state* e do neoliberalismo proposto pelo Consenso de Washington. Tais anseios iniciam, então, uma ascendente participação social e cooperação entre empresas, governo e sociedade civil, num também crescente desenvolvimento brasileiro, em nível local e global, apoiado em ações regionais de cooperação e na conseqüente ampliação de seu capital humano, social e cultural (PAULA, 2005).

Todavia, o desenvolvimento brasileiro apresenta uma série de particularidades e reveses, que carecem, para um melhor entendimento, de uma discussão a respeito dos conceitos fundamentais de políticas públicas e do papel do Estado Moderno, com suas

funções, objetivos e mecanismos indutores desse desenvolvimento. Dentro de uma linha mais sustentável, pautado no crescimento econômico, na equidade social e na defesa ambiental, a gestão estatal encontra novos desafios e novas oportunidades ao cumprir suas obrigações de prover, regular e produzir (PASSADOR; NALLE JR, 2007; VEIGA, 2006).

No que tange aos conceitos fundamentais de políticas públicas, é importante discutir os fundamentos do papel do Estado na Economia, analisando-se as diversas abordagens dessa atribuição e sua influência sobre a sociedade, bem como analisar e entender a estrutura de funcionamento do Estado brasileiro e seus limites de atuação, sempre considerando a diversidade social do país. Nessa discussão, devem também ser considerados: o acompanhamento e avaliação das políticas públicas, sua regulação e controle social para um desenvolvimento sustentável, a construção de diagnósticos e cenários e o planejamento estratégico para tal desenvolvimento (PASSADOR; NALLE JR, 2007; FISCHER, T., 2002).

O conceito de Estado está ligado ao agrupamento de pessoas em determinado território. Nesse grupo, alguns serão escolhidos para administrar (governo) com base em valores reais ou socialmente reconhecidos, de forma a buscar o bem comum, que por sua vez pode ser desdobrado em três vertentes: bem-estar, segurança e justiça. Por esse conceito, que levaria ao entendimento de que o Estado é um local onde as pessoas exercem sua cidadania, as vontades e objetivos dessas pessoas para a melhoria do serviço público seriam o estímulo norteador das políticas públicas aplicadas pelos governos (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Assim, o poder político representa poderes legais atribuídos ao governo para controle dos indivíduos e grupos no uso de sua liberdade e propriedade, com vistas ao bem comum; esse poder depende de ação política, ou seja, da capacidade de se mudar o estado de uma pessoa, grupo ou objeto (FISCHER, T., 2002).

Nesse Estado, tido como moderno, acentua-se uma função de ampliar e melhorar o bem estar de seu povo, independentemente do modelo político e econômico (capitalista ou socialista), notadamente sob a ótica de 3 funções: estabilizadora (estabilidade econômica), distributiva (redução das desigualdades sociais) e alocativa (redução das desigualdades regionais). Dessa forma, os governos possuem quatro instrumentos fundamentais para cumprir suas funções sociais e econômicas: políticas monetárias, fiscais, de renda e de desenvolvimento. É a função desenvolvimentista que rege os rumos das políticas públicas no que se refere a investimentos econômicos, pois define a distribuição de recursos, direta ou indiretamente – através de agências de fomento e bancos estatais (MATIAS-PEREIRA, 2008).

As políticas públicas para o desenvolvimento, no Brasil, estão fortemente ligadas aos

temas pobreza, preconceito e diversidade social e a como estes afetam e influenciam a sociedade. A redução de desigualdades sociais não depende apenas de transferências de renda, mas também de políticas sociais diversas, como as políticas públicas de bem estar social (*welfare state*), educação, previdência social, mercado de trabalho, habitação e consumo, que se relacionam, se completam e até se confundem (D'ARAÚJO, 2003; SACHS, 2002).

Ao implantar as políticas públicas para o desenvolvimento na forma de normas, ações, programas, projetos e obras, os governos esperam, de forma geral, conseguir atender aos anseios da população, especialmente aqueles enraizados no aprofundamento da democracia como resultado dos movimentos sociais nascidos no século XIX, focados nos conflitos entre capital e trabalho. Esse papel interventor e regulador do Estado se amarra à idéia de bem estar social, ou seja, à busca de melhor qualidade de vida de um povo que democraticamente elege seus representantes de governo. O custo-benefício de tais políticas, então, passa a ser discutido e monitorado também pela parte menos favorecida da população na medida em que se percebe um maior desenvolvimento de sua cidadania (FISCHER, T., 2002; SACHS, 2002).

Todavia, uma representação legítima de governo em prol de seu povo não pode ser observada à luz do pensamento cartesiano, pois a característica heterogênea dos povos, em particular o brasileiro, garante divergências profundas. Nesse sentido, Amartya Sen destaca que preferências por meio da interação social, que remetem a idéias sobre o que é e o que não é justo, tendem a ser influenciadas por argumentos durante uma discussão pública. Nesse processo, a busca do consenso pode ser um caminho difícil, e concordâncias parciais podem aparecer como “uma solução viável baseada na aceitação contingente de medidas específicas, sem exigir a unanimidade social completa” (SEN, 2000, p. 289).

O autor também defende que as políticas públicas devem buscar implementar as prioridades que nascem dos valores sociais e garantir uma discussão pública de qualidade e completa, através da liberdade de imprensa, expansão da educação, aumento da empregabilidade e solidificação da participação cidadã, onde vigora “a idéia do público como um participante ativo da mudança, em vez de receptor dócil e passivo de instruções ou de auxílio concedido” (SEN, 2000, p. 319).

Para Sen, o mecanismo de mercado representa “um sistema básico pelo qual as pessoas podem interagir e dedicar-se a atividades mutuamente vantajosas” (SEN, 2000, p. 169) e que seus problemas devem ser enfrentados por ações públicas cuidadosas e intensas sobre disposições políticas e sociais, tornando-os mais acessíveis, transparentes e equitativos. Sob essa ótica, “o desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de privação de liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social

sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos” (SEN, 2000, p. 18). Nessa linha, o autor ainda afirma que o mundo atual nega liberdades elementares a um grande número de pessoas – talvez a maioria – e, portanto, as liberdades classificam-se como fins e meios para o desenvolvimento.

Nesse mundo moderno, a democracia e a cidadania surgem como grandes indutores da gestão para o bem estar social e para o desenvolvimento, fato que se apresenta como lógico e natural, pois tais sistemas nasceram de inúmeras histórias de lutas sociais, que levaram a sociedade a conquistar direitos civis, políticos e sociais, respectivamente. Os direitos civis representam a base da democracia e baseiam-se nos conceitos de liberdade e propriedade; os direitos políticos são representados pelo direito de votar e ser votado, ou seja, de participar do processo/poder político; e os direitos sociais dizem respeito à segurança, trabalho, educação e saúde (CASTELLS, 1999). Porém foi no final do século XX que surgiram novos e desafiadores conceitos de cidadania, que incluem o acesso à solidariedade, à paz, ao desenvolvimento econômico, à equidade social, à conservação ambiental e ao patrimônio histórico-cultural. No Brasil, esse fenômeno fica mais claro com a Constituição de 1988.

Mas o caminho da democracia e da cidadania encontrou amplas formas, ao longo do tempo e por diversas nações, de se lidar com as políticas públicas. Monarquia, República, Parlamentarismo, Presidencialismo, Capitalismo, Socialismo, Comunismo, Democracia, Autoritarismo e diversas outras preferências sociais e econômicas, quase sempre combinadas em duas ou mais dessas dimensões, costumam demonstrar a forma com que cada povo, ou ao menos os representantes de maior poder de cada povo, preferem conduzir seus rumos.

Todavia, a utilização de termos que classifiquem tais direcionamentos das políticas públicas tem servido muito mais aos ataques de grupos contrários aos regimes do que ao entendimento de como essas preferências sócio-econômicas têm conduzido seus governos. Isso porque, mesmo havendo sobreposição e combinação de políticas, conceitos como igualdade e liberdade, embora possam parecer harmônicos à luz da Revolução Francesa, demonstram-se antagônicos e direcionam a forma de atuação de cada governo. A liberdade exacerbada pode ser personificada pela entrega das responsabilidades do Estado na produção direta de bens e serviços públicos ao mercado e ao terceiro setor. Ela tende a favorecer os grupos de maior poder, que, de alguma forma, irão tirar proveito dessa realidade, sendo absorvendo os lucros dessa produção ou garantindo-se na condição de explorador da parcela menos favorecida da sociedade. Já a igualdade exacerbada costuma ser representada pela excessiva atividade do Estado tanto em prover, regular e produzir. Normalmente personifica-se na forma de governos extremamente intervencionistas, protetores e fechados, que

conseguem, de forma autoritária, reduzir a exploração de grupos privilegiados sobre os demais grupos da sociedade comum (PASSADOR; NALLE JR, 2007; PAULA, 2005; ESPING-ANDERSEN, 1995).

No final do século XX o Brasil caminhava para uma condução mais liberal das políticas públicas nacionais, seguindo, como visto, uma tendência mundial. Segundo Passador e Nalle Jr (2007, p. 21), “com os choques do petróleo e da elevação mundial dos juros a economia desacelera e o modelo de crescimento econômico, sustentado por financiamentos externos, entra em colapso”. O Brasil e o mundo tentam, então, conter os efeitos dessa crise. Pacotes econômicos heterodóxicos são adotados contra o principal efeito dos choques no país: a inflação; mas demonstram-se não só ineficazes, como também inadequados, levando aos anos 80 o apelido de “década perdida” (PASSADOR; NALLE JR, 2007).

A década de 80 se fechou com fortes conflitos sociais oriundos de uma grande quantidade de excluídos sob o ponto de vista sócio-econômico, num clima de tensão onde não se percebia no Estado qualquer capacidade de proteção aos anseios da sociedade. Esse Estado admitia a sua condição de incapacidade de gerenciamento e execução, levando-o a limitar-se à condição de orientador e garantidor do bom uso dos recursos disponíveis, ou seja, uma função muito mais de orientação e coordenação (PAULA, 2005). Essa nova visão configura uma retomada dos princípios de liberalismo econômico, dentro de um movimento mundial conhecido como neoliberalismo, que prega a auto-regulação do mercado (PASSADOR; NALLE JR, 2007).

Sobre esse cenário de ausência do Estado, Hobsbawm apresenta uma forte crítica à condução das políticas públicas da época. Segundo o autor, as crises do período foram suficientes para comprovar que somente a autoridade pública poderia assegurar bem-estar social e renda mínimos a todos, todavia os órgãos que ditavam as políticas econômicas do mundo, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, continuavam pregando o livre mercado, em benefício de alguns poucos países e em detrimento ao resto do mundo (HOBSBAWM, 1995).

Em contraste com esse período, até certo ponto recente, nos últimos anos o Brasil deixou de lado tal política de vertente mais liberal para assumir uma postura mais intervencionista, principalmente nas áreas econômica e social. Não se trata de extremos, pois mesmo com a implantação de governos considerados neoliberais, como discutido, a partir dos anos 80, o país conseguiu avanços sociais consideráveis, e mesmo no novo modelo diversas práticas e políticas foram mantidas. Nesse período que se encerrava, mesmo seguindo-se a cartilha do Consenso de Washington e reduzindo-se a produção de bens e serviços públicos, o

Brasil conseguiu avançar consideravelmente em seus papéis de provedor e de regulador, permitindo-se, até certo ponto, boa visibilidade interna e externa de suas políticas não só econômicas, mas também sociais (VEIGA, 2005).

Vale ressaltar, todavia, que o governo vigente à época não admitia a classificação de neoliberal. Luiz Carlos Bresser Pereira, na ocasião um dos principais ministros do presidente Fernando Henrique Cardoso, defendia a idéia de que a proposta de menor participação estatal não deveria ser chamada de neoliberal, e sim socialdemocrática. Para ele, a diferença entre as duas propostas era que “o objetivo da primeira é retirar o Estado da economia, enquanto da segunda é aumentar a governança do Estado, é dar meios financeiros e administrativos para que ele possa intervir efetivamente, sempre que o mercado não tiver condições de coordenar adequadamente a economia” (PEREIRA, 2005, p. 238).

No período seguinte, com a chegada de um partido de oposição ao governo – formado por líderes operário-trabalhistas, o Estado voltou a assumir a atividade de produzir, cessando-se as privatizações de empresas públicas e ampliando-se o poder estatal nos rumos da economia e da distribuição de renda, com vistas ao desenvolvimento. Com novos investimentos, o país foi menos afetado pela crise global que iniciou-se em 2008, em comparação aos seus efeitos no resto do mundo (BRASIL, 2011a; VEIGA, 2005).

Nesse novo Brasil destacam-se diversos projetos com vistas ao desenvolvimento sustentável e ao atendimento dos direitos e aspirações da sociedade. Todavia, alguns se destacam no âmbito deste estudo, como: a ampliação da atividade industrial, o Programa Fome Zero e o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

Nos últimos anos a atividade industrial brasileira apresentou excelentes resultados. Focada principalmente no mercado popular interno, fez-se refletir até mesmo no comércio exterior. Dados oficiais do governo federal demonstram que as exportações brasileiras encerraram 2010 com o valor recorde de US\$ 201,9 bilhões, representando um crescimento de 32,0% sobre 2009. Dessas vendas, os produtos básicos cresceram 45,3%, os semimanufaturados 37,6% e os manufaturados 18,1%. Já os produtos industrializados representaram mais da metade (55,7%) do total exportado pelo Brasil no ano de 2010. Nesse universo, a Ásia aparece na primeira posição de mercado comprador de produtos brasileiros (BRASIL, 2011a).

Tais números não só representam uma forte recuperação frente aos abalos provocados pela crise mundial global de 2008/2009, mas também consolidam os bons resultados da política pública adotada pelo governo do período, claramente observada na tabela a seguir:

Discriminação	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Var. (%) 2010/09
EXPORTAÇÃO	73.203	96.677	118.529	137.807	160.649	197.942	152.995	201.915	32,0
Básicos	21.186	28.529	34.724	40.280	51.596	73.028	61.958	90.005	45,3
Produtos Industrializados	50.709	66.570	81.323	94.546	105.743	119.755	87.848	107.770	22,7
Semi-Manufaturados	10.945	13.433	15.962	19.523	21.800	27.073	20.499	28.207	37,6
Manufaturados	39.764	53.137	65.361	75.023	83.943	92.682	67.349	79.563	18,1
Operações Especiais	1.308	1.578	2.482	2.981	3.310	5.159	3.189	4.140	29,8

Tabela 3: Evolução das exportações 2003-2010, em US\$ milhões
Fonte: Brasil (2011a)

Mas, com o mercado global em crise, foi no interno que o país conseguiu seus melhores resultados, ampliando sua participação na formação do PIB nacional. Uma série de incentivos fiscais, como a redução de IPI para bens de consumo duráveis, elevou a atividade do comércio interno e também da indústria. Segundo o IBGE, o comércio varejista do país apresentou um avanço de 10,9% em 2010 (IBGE, 2011). O avanço do comércio nos últimos anos pode ser observado na figura 4.

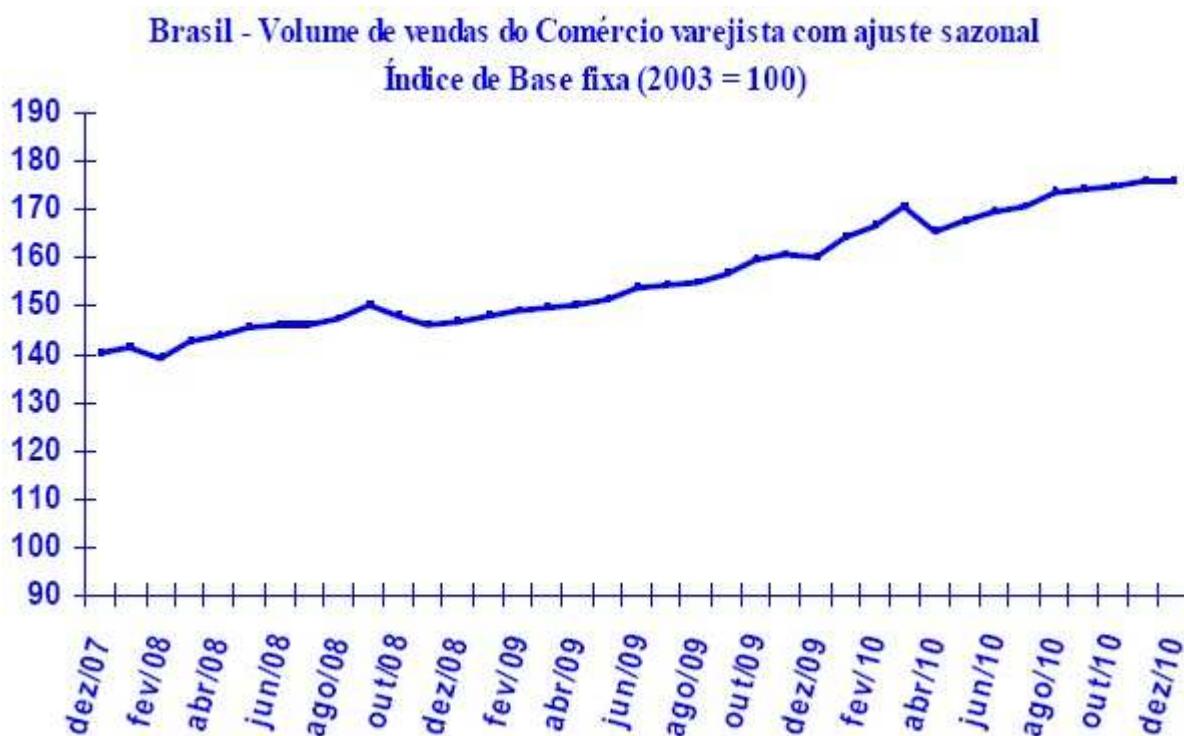


Figura 4: Brasil – Volume de vendas do comércio varejista
Fonte: IBGE (2011)

Toda essa expansão se reflete nos números da indústria, que, à exceção dos efeitos da crise global de 2008/2009, apresentou repetidos recordes de atividade (tabela 4).

Discriminação	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bens de Capital	1,9	19,4	4,2	5,7	19,0	14,3	-17,5	21,1
Bens Intermediários	2,0	7,1	1,3	2,1	4,7	1,3	-8,5	11,4
Bens de Consumo	-2,6	7,1	6,3	3,4	4,5	1,8	-2,6	6,4
Duráveis	3,1	21,4	12,3	5,8	8,6	3,1	-6,0	10,7
Semid.e Não-Duráveis	-3,9	3,7	5,0	2,5	3,3	1,2	-1,5	5,4

Tabela 4: Produção física da indústria, por categoria de uso
Fonte: Brasil (2011a)

Em outra vertente, o Fome Zero consiste de uma política específica de combate à fome e foi idealizado para atender as classes mais baixas da população brasileira. Esse programa busca alterar situações agudas de miséria, contribuindo para a mudança de paradigmas de segurança alimentar e nutricional. Segundo definição do próprio governo brasileiro, “é uma estratégia impulsionada pelo governo federal para assegurar o direito humano a alimentação adequada às pessoas com dificuldades de acesso aos alimentos” (BRASIL, 2010a). Essa estratégia serviria para se buscar “a inclusão social e a conquista da cidadania da população mais vulnerável à fome” (BRASIL, 2010a).

No Brasil, a questão da alimentação é tida como uma obrigação do Estado para com seus cidadãos, estando listada como direito do povo no artigo 6º. da Constituição a partir da Emenda Constitucional nº. 64, de 4 de fevereiro de 2010, que alterou o texto anterior: “são direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”. Nessa alteração, foi incluída a palavra alimentação entre os itens saúde e trabalho, configurando a obrigação do Estado para com esse novo item (BRASIL, 2011b).

Uma maior participação do Estado na formulação de políticas públicas de defesa de uma produção agrícola que favoreça os mercados internos brasileiros e seus consumidores significa não só uma ação em favor de uma maior segurança alimentar (de defesa de direitos constitucionais de combate à fome e à subalimentação), mas também de proteção da soberania alimentar do povo brasileiro. Consegue-se evitar, assim, que interesses de

mercado representem pressões sobre o modo de produção de cada localidade, o que poderia representar desde a falta de determinados alimentos – em detrimento da produção de insumos para a indústria – até a segregação entre regiões mais ou menos desenvolvidas, de acordo com a produção selecionada para cada uma (VEIGA, 2005).

O Programa Fome Zero funciona através de uma atuação integrada dos ministérios. Assim, ações e projetos de diferentes áreas buscam assegurar a cidadania, de forma articulada com estados e municípios, e buscando a participação da sociedade. De forma regular e sustentável, tais ações têm como objetivo: acesso à alimentação e abastecimento de água, expansão da produção e consumo de alimentos saudáveis, geração de ocupação e renda, e melhoria na escolarização e condições de saúde. Para isso, foi dividido entre quatro eixos articuladores:



Figura 5: Organograma dos quatro eixos articuladores que formam o Fome Zero
Fonte: Brasil (2010a)

O programa conseguiu, segundo o governo, “priorizar o tema da fome na agenda política do Brasil, com repercussões no cenário mundial, além de reforçar a participação e a mobilização da sociedade” e “possibilitar a vinculação entre a Política de Segurança Alimentar e Nutricional e a necessidade de repensar a ação do Estado” (BRASIL, 2010a). O governo brasileiro considera como “carro-chefe” do Programa Fome Zero o Programa Bolsa Família. Baseado na transferência de renda às famílias em situação de pobreza – renda familiar per capita de até cento e vinte mensais –, esse programa busca suprir o acesso aos direitos sociais básicos, como: saúde, alimentação, educação e assistência social, através da transferência do benefício financeiro – bolsa (BRASIL, 2010a).

Outra ação de destaque dentro do Fome Zero são os Bancos de Alimentos do Programa de Segurança Alimentar e Nutricional. Esses bancos funcionam através do “recebimento de doações de alimentos”, principalmente daqueles considerados impróprios

para a comercialização, mas adequados ao consumo. Os alimentos, então, “são repassados a instituições da sociedade civil sem fins lucrativos que produzem e distribuem refeições gratuitas a pessoas em situação de vulnerabilidade alimentar” (BRASIL, 2010a).

Já com uma visão mais moderna de implementação, o PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) prevê uma forte parceria entre o Estado e o setor privado (mercado) no desenvolvimento de planos, projetos, obras e ações, em cinco blocos distintos. O primeiro deles engloba investimentos de infra-estrutura (inclusive habitação, saneamento e transportes); os demais são: políticas de crédito e financiamento, defesa do meio-ambiente, desoneração tributária e desoneração fiscal a longo prazo (BRASIL, 2010b). O Programa prevê investimentos superiores a meio trilhão de reais, onde o Estado responderia diretamente com apenas 20% desse total, cabendo às empresas públicas, com destaque para a Petrobrás, e à iniciativa privada o valor restante, mesmo que financiados pelos instrumentos estatais de fomento, como o BNDES (BRASIL, 2010b).

Por esse modelo, o governo abandona os exemplos de indução do crescimento do passado, onde captava os recursos através das estatais e realizava os investimentos, passando a um papel de indutor do processo, responsável pela criação e alteração da legislação a fim de favorecer a implementação dos projetos pela iniciativa privada. Não se trata de abandonar sua função de produtor de bens e serviços, mas de ampliar suas tarefas de ser provedor e regulador, sem comprometer sua capacidade de evolução na área do bem estar social. Dessa forma, busca consolidar os avanços gerenciais do Estado Brasileiro – iniciados na gestão de Fernando Henrique Cardoso e Bresser Pereira – sem abrir mão de seus compromissos com o desenvolvimento sustentável assumido pelos últimos governos, de características mais intervencionistas (MATOS, 2007; PAULA, 2005).

A construção de parcerias e alianças por parte do Estado com o mercado e/ou com o sociedade civil, para o melhor alcance dos objetivos de suas políticas públicas, segue uma prática crescente de cooperação em nossa sociedade. Segundo Passador e Cunha (2007), uma nova orientação para os relacionamentos das organizações ganha proporções diante da disposição socioeconômica em rede e das tecnologias, o que fomenta a cooperação. Essa perspectiva propicia ao Estado cuidar melhor da fiscalização do atendimento à legislação e exigir as boas práticas de sustentabilidade que nossa sociedade civil tem cobrado (PASSADOR; CUNHA, 2007; FISCHER, T., 2002).

Alguns investimentos apoiados pelo PAC – que influenciam diretamente a vida de toda a população – podem ser destacados, como: a introdução da TV digital, os investimentos em habitação popular – programa Minha Casa Minha Vida – e o projeto Luz para Todos, que

possui o objetivo de levar acesso à energia elétrica a todas as regiões do país, notadamente às mais carentes (BRASIL, 2009).

As idéias de parceria público-privada (motivada pelo PAC) e de desenvolvimento sustentável (surgida das novas aspirações da sociedade brasileira) traz a possibilidade de atendimento a áreas até então pouco exploradas pelas políticas públicas dos governos brasileiros. Demonstra-se interessante notar que, nesses novos investimentos do Estado brasileiro, existe uma forte vocação para o atendimento aos anseios sociais sem se descuidar dos recursos naturais, ao mesmo tempo em que contribui para o crescimento econômico, denotando a aplicação de recursos em projetos de desenvolvimento sustentável (VEIGA, 2005).

2.5 Recursos para o desenvolvimento: capital humano, social e cultural

Segundo Veiga (2005), a teoria econômica neoclássica tradicionalmente defendeu crescimento econômico e desenvolvimento como sinônimos. Mas, a partir de evidências observadas nas últimas décadas, essa idéia tornar-se-ia obsoleta, surgindo outras teorias a partir de diversas correntes de estudo sobre o tema desenvolvimento.

Quando considerado o desenvolvimento social, ou seja, aquele mais ligado à equidade e à qualidade de vida dos povos, as ciências econômicas têm classificado-o historicamente como consequência do crescimento econômico. Nos dias de hoje, todavia, diversas experiências demonstram que o caminho tende a ser o inverso, ou seja, as sociedades devem buscar o desenvolvimento social para que consigam crescimento econômico, pois somente a evolução de ambos pode representar o efetivo desenvolvimento. Sob essa visão, diversos são os recursos necessários para o desenvolvimento das sociedades, que não excluem, mas também não privilegiam, os econômico-financeiros. Esses recursos, ou capitais, podem ser naturais, humanos, culturais e sociais (D'ARAÚJO, 2003; FISCHER, T., 2002).

A formação de tais capitais dependem de um ambiente propício para a colaboração entre atores, isto é, depende de uma participação social onde interesses individuais de competitividade são obtidos através dessa colaboração. Alianças e parcerias, como vistas à frente, representam a personificação de uma nova forma de relacionamento entre profissionais e empresas, numa clara intenção de alcançar seus objetivos apoiados na formação de redes que tornam todos mais fortes (PUTNAM, 2006).

O Banco Mundial, nos anos 90, instituiu uma distinção de quatro formas de capital em seus projetos de desenvolvimento: capital natural, capital financeiro, capital humano e capital social. O capital natural é representado pelos recursos naturais de determinado território e o

financeiro aquilo que é gerado por uma sociedade na forma de bens de capital, infra-estrutura, ativos mobiliários e imobiliários etc. (D'ARAÚJO, 2003). Abramovay (2000) apresenta, também, uma quinta forma de capital, chamada de capital cultural. Todos são de suma importância para o desenvolvimento, mas capital humano, capital social e capital cultural merecem especial destaque no escopo deste trabalho.

O conceito de capital humano nasce da idéia de que educação, saúde e nutrição são pontos fundamentais para que se alcance o crescimento econômico e o desenvolvimento (D'ARAÚJO, 2003). Por essa visão, Abramovay (2000) defende que o capital humano representa o reconhecimento da importância das pessoas como um recurso essencial que contribui com o desenvolvimento e o crescimento econômico, da mesma forma que os recursos físicos e financeiros.

Dessa forma, as atitudes coletivas, as habilidades e competências das pessoas e seus conhecimentos contribuem para a produtividade e performance das organizações. Assim, gastos com treinamento, desenvolvimento humano, saúde, educação – em organizações ou comunidades –, bem como concessão de pequenos créditos para tal, representariam investimentos, e não despesas (FISCHER, T., 2002). Como exemplo de formação de capital humano, Amartya Sen destaca as mudanças sociais ocorridas na China nos anos 70 – período pré-reforma sob gestão de Mao Tse-Tung –: expansão da alfabetização, expansão dos serviços básicos de saúde e a reforma agrária, como responsáveis pela melhoria da capacidade produtiva das pessoas (SEN, 2000).

O capital social aparece ao lado do capital humano como fator decisivo para o desenvolvimento. Isso significa que as capacidades individuais das pessoas precisam ser exercidas de modo coletivo, mesmo numa sociedade que privilegia a competição à colaboração (ABRAMOVAY, 2000). Esse capital representa, segundo D'Araújo (2003, p. 10), “a capacidade de uma sociedade de estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação com vistas à produção de bens coletivos”.

Putnam (2006) defende que o capital social facilita uma cooperação espontânea, citando, como exemplo, as associações de crédito rotativo, uma espécie de poupança informal de uso comum alternado. Dessa forma, possibilita-se a realização de objetivos que seriam impossíveis sem a formação de capital social. Por essa lógica, percebe-se que os indivíduos não agem independentemente, que seus objetivos não são estabelecidos de maneira isolada e que seu comportamento nem sempre é estritamente egoísta. Nesse sentido, as estruturas sociais devem ser vistas como recursos, como um ativo de capital de que os indivíduos podem dispor. Porém, o capital social não deve ser entendido como um atributo cultural cujas raízes

só podem ser fincadas ao longo de muitas gerações. Ele pode ser criado, desde que existam organizações suficientemente fortes para sinalizar, aos indivíduos, alternativas aos comportamentos políticos convencionais (ABRAMOVAY, 2000).

Foi a partir dos anos 90 que o tema capital social ganhou maior notoriedade, especialmente com sua exploração pelo Banco Mundial como ferramenta de combate à pobreza (D'ARAUJO, 2003). Segundo a autora, a instituição passou a demonstrar interesse em investir em laços sociais e projetos de desenvolvimento econômico capazes de gerar capital social em comunidades menos favorecidas, motivada pela ausência de um Estado capaz de cumprir suas obrigações sociais após a crise do *welfare state*. Trata-se, na verdade, como já discutido neste trabalho quando apresentadas as visões de Esping-Andersen e Hobsbawm, de uma estratégia do modelo neoliberal característico dos seguidores do Consenso de Washington, de forma a manter certo equilíbrio nas questões sociais da nação, mesmo com uma menor intervenção estatal, e não um pré-requisito para que o capital social exista ou se fortaleça (PUTNAM, 2006).

Segundo D'Araujo (2003), Estado, sociedade civil e governo, embora tenham funções distintas, podem atuar conjuntamente e de forma cooperativa, apoiando-se na confiança entre as pessoas e entre suas instituições, com destaque para a necessidade de uma maior participação dos governantes em termos de moralidade e políticas públicas para o desenvolvimento. Assim, o capital social não se limita ao racionalismo econômico e, não pode ser medido com precisão cartesiana. Valoriza, sim, a ética e as diferenças culturais, servindo como estímulo para os desafios do aprimoramento da democracia e do desenvolvimento.

A cultura pode ser entendida como o conjunto de conhecimentos, crenças, artes, normas e costumes adquiridos e desenvolvidos pelos seres humanos em suas relações sociais. Consiste de fenômeno universal, embora infinitamente variada em suas manifestações. Ela representa uma espécie de justificativa à vida das pessoas, que se comportam de acordo com as normas e valores apresentados em sua peculiar linguagem de símbolos que, em seu conjunto, configuram o estilo de vida do grupo, da comunidade e da sociedade (CASTELLS, 1999). Dessa forma, esse capital que se forma consegue manter a coesão e a identidade do grupo e de seus portadores, resistindo às mudanças introduzidas por processos econômicos e políticos, internos e externos (ABRAMOVAY, 2000).

Segundo Abramovay (2000), a cultura constitui o âmbito em que a sociedade gera valores e os transmite de geração a geração. Assim, o capital cultural, representado por valores positivos que favorecem a equidade e a justiça social na medida em que permeiem os

grupos e as instituições sociais (desde a escola e os lugares de trabalho até os tribunais de justiça), constitui-se de fatores propícios ao espírito empreendedor coletivo e, assim, ao desenvolvimento democrático, participativo e sustentável.

Dentro da valorização de um ambiente propício à colaboração, como defendido por Putnam (2006), a formação de capitais encontra especial capacidade de desenvolvimento nas experiências oriundas da potencialização de redes de cooperação em nível local.

2.6 Poder local e globalização

Segundo Buarque (2008), a globalização é um processo acelerado de internacionalização do capital com conotações muito particulares, que resultam de dois fatores básicos: a natureza e intensidade da revolução científica e tecnológica; e a integração dos mercados de bens, serviços e capital. Não se trata da expansão internacional do capital, mas de um novo paradigma de desenvolvimento, onde a natureza e intensidade da revolução científica e tecnológica agem de forma a transformar as bases de competitividade internacional, com redução de distâncias físicas e quebra das barreiras e fronteiras territoriais. Assim, a integração dos mercados de bens, serviços (incluindo tecnologia e informação) e capital pode ser percebida pela formação de grandes blocos econômicos e comerciais (VEIGA, 2005).

Com a globalização, as vantagens competitivas deixam de se centrar nos recursos naturais, mão-de-obra barata e pouca defesa ambiental, passando para o domínio do conhecimento e qualidade da produção. Sob diversos aspectos a globalização é vista como um fenômeno positivo para o mundo moderno, pois traz transformações riquíssimas para o desenvolvimento geral das sociedades, como a uniformização e integração dos mercados e a diversificação e flexibilização das economias, além da desaprovação de práticas espúrias da competitividade, como a mão-de-obra escrava e infantil e a degradação do meio-ambiente. Já para outros críticos, a globalização apresenta fortes pontos negativos, principalmente quando observado o seu caráter seletivo em termos sociais, espaciais e setoriais em diversos segmentos, sobretudo na internacionalização dos fluxos financeiros (BUARQUE, 2008).

Buarque (2008) afirma que, na verdade, os resultados da globalização se distribuem de forma desigual no mundo, principalmente quando aliado a políticas de liberalismo econômico. Para o autor, os efeitos positivos da globalização dependem da forma como atores sociais e o Estado conseguem articular e gerir seus projetos de desenvolvimento. Afinal, o movimento combinado de homogeneização econômica e diversificação sociocultural, que se percebe nitidamente no advento da globalização, tende a favorecer os territórios à medida que esses

conseguirem implantar soluções para atender as novas demandas por diversidade como diferencial de qualidade e competitividade.

O desenvolvimento local, como será discutido posteriormente, representa um movimento fortemente baseado nas internalidades das localidades e seus atores. Todavia, não é possível dissociar esse ambiente da realidade global e complexa em que se insere e com a qual interage, sob influências diversas, como ameaças e oportunidades. O que se percebe é que as localidades têm recebido crescentes influências dos processos globais de mudança social, cultural, econômica, tecnológica e ambiental, capazes de comprometer positiva ou negativamente sua sustentabilidade (VEIGA, 2006).

A globalização possui grande influência em termos de organização do espaço, pois ela opera num universo repleto de diversidades, desigualdades e tensões, ao mesmo tempo em que integra singularidades. Embora esteja baseada em movimentos de padronização de mercados, em termos econômicos e de desenvolvimento, é a valorização do local e da diversidade que se apresenta como diferencial de qualidade e competitividade, evitando-se uma homogeneização da cultura universal, bem como seus valores, hábitos e costumes. E é exatamente essa busca pela identidade que ressalta e tanto valoriza os atributos locais, servindo como sua vantagem competitiva em termos econômicos. Essa maneira de se pensar a gestão dos arranjos locais reflete a forma de interpenetração das influências globais no padrão de cultura local, isso porque os povos são incapazes de receber tais influências senão a partir de suas formas de percepção do mundo, sobre uma base cultural local pré-existente (CASTELLS, 1999).

Mas a globalização tende a oferecer impactos contraditórios nas economias locais; enquanto pode levá-las ao desenvolvimento através de atividades que se beneficiam da proximidade territorial e da participação das produções nos mercados externos, também pode desestruturar e desorganizar a economia local, bem como criar uma subordinação dessas localidades aos padrões internacionais dominantes. Os impactos da globalização dependem, via de regra, das iniciativas internas das posturas políticas dos atores locais, e sua autonomia estará lastreada nas potencialidades do local, que também sujeitar-se-á a uma forte organização da sociedade para a articulação do local com o global (VEIGA, 2006).

O poder de uma localidade, portanto, representa uma relação social onde os atores da sociedade civil desse território participam com todos os seus componentes (organizações, grupos e movimentos), sem que no entanto essa participação se limite à territorialidade. Com uma forte autonomia aumentam as chances de arranjos produtivos se articularem com territórios vizinhos e além desses. Dessa forma, o local se articula com o global, ou seja, se

globaliza, numa resposta às políticas globais que afetam as populações, principalmente aquelas localizadas em territórios de menor força, levando-as a resistir em busca de alternativas (TEIXEIRA, 2002).

Essa reação serve como motivador para alianças estratégicas em redes de centros urbanos e econômicos, ampliando-se seus horizontes e representando a ação de se agir localmente enquanto se pensa globalmente. Mas, assim como busca por espaços nos mercados externos, os arranjos locais também precisam defender com competitividade seus mercados locais em termos de preço, qualidade e atração de investimentos (ZAPATA, 2005). Para isso, dependem de infra-estrutura e tecnologia capazes de oferecer sistemas produtivos flexíveis e especializados, e podem se aproveitar, ainda, de sistemas integrados de produção por meio da participação em consórcios, em franquias ou como subcontratados, numa forma que associa concentração econômica com descentralização produtiva, nas chamadas redes de cooperação empresarial (VEIGA, 2006).

No global ou no local, o Estado ganha especial importância, seja como indutor da geração de tecnologia e da melhoria de infra-estrutura, ou como regulador e facilitador de políticas públicas que beneficiem a integração dos projetos locais em mercados globais ou em redes de cooperação. Todavia, cabe aos atores sociais, além de definirem suas prioridades e de promoverem articulações internas e externas, também mobilizarem forças de forma a induzir os governos a trabalharem para a criação de instrumentos favoráveis de regulação, afastando teses liberais que possam compelir à retirada do Estado da promoção e indução do desenvolvimento empresarial (CASTELLS, 1999).

Por outro lado, Teixeira (2002) lembra que muitas organizações surgiram nos últimos anos em países do Terceiro Mundo, como o Brasil, exatamente em razão de necessidades imediatas não atendidas pelas políticas públicas, seja: pelo estímulo de entidades internacionais, por programas de cooperação oficial ou para a defesa de interesses profissionais e de sobrevivência econômica. Tais experiências, segundo o autor, apresentam um contraste de grande inovação e criatividade contra fortes ambigüidades e limitações. Por outro lado, enquanto demonstram um forte cultura de cooperação e solidariedade, também sofrem com intolerâncias às diferenças, tais como: discriminação social, xenofobia e ações e legislações discriminatórias (TEIXEIRA, 2002).

2.7 Desenvolvimento local sustentável

O caminho para o desenvolvimento sustentável demonstra-se ligado à formação de sociedades mais inteligentes, capazes de enfrentar com eficácia os desafios do presente e do

futuro. Para isso seus agentes, embora busquem agir de forma local, não deixam de direcionar suas ações ao contexto e às matrizes de ameaças e oportunidades do mundo globalizado (VEIGA, 2005).

As profundas e intensas mudanças do mundo moderno, que estão fortemente ligadas a um processo acelerado de globalização, trazem uma impressão da realidade onde, a princípio, o mercado poderia ser o grande sinalizador da racionalidade econômica. Todavia, segundo Buarque (2008), o mercado não demonstra capacidade de lidar com elementos essenciais para a sustentabilidade do desenvolvimento no longo prazo, como a conservação ambiental, a equidade social e o equilíbrio espacial das riquezas. Mais recentemente percebe-se, até de forma paradoxal, uma crescente preocupação com a descentralização econômica, social e política. Percebe-se, então, ações locais como saída para resultados positivos frente às mudanças globais (VEIGA, 2005).

A forma de produção pós Revolução Industrial (século XVII) trouxe ao planeta um novo patamar de disponibilidade e oferta de produtos e serviços. Tal fenômeno pode ser notado especialmente no período posterior à segunda Guerra Mundial, em que ficou acentuado o processo de globalização dos mercados e o crescimento da produção de alimentos, assim como da população mundial. Esse modelo trouxe certos desequilíbrios sociais e ambientais, desencadeando uma discussão global sobre temas como responsabilidade social, proteção ambiental e ética empresarial (FISCHER, T., 2002).

Em pouco mais de duzentos anos o ambiente do planeta foi fortemente alterado. Especialmente nos últimos quarenta anos, com o processo de reconstrução pós-guerra, houve um crescimento acelerado da economia global (D'ARAÚJO, 2003). Mas, como já discutido, esse modelo encontrou seu limite, forçando os governos à aplicação de medidas recessivas que levaram à redução do nível de empregos, à limitação dos investimentos estatais e à eliminação de mecanismos diretos e indiretos de distribuição de renda: a crise do *welfare state* (PAULA, 2005).

Com esse nível de crescimento, regiões se tornaram impróprias para a sobrevivência humana, outras tiveram o solo transformado em impróprio para produção e espécies de fauna e flora foram extintas. Também áreas urbanas cresceram de forma desordenada, levando uma faixa da população à exclusão social e os centros a riscos de segurança alimentar (FISCHER, T., 2002).

Mas nas últimas décadas uma série de estudos e discussões levou a sociedade mundial a refletir sobre os efeitos nocivos que esse processo indiscriminado de crescimento econômico traria às próximas gerações. Houve, nesse período, uma espécie de transição para um novo

paradigma de desenvolvimento, onde as inovações tecnológicas serviram de trampolim para um novo patamar da consciência das sociedades. Com esse novo paradigma e o amadurecimento das consciências dos problemas sociais e ambientais, o conceito de sustentabilidade se difunde como alternativa viável aos danos do economicismo (BUARQUE, 2008).

O quadro abaixo, construído a partir das observações de Buarque (2008) e Veiga (2006), traz uma seqüência cronológica dos principais eventos que marcaram essa trajetória:

1969	Um manifesto denominado <i>Blueprints for Survival</i> , assinado por renomados cientistas, denunciava que o futuro da humanidade estaria em risco.
1972	Em Estocolmo, a Conferência Mundial do Ambiente Humano abriu o debate global sobre sustentabilidade.
1972	Lançamento de um estudo chamado de Os Limites do Crescimento, encomendado pelo Clube de Roma (um grupo de pessoas ilustres) ao MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts), sob a supervisão de Donella Meadows.
1987	A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente, instituída em 1983 pela Organização das Nações Unidas (ONU) com o intuito de estabelecer estratégias de longo prazo para se assegurar o aspecto sustentável de seus projetos de desenvolvimento, publicou o Relatório de Brundtland, onde se deixava claro que todos os projetos de desenvolvimento deveriam respeitar os limites da sustentabilidade, ou seja, deveriam satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades.
1992	No Rio de Janeiro uma nova conferência sobre meio ambiente foi idealizada pela ONU, denominada Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, mas ficando conhecida como ECO-92 (ou RIO-92). Nesse evento, diversos acordos foram firmados por governos de 178 países, incluindo o Brasil, com destaque para um protocolo de intenções para a sustentabilidade do século seguinte, que ficou conhecido como Agenda 21. Esse documento traria, em forma de planejamento participativo e ações, as melhores práticas de sustentabilidade para o desenvolvimento.
2000	Em 08/09/2000 a ONU lança os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) na tentativa de compilar os acordos internacionais de diversas cúpulas mundiais durante os anos 90. Com isso, traça vários compromissos a serem concretizados até 2015, com vistas à sustentabilidade da vida humana no planeta.

2002	Em Johannesburgo, África do Sul, ocorreu a segunda edição da Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, batizada de Rio+10, tendo como objetivos principais avaliar os avanços assumidos pela primeira Cúpula e redirecionar os projetos para correções estratégicas. Para 2012 está prevista a Rio+20, no Brasil.
------	--

Tabela 5: Principais eventos da sustentabilidade

Cabe salientar a importância da Agenda 21, que supera o velho conceito de crescimento econômico, destacando a importância da necessidade de novas políticas de proteção social e ambiental. Lança como questões estratégicas para o desenvolvimento sustentável: a geração de trabalho e renda, as mudanças nos padrões de produção e consumo, a diminuição das disparidades regionais e interpessoais de renda, a construção de cidades sustentáveis e, também, a adoção de novos modelos e instrumentos de gestão (VEIGA, 2006).

Em termos de projetos e processos produtivos, o desenvolvimento sustentável deverá buscar o equilíbrio em termos de viabilidade econômica, justiça social e proteção ambiental, com respeito à diversidade cultural. Esses primeiros 3 elementos constituem o tripé da sustentabilidade, do inglês *triple bottom line*, que não pode ser desprezado sob pena de se descaracterizar a sustentabilidade dos projetos (SACHS, 2002).

De forma geral, mas principalmente nos países não desenvolvidos ou em desenvolvimento – como o Brasil –, as iniciativas de desenvolvimento local tendem a tratar com certa desconfiança a base da economia, em desproporcional crítica ao economicismo, o que tende a ser apresentado como um dos fatores que levam à baixa eficácia dos programas de combate à pobreza e dos projetos desenvolvimentistas (FISCHER, T., 2002). Todavia, o que se constata é que quando não há viabilidade econômica, não há sustentabilidade. Afinal, os projetos produtivos não podem se dissociar do ambiente capitalista em que estão inseridos e, por isso, se não forem capazes de gerar riqueza para seus atores e suas localidades, mesmo que a médio e longo prazo, estarão predestinados a serem desativados mais cedo ou mais tarde (VEIGA, 2006).

Da mesma forma, quando não há justiça social, não há sustentabilidade. Sem que seja capaz de trazer evolução às potencialidades humanas através de melhor educação, saúde, habitação, geração de talentos, alimentação, qualidade de vida e condições para a participação ativa dos atores locais, o crescimento econômico ou a preservação ambiental não estarão atendendo aos interesses comuns dos habitantes de determinada comunidade. Constitui uma articulação necessária de competitividade e equidade, atendendo os princípios da ética social. Também é capaz de proporcionar que determinado local consiga concorrer globalmente

dentro de um contexto de plena competição econômica. Então, a justiça social aparece como escape para os problemas mundiais de desigualdade social que sacrificam boa parte da população global, já que um terço dessa população vive abaixo da linha da pobreza (SACHS, 1990, 2002).

Por fim, quando não há preservação ambiental também não há sustentabilidade. A degradação ambiental tem comprovadamente comprometido o ecossistema, e tende a comprometer as gerações futuras, tanto em termos de saúde e segurança pública, como em termos de capacidade produtiva (SACHS, 2002). Nos níveis atuais de atividade econômica, de crescimento da população mundial e de ampliação dos padrões de consumo os recursos naturais do planeta tendem a se esgotar, comprometendo o crescimento econômico e a qualidade de vida dos povos a médio e longo prazo. Isso porque parte desses recursos não é renovável e outra parte está sendo explorada acima de sua capacidade de renovação (VEIGA, 2005).

Assim como as gerações do presente devem evitar comprometer a capacidade produtiva e qualidade de vida das gerações futuras, a preocupação com a preservação ambiental também está ligada ao fator regional. Enquanto países e regiões buscam fazer sua “lição de casa”, outros contribuem para a insustentabilidade. Essa agressão pode ser percebida mais nitidamente nos países industrializados; segundo Buarque (2008), uma criança nascida em Nova York, Londres ou Paris gera, sobre os recursos naturais, um impacto cinquenta vezes mais forte do que outra nascida em países mais pobres.

E parece não haver um consenso político na busca por soluções práticas para os desequilíbrios entre as nações em termos de preservação ambiental. O Protocolo de Kyoto sobre mudanças climáticas, tratado em 1997, não gerou avanços significativos devido às divergências quanto à distribuição de responsabilidade pelos problemas ambientais causados pela emissão de gases entre os países em desenvolvimento e os Estados Unidos, mesmo sendo comprovado que este é responsável por 60% do total de gases causadores de efeito estufa no mundo (VEIGA, 2005).

A busca pela sustentabilidade depende de mudanças estruturais complexas e se depara com grandes resistências políticas. Privilégios consolidados de poderio econômico são colocados em jogo, o que dificulta a construção de alterações sistêmicas (SACHS, 2002). Todavia, algumas condições favoráveis já podem ser observadas nas sociedades – mesmo sendo desfavoráveis à lógica do capitalismo e do liberalismo econômico –, como: o repúdio à pobreza e às desigualdades sociais e uma melhor proteção ambiental originada dos avanços tecnológicos (PARENTE; ZAPATA, 2005).

Quanto ao conceito de desenvolvimento local, Buarque (2008, p. 25) apresenta-o como “um processo endógeno de mudança, que leva ao dinamismo econômico e à melhoria da qualidade de vida da população em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos”. Consiste, segundo o autor, da mobilização dos agentes locais e da exploração das potencialidades. Esse desenvolvimento surge de ações múltiplas, convergentes e complementares, capazes de incitar a geração de riqueza e melhor qualidade de vida para a população local, reduzindo a dependência de transferência gratuita de rendas geradas em outros territórios. Esse processo é capaz de gerar: uma contínua dinâmica de ganho de valor à produção local; uma melhor capacidade de sua população absorver essa produção; e, até mesmo, uma maior talento em reter um excedente econômico ou atrair excedentes de outras regiões (BARTH; BROSE, 2002).

Tal desenvolvimento passa a representar, a partir do momento em que gera riquezas para o local (eficiência econômica), ganhos sinérgicos para com diversos setores. As finanças públicas tendem a ganhar maior autonomia e maior capacidade de investimentos (gestão pública eficiente), e há uma melhoria geral na qualidade de vida de toda a população, esteja ela ligada diretamente ao processo produtivo ou não. Assim, pode-se separar o processo de promoção do desenvolvimento local em três grandes pilares: a organização da sociedade, a formação de capital social local e a formação de instrumentos de governança através de espaços institucionais de negociação e gestão (BUARQUE, 2008).

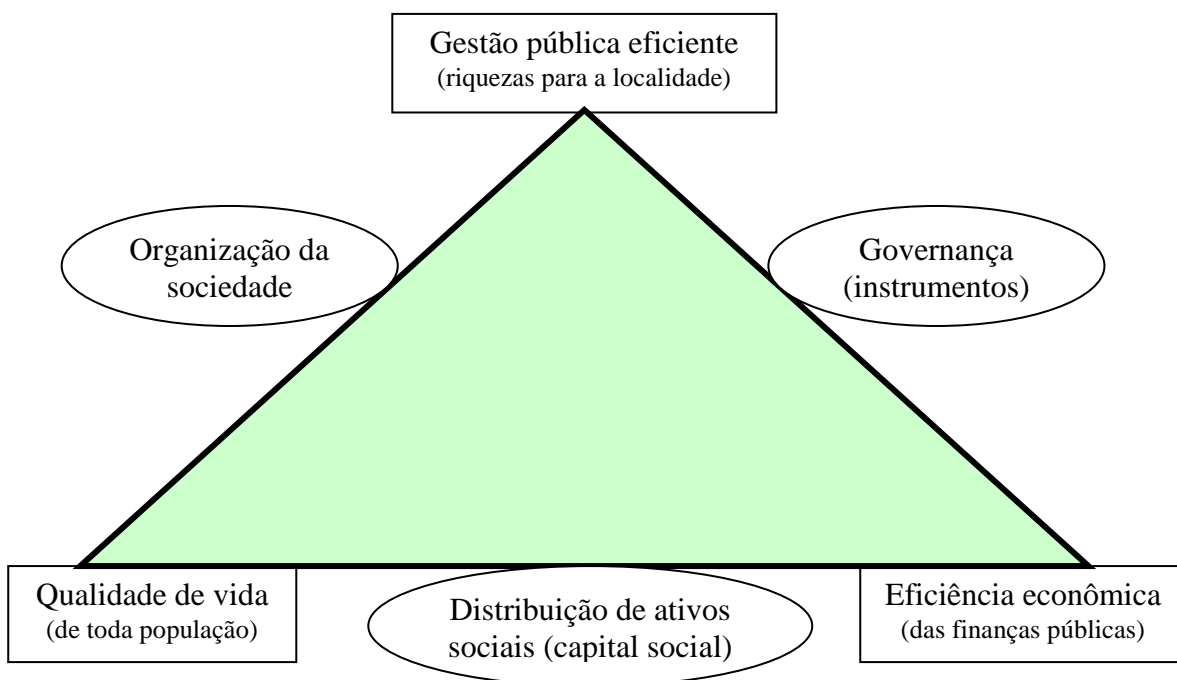


Figura 6: Pilares do processo de desenvolvimento local
 Fonte: adaptado de Buarque (2008, p. 28)

No Brasil, além da excessiva crítica ao economicismo (já discutido anteriormente), também há um excessivo olhar de desconfiança sobre os órgãos públicos locais, o que também contribui para a baixa eficácia dos programas de desenvolvimento e de combate à pobreza. Com a soma desses dois fatores tem-se, então, um limitado efeito das iniciativas sociais e a persistência da dependência das localidades a fundos e programas estatais, principalmente daqueles provenientes dos governos estadual e federal (BUARQUE, 2008).

As localidades devem buscar o desenvolvimento e o ganho de competitividade em suas cadeias produtivas através da exploração de suas condições e de suas potencialidades. Tal capacidade de construção aumenta, todavia, a necessidade e a importância da participação do Estado como organizador dos investimentos que criam as externalidades positivas de cada local, ou seja, suas potencialidades em termos de infra-estrutura econômica, capital humano (com destaque para a educação) e desenvolvimento tecnológico (BARTH; BROSE, 2002).

Um ambiente político e social favorável, resultado de uma vontade conjunta e dominante da sociedade, apresenta-se como fator crucial para a formação de experiências vitoriosas de desenvolvimento local. Por isso percebe-se que o desenvolvimento local depende da cooperação dos atores – e seus grupos sociais – e de sua capacidade de estruturação e mobilização, num ambiente capaz de fazer florescer suas especificidades, culturas e potencialidades (CASTELLS, 1999).

Essa mobilização dos atores internos é crucial para a sobrevivência de qualquer projeto de desenvolvimento local, mesmo quando fatores externos – sejam políticos, sócio-econômicos ou ambientais –, tenham papel decisivo em seu andamento. Isso porque, caso contrário, o projeto não é capaz de se enraizar na localidade em que nasceu, nem se internalizar na estrutura social, econômica, cultural e ambiental do território (BARTH; BROSE, 2002).

Mas é preciso deixar claro que esse processo de inserção depende da ampliação do capital humano e social do local, criando-se um ambiente propício à inovação. É nesse ambiente que os atores serão capazes de agir em prol dos processos fundamentais para o sucesso do projeto e responder adequadamente – com seus talentos individuais e aprendizados –, mas sem um distanciamento dos processos externos, já que a competição global servirá de estímulo à inovação local (BUARQUE, 2008).

Esse ambiente propício à inovação pode ser notado quando existir um espaço social onde se perceba: a criação, a geração de conhecimento, a aprendizagem contínua, a adaptação de ferramentas e a invenção de caminhos alternativos. Esses elementos são capazes de viabilizar o desenvolvimento, tudo de forma crescente, onde poderá ser percebida uma

sinergia gerada pelo confronto de múltiplas e diferenciadas formas de percepção da realidade. Essa troca de interações multiculturais – baseada na diversidade interna –, aliada a uma capacidade dos atores em se libertarem de hábitos e costumes do passado – de forma a não entravarem sua visão da realidade e seu desenvolvimento –, contribuem positivamente para o ambiente de inovação e conhecimento (PARENTE; ZAPATA, 2005).

Quando se fala em desenvolvimento local pode-se pensar em um município, em uma comunidade de um município ou numa pequena região formada de alguns municípios – que nesse caso pode também ser chamado de desenvolvimento regional. Pela escala territorial reduzida, esses locais podem representar áreas privilegiadas de atuação, articulando diferentes representações políticas e administrativas, bem como gerenciar iniciativas para o desenvolvimento. Mas deve-se verificar que os projetos de desenvolvimento local não se restringem às especificidades de seu território, estando sujeito a fatores ambientais, sociais, econômicos e culturais do ambiente em que se insere, em termos globais (BRANDÃO, 2007).

E são esses fatores que provocam a criação de identidades territoriais locais que servem como estímulo ao processo de integração e cooperação entre os atores, mesmo quando formados por mais de um município (CASTELLS, 1999). Como exemplo ilustrativo pode-se citar os arranjos produtivos locais (APL), também identificados por alguns autores pelo termo inglês *clusters*, formados por mais de um município de determinada região, onde as cadeias de produção funcionam de forma integrada e articulada, e onde pode-se perceber a existência de uma identidade comum (BRANDÃO, 2007).

Uma das formas como o Estado pode influenciar no desenvolvimento local é a descentralização. Trata-se de uma “mudança da escala de poder para unidades menores com repasse de autonomia e poder decisório entre instâncias públicas e para instituições privadas” (BUARQUE, 2008, p. 43). Segundo Castells (1999), a descentralização para a gestão local ocorre porque o papel do Estado vem perdendo força frente aos mercados desde a crise do *welfare state*. Assim, unidades comunitárias e municipais são brindadas com a capacidade de escolha e definição de suas prioridades em termos de gestão de projetos. A municipalização é um exemplo dessa descentralização, e pode se estender internamente entre comunidades do município (VEIGA, 2006).

O Brasil viveu um processo desorganizado de descentralização político-administrativa após a Constituição de 1988. A distribuição de responsabilidades e poderes para os estados e municípios reduziu o peso da União, mas demonstrou-se irregular, desconexo e desequilibrado quanto aos repasses, levando a distorções na gestão dos ativos públicos e à criação desordenada de municípios. Mesmo assim, serviu para que municípios e comunidades

se transformassem em catalisadores das forças econômicas e energias sociais, servindo como ponto de convergência para a atuação de diferentes instituições estaduais, regionais, nacionais e até internacionais (TEIXEIRA, 2002; VEIGA, 2006).

O fortalecimento do poder local, com o auxílio da descentralização, é fator preponderante à participação popular e à democratização do processo decisório. É essa cultura democrática que, ao transferir para os atores locais a responsabilidade sobre seu futuro, possibilita um desenvolvimento mais completo para a comunidade: não apenas econômico, mas também social e cultural (BRANDÃO, 2007; CASTELLS, 1999).

O desenvolvimento local sustentável pode ser entendido como uma estratégia de desenvolvimento sustentável de forma local ou regional. Estrutura-se nos conceitos já discutidos de desenvolvimento local e sustentabilidade, que buscam, através da mobilização de atores econômicos, políticos e sociais de determinados territórios, práticas de apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural (PARENTE; ZAPATA, 2005; SACHS, 2002).

Os tipos diferenciados de arranjos produtivos locais privilegiam o desenvolvimento sustentável pela sua natureza colaborativa e flexível (CASTELLS, 1999). Essa natureza favorece a construção de redes socioprodutivas para o desenvolvimento local sustentável, pois requer parcerias e alianças estratégicas efetivas e eficazes. Estas podem descrever uma ampla gama de relacionamentos interorganizacionais e intersetoriais (setor público, setor privado e terceiro setor), englobando desde parcerias para projetos de curto prazo até grandes alianças de maior demanda, onde parceiros acessam as capacidades um do outro, aprendendo e obtendo vantagens sinérgicas a partir dessa troca (PARENTE; ZAPATA, 2005; NOLETO, 2001).

Segundo Buarque (2008), o desenvolvimento local sustentável consiste de um:

processo de mudança social e elevação das oportunidades da sociedade, compatibilizando, no tempo e no espaço, o crescimento e a eficiência econômicos, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e a solidariedade entre gerações (BUARQUE, 2008, p. 67).

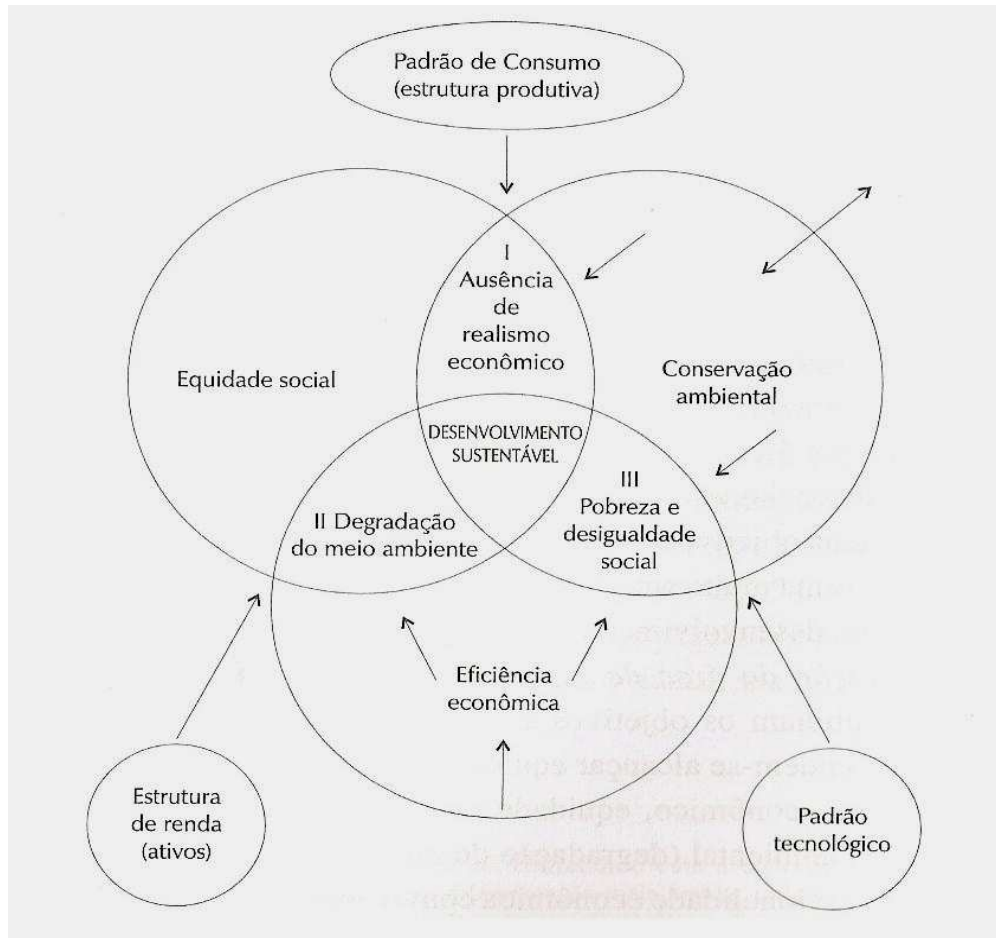


Figura 7: Desenvolvimento sustentável
 Fonte: Buarque (2008, p. 68)

Mais do que seguir a *triple bottom line*, o desenvolvimento local sustentável favorece condições para que as suas três dimensões – equidade social, viabilidade econômica e conservação ambiental – interajam de forma mais harmônica, reduzindo a tendência de *trades-off* (conflitos estruturais) entre elas. A figura acima representa como meta o espaço de interseção dos três elementos, o que deixa claro que, para que o desenvolvimento possa maximizar seu crescimento de forma sustentável deverá haver uma força coletiva que empurre as três circunferências para o centro. Isso faria aumentar a área integrada, no centro da figura. Todavia, a complexidade que envolve as interações sociais evidencia que qualquer movimento isolado de uma das dimensões poderá provocar alterações, no sentido oposto, nas demais – os *trades-off* (BUARQUE, 2008).

Então, o desenvolvimento sustentável, pensado e aplicado de forma local, pode servir como uma profunda mudança na essência do modelo de desenvolvimento, principalmente no que se refere a padrões tecnológicos, à estrutura de renda e aos padrões de consumo das sociedades. Assim, ao servir como uma espécie de reorientação da forma de desenvolvimento, o desenvolvimento local sustentável funciona, ao mesmo tempo, como um processo e uma

meta de longo prazo. Serve como defesa contra os interesses daqueles que detêm o poder e buscam resultados egoístas e de curto prazo, ao mesmo tempo em que procura gerar certa sinergia entre as três dimensões da *triple bottom line* através da utilização eficaz de novas tecnologias (COSTA, 2003; SACHS, 1986).

É clara e antiga a idéia de que o crescimento econômico, por exemplo, tende a elevar a pressão sobre os recursos naturais, e que isso representaria uma incompatibilidade, ou um conflito estrutural, na relação entre esses dois elementos. Todavia, embora esse *trade-off* exista, não pode ser tomado como definitivo, já que severas regulações ambientais têm sido implantadas de forma global sem que a competitividade dos países e das empresas seja comprometida. Sachs (1986), quando fala sobre o ecodesenvolvimento, afirma que diversas inovações tecnológicas têm servido como caminho para um aumento de eficiência pela redução do desperdício de matéria-prima natural e de energia, ou pela substituição da utilização de itens naturais por equivalentes artificiais.

Segundo o autor, “a prudência ecológica se auto-financia até em termos econômicos tradicionais” (SACHS, 1986, p. 71), como nos processos de reciclagem de lixo e de exploração de novas formas de energia (compostagem e extração). E termina afirmando que o problema, por essa visão, não está em escolher entre crescimento e qualidade ambiental, mas em tentar conciliar metas socioeconômicas e ambientais, “mediante a redefinição de padrões de uso de recursos e das finalidades do crescimento” (SACHS, 1986, p. 71).

Outro aspecto que merece ser comentado é a relação entre qualidade ambiental e distribuição de renda. Como constatado principalmente nos países pouco desenvolvidos – e verificado também no Brasil –, enquanto uma minoria se beneficia do excesso de consumo, uma maioria sobrevive com um subconsumo, inclusive de alimentos. Mas, se a melhoria na equidade social traz um natural maior poder de consumo para a sociedade beneficiada, é possível se imaginar que isso representaria um maior impacto ambiental ao ponto em que haveria maior exploração desses recursos, tanto na indústria de transformação quanto na produção de alimentos. A inovação tecnológica, novamente, tende a moderar esse *trade-off*, embora possa, também, levar a resultados negativos pelo chamado desemprego tecnológico, ou seja, a substituição do homem pela máquina (BUARQUE, 2008; SACHS, 2002).

Nesse caso, seria a mudança nos padrões de consumo que trariam real sinergia entre as dimensões. Dessa forma, a maior equidade social, nesses locais, seria acompanhada de um crescimento econômico não desenfreado, capaz de ser suportado de forma sustentável pelos recursos naturais existentes, gerando uma melhor distribuição de renda, acompanhada da geração de emprego e renda e por investimentos sociais. Isso demonstra que o

desenvolvimento local sustentável é capaz de atender não só aos anseios da sociedade, mas também aos objetivos estritamente econômicos e de curto prazo característicos dos anseios liberais do mercado (SACHS, 2002).

Nesse ambiente, o Estado e a sociedade surgem como reguladores em busca de alternativas para o atendimento a interesses coletivos de bem comum a médio e longo prazo. Tecnologias de vanguarda, ao reduzirem custos produtivos e de impactos ambientais, apresentam novas formas de produção baseadas em setores de menor impacto para a natureza, como o terciário e o quaternário, em segmentos de exploração econômica antes pouco viáveis economicamente, como: equipamentos para filtragem, despoluição e reciclagem; sistemas ambientalmente amigáveis; processos de produção sustentáveis; processos de reaproveitamento de recursos naturais; dentre outros (SACHS, 2002).

Pelo lado do Estado, a atualização da legislação de proteção ambiental auxilia na obrigação do mercado a considerar a utilização de técnicas ambientalmente corretas, o que, a médio e longo prazo, tende a favorecer seus custos; ganha-se, também, em termos de proteção de visibilidade negativa perante a mídia, uma vez que a sociedade consumidora não tem tolerado uma conduta pouco ética das empresas, acompanhando desde ocorrências de acidentes ou incidentes ambientais até a busca por selos de qualidade (como o ISO, o que representaria investimentos também em educação e formação de pessoas para a proteção ambiental), recusando-se a consumir produtos de empresas consideradas inimigas do meio ambiente (BUARQUE, 2008).

2.8 Gestão de redes de cooperação

É a tipologia e os objetivos das redes que darão o tom de sua forma de gestão, e vice-versa. Por esse motivo, “não há como estabelecer um modelo único de gestão aplicável a todas as redes” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 164). Mas a gestão das redes tende, tradicionalmente, a ser uma das tarefas mais difíceis para o sucesso dos projetos, esbarrando com dificuldades como: as vaidades institucionais, as diferentes culturas organizacionais e os objetivos e projetos individuais mais fortes que a vontade objetivamente verbalizada da cooperação mútua, todas de difícil superação a curto prazo (BARTH; BROSE, 2002).

De qualquer forma, a gestão da rede de cooperação será fundamental, independentemente de sua configuração, pois as redes operadas sem uma gestão adequada dificilmente atingem seus objetivos. As redes, de forma geral, possuem características peculiares, como alta flexibilidade e rápida adaptação estrutural aos fatores externos, aumentando a necessidade de administradores adequados e capacitados. E, devido aos padrões

diferenciados existentes, não há como se estabelecer um modelo comum de gestão. Redes de menor tamanho tendem a apresentar objetivos comuns menos complexos, laços fortes e interação densa entre os participantes (nós). Mas, à medida que se expandem, a administração torna-se mais complicada, exigindo também modelos de gestão mais robustos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Em alguns casos, as empresas assumem, em conjunto, o papel de auto-gestão, com todas colaborando para ditar os rumos da rede de cooperação. Porém, esse modelo tende a ser muito eficaz apenas nas configurações de menor complexidade. Para as redes mais complexas, dois modelos são mais apropriados. No primeiro, uma empresa central assume o papel de líder e assume a gestão da rede, planejando, organizando, dirigindo e controlando as atividades e a comunicação, podendo contar com a participação auto-gestora de suas empresas associadas ou com a total dependência destas. Em outra configuração, muito bem aceita nas configurações de redes mais complexas, é utilizada uma entidade administrativa autônoma, cuja função exclusiva consiste em administrar a rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Mas, segundo Rufino (2005), está na natureza das alianças cooperativas uma certa prática de autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, auto-sustentação e desenvolvimento social, que, embora colabore em termos de decisões coletivas pautadas nas experiências e no conhecimento de todos os atores, não gera a competência suficiente para o desenvolvimento e para a expansão do negócio. Segundo a autora, um dos grandes desafios dessa gestão está em conciliar os princípios das alianças à auto-sustentação no mercado, principalmente em termos de qualidade e eficiência dos produtos e serviços oferecidos. Por isso, a gestão das redes deve focar a eficácia pela qualificação técnica, produtividade, conquista de mercado e ampliação do capital (RUFINO, 2005).

Para Mance (2002), a gestão da rede deve ser necessariamente democrática, pois origina-se na colaboração solidária, o que remete à adesão e participação livre de cada ator. O autor prevê, também, uma gestão descentralizada, participativa, coordenada e regionalizada. A descentralização justifica-se pela inexistência de um único núcleo, prevendo inclusive o surgimento de novas redes complexas; a gestão participativa prevê uma autogestão das células, onde todos participam das decisões; a coordenação deve ser eleita democraticamente, com atribuições e condicionantes claros; e a regionalização visa a organização das instâncias democráticas das células locais até as globais.

De forma mais sistemática, Melo Neto e Fróes (2002) defendem que a gestão de redes colaborativas devem compreender: planejamento participativo, organização comunitária, integração comunitária, projetos comunitários e a criação e implementação de mecanismos de

sustentabilidade, respectivamente. Dessa forma, as redes poderão, após diagnosticar seus principais problemas, demandas e prioridades: definir a melhor configuração da rede, integrar todos os atores, desenvolver os projetos e planos de ação, alocar os recursos e estabelecer novas parcerias de sustentação, seja com o poder público, com o mercado ou mesmo com a sociedade civil, dentro ou fora da localidade.

Os autores afirmam que o mundo sempre se sobrepôs à esfera social, ofuscando os avanços conquistados pelas comunidades. Segundo eles, a razão desse fenômeno acontecia em função de uma maior valorização à ação empresarial que a cultura ocidental sempre apresentou, somada à visão de que os empresários seriam a única força do empreendedorismo, deixando a sociedade civil à margem das iniciativas empreendedoras (MELO NETO; FRÓES, 2002).

Essa sociedade civil, também conhecida por terceiro setor, representa o conjunto de organizações não governamentais (ONG) e demais associações/fundações sem finalidade de lucro. Diferencia-se do segundo setor, que são as empresas do mercado – inclusive as cooperativas –, e do primeiro setor, que é o Estado (MATOS, 2007). Uma definição mais concisa é apresentada por Fischer, R. M. (2002, p. 45): “trata-se da denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas”.

No Brasil, de um início de dependência inicial a auxílios do mercado e do Estado, o terceiro setor evoluiu para uma forma mais auto-sustentável de atuação. Para isso lançou mão de novas formas e modelos de captação de recursos, alcançando consideráveis níveis de profissionalização e crescimento, o que contribuiu para o nascimento de alianças e parcerias entre terceiro setor, mercado e Estado (FISCHER, R. M., 2002; NOLETO, 2001).

O crescimento do terceiro setor brasileiro pode ser melhor entendido quando observado que se remete à menor participação do Estado nas questões sociais após a crise do *welfare state* (evento já discutido). Embora represente uma alternativa real às necessidades de proteção características das classes menos favorecidas, carrega em si um debate ideológico que por muitas vezes pode servir como instrumento aos interesses do grande capital ou das antigas artimanhas do projeto liberal (MONTAÑO, 2010).

Todavia, as críticas apresentadas por Carlos Montaña apresentam-se ligadas muito mais ao primeiro setor (o Estado) do que ao terceiro e ao segundo (mercado). Em suas análises o autor destaca não só a redução de ações dos governos neoliberais às questões sociais, mas também uma certa negligência no acompanhamento da efetividade dos agentes do terceiro setor nas ações onde se propõem substituir o papel anteriormente desempenhado

pelo Estado. Em sua crítica, o autor afirma que, embora o terceiro setor esteja alcançando resultados elogiáveis no campo social, torna-se perigoso acreditar que tais ações devam esgotar os esforços reivindicatórios característicos das lutas sociais, pois, ao se esquecer os avanços sociais conquistados graças à intervenção do Estado, o processo democratizador desaparece, deixando a verdadeira sociedade sob risco de eventuais influências perigosas do mercado (MONTAÑO, 2010).

Assim, Montaña (2010) descreve um terceiro setor pouco engajado em agir de forma a cobrar do Estado uma atuação mais eficaz no atendimento aos anseios da sociedade, servindo basicamente como uma ferramenta pouco democrática, que tem oferecido uma perigosa proteção e camuflagem à menor participação estatal em diversos campos sociais.

Pereira (2005), por sua vez, afirma que o Estado possui plena capacidade de intervir efetivamente sempre que necessário em defesa da sociedade, desde que adaptado à sua proposta de administração pública gerencial – ou gerencialismo, implementada nos anos 90 durante o governo de Fernando Henrique Cardoso –, servindo sim como um indutor do desenvolvimento sem os riscos associados à sua menor participação.

Embora as críticas apresentadas ao terceiro tenham seus fundamentos, uma ampla variedade de pesquisas e autores, sendo alguns deles inclusive citados neste trabalho – como Putnam, Teixeira e D’Araujo –, vem a reforçar a tese de que os avanços obtidos pela atuação do terceiro setor na área social são inegáveis e elogiáveis. Além disso, serviram com louvor aos anseios da sociedade por um razoável período, quando teorias neoliberais e a cartilha do Consenso de Washington reinaram sobre a política econômica brasileira. Por isso, não há de se refutar a atuação das organizações do terceiro setor, mesmo quando detectadas distorções e/ou questionável efetividade, mas sim se exigir um melhor acompanhamento do Estado, com intervenções pontuais em defesa do bem comum – como vem ocorrendo.

Para o mercado, aliás, as parcerias e alianças com organizações da sociedade civil representam ótima oportunidade de geração de valor, seja na busca de menores custos de produção – com insumos adquiridos diretamente dos produtores – ou na exposição de imagem como empresa socialmente e ambientalmente responsável. Já a proximidade dos governos com tais projetos, desde que não geradoras de gargalos, só pode trazer maior confiança aos acordos. Como vantagens para o Estado, a colaboração pode significar uma melhor alocação de seus recursos com vistas ao desenvolvimento do país, uma vez que, conforme discutido, ele tem enfrentado dificuldades, seja sozinho ou com auxílio apenas do mercado, em arcar com sua responsabilidade de prover, regular e produzir de forma democrática e igualitária (FISCHER, R. M., 2002; PAULA, 2005).

Tais parcerias podem ser melhor compreendidas quando observadas sob a ótica das redes. Estruturas organizacionais em rede, como já discutido, são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns. Os integrantes da rede se conectam aos demais diretamente ou por meio dos que os cercam. Nesse modelo, não é a hierarquia que mantém a colaboração de todos, mas sim a vontade coletiva de compartilhar determinado objetivo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

O compartilhamento de objetivos é de suma importância para que uma estratégia de desenvolvimento local sustentável consiga unir diferentes agentes produtivos. Como lembram Parente e Zapata (2005), essa condição é fundamental na construção de redes de cooperação. Sob a ótica da cadeia de valor, a rede deve ser estimulada para melhorar as posições competitivas nos mercados. É preciso comungar valores individuais e coletivos para que flua o funcionamento em rede.

A autonomia também passa a ser um ponto crucial, já que para muitos projetos (e muitas lideranças), a autonomia é insuportável (às vezes, a autonomia de outrem; outras vezes, a própria autonomia). “Na rede, cada nó vale ao mesmo tempo por dois: possui e preserva sua própria identidade (seus propósitos específicos, seu *modus operandi*, sua política) e representa e agencia o projeto coletivo da rede” (MARTINHO, 2006, p. 4). Não pode haver uma lógica de subordinação, mas de cooperação, respeitando as liberdades e estruturas de governança interna que existam em cada organização parte da rede.

A organização das atividades produtivas, segundo Noleto (2001), desenvolve-se com estágios diferenciados de interação, cooperação e compartilhamento de conhecimentos. As redes apresentam várias tipologias e classificações segundo sua orientação, propósito e territorialidade, mas, conforme pode-se observar, muitas das classificações de redes ficam no âmbito de tentativas tipológicas, acrescentando apenas adjetivos, porém, sem maiores descrições das características que diferenciam um tipo de rede de outro.

Pela análise dos conceitos e estruturas de rede e gestão de redes, conclui-se que a construção de redes socioprodutivas, especialmente aquelas ligadas ao desenvolvimento local sustentável, requer parcerias e alianças estratégicas efetivas e eficazes, que normalmente encerram fluxos e tipologias complexos e flexíveis, podendo integrar o setor público, o setor privado e a sociedade civil organizada (NOLETO, 2001).

2.9 Considerações sobre o referencial teórico

A revisão do referencial teórico esteve alinhada à proposta do trabalho, onde

diferentes conceitos e ferramentas sobre gestão de redes de cooperação foram abordados e adaptados para o contexto. Especial atenção deve ser dada também aos temas que cercam o centro do estudo, especialmente àqueles ligados ao desenvolvimento local sustentável e à gestão pública.

Lastreados nessa revisão, os próximos capítulos trazem a apresentação do objetos de estudo, bem como os resultados, as análises e as conclusões alcançadas.

3 METODOLOGIA

3.1 Técnicas de pesquisa utilizadas e o projeto de pesquisa

O método adotado foi o estudo de caso, utilizando-se, como fontes de evidência: documentação, entrevistas e observações diretas. A técnica permitiu uma melhor capacidade de responder às questões de pesquisa, ligadas a indagações do tipo “como” e “por que”, a acontecimentos contemporâneos relevantes e a eventos comportamentais de pouco ou nenhum controle do pesquisador. Exatamente como defende Yin (2005), o uso dessa técnica exigiu muita preparação do pesquisador, e só pode ser alcançada com suporte da revisão da literatura.

Como ilustração dessas dificuldades de preparação, vale citar que os roteiros de entrevistas, elaborados na forma de questionamentos, foram reestruturados totalmente por três vezes, sendo inclusive necessário o descarte de entrevistas realizadas inicialmente devido à sua incapacidade de poder responder as questões da pesquisa sob a ótica das teorias estudadas.

Yin (2005, p. 28) afirma, ainda, que a revisão da literatura é “um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si”. Para o autor, os pesquisadores experientes analisam pesquisas já publicadas para formularem novas questões sobre o mesmo tópico, de forma mais objetiva e perspicaz. Para o embasamento e fundamentação do estudo, a revisão da literatura apresentou estudos centrados: na evolução e no panorama sócio-econômico contemporâneo – da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento –, cooperação, sociedade em rede, características das redes, políticas públicas, desenvolvimento, organização civil, recursos para o desenvolvimento – capital humano, social e cultural –, poder local, globalização, desenvolvimento local sustentável e gestão de redes de cooperação.

Esse material contribuiu tanto para uma melhor compreensão sistêmica do objeto de estudo e seu ambiente histórico, econômico e social, quanto para uma maior adequação dos roteiros de pesquisa, além de corroborar a escolha do método estudo de caso. Pois, como citado por Gil (2007), são as próprias definições de método que resultam uma diversidade de procedimentos que são determinados pelo tipo de objeto a investigar e pela classe de preposições. Em seus estudos, o autor define método como “o caminho para se chegar a determinado fim” e método científico como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento” (Gil, 2007, p. 26).

Em relação ao projeto de pesquisa, segundo Yin:

um projeto de pesquisa constitui a lógica que une os dados a serem coletados (e as

conclusões a serem tiradas) às questões iniciais de um estudo. Cada estudo empírico possui um projeto de pesquisa implícito, se não explícito. Articular a “teoria” sobre o que está sendo estudado ajuda a operacionalizar os projetos de estudo de caso e deixá-los mais explícitos (YIN, 2005, p. 39).

É o projeto de pesquisa que irá projetar uma seqüência lógica para o estudo, de forma a conectar os dados empíricos às questões de pesquisa do trabalho. Um projeto de pesquisa deve apresentar cinco componentes: as questões de um estudo, suas proposições (se houver), sua(s) unidade(s) de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as constatações (YIN, 2005).

Neste estudo, as questões e proposições foram apresentadas no capítulo de introdução. A unidade de análise, a lógica e os critérios para interpretação se dividem ao longo do texto, mas apresentam maior concentração nos parágrafos dos capítulos de metodologia e de análise.

3.2 O estudo de caso

O método de estudo de caso, como visto, foi selecionado por consistir de uma estratégia de pesquisa abrangente, adequado à natureza das questões de pesquisa e às características da realidade da rede estudada. Com ele, esperava-se uma melhor compreensão e avaliação das fontes de pesquisa. Yin (2005) define um estudo de caso como:

uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (...) A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005, p. 32-33).

Outra definição, dada por Gil (2007), também apóia a decisão de utilização do método. Para o autor, um estudo de caso caracteriza-se “pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos consideráveis” (GIL, 2007, p. 72). Segundo ele, com o delineamento da pesquisa, as preocupações essencialmente lógicas e teóricas cedem lugar aos problemas mais práticos de verificação (GIL, 2007).

O delineamento da pesquisa, que se ocupa precisamente do contraste entre a teoria e os fatos, constituindo um plano geral que determine as operações necessárias para efetuar-lo, deve seguir a vocação para o estudo de caso. O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para coleta de dados. Dos dois grandes grupos de delineamento estão aqueles que se valem das chamadas “fontes de papel” e aqueles cujos

dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão as pesquisas bibliográficas e a pesquisa documental; no segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso.

Salvo o estereótipo que paira os estudos de caso, maximizado pelo avanço da informática no apoio às técnicas quantitativas, os mesmos continuam sendo utilizados de forma extensiva em pesquisas sociais (YIN, 2005). O autor também defende que cada estratégia de pesquisa em ciências sociais apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo do tipo de pesquisa proposta, da extensão de controle que o pesquisador tem sobre os eventos e do grau de enfoque em acontecimentos atuais em relação aos históricos.

A presente pesquisa, como visto, por possuir como forma de questão de pesquisa perguntas essencialmente do tipo “como” e “por que”, não exigir grande controle sobre eventos comportamentais e focalizar acontecimentos contemporâneos, está amplamente identificada com a estratégia de estudo de caso.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Tabela 6: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa
Fonte: COSMOS Corporation (apud YIN, 2005, p. 24)

Se, como citado por Gil (2007), são as definições de método que resultam uma diversidade de procedimentos que são determinados pelo tipo de objeto a investigar e pela classe de preposições, toda a revisão da literatura deve estar o mais próximo possível da realidade do estudo de caso realizado. Por isso, a prioridade foi utilizar livros e artigos publicados com enfoques específicos da área de pesquisa, com destaque para aqueles que retratavam a realidade brasileira.

Como exemplo, no conjunto cooperação, Dilema do Prisioneiro e Teoria dos Jogos foram utilizados estudos de Abramovay (2000) e Balestrin e Verschoore (2008) para retratar

as teorias de John Von Neumann, Oskar Morgenstern, Merrill Flood, Melvin Dresher e Albert William Tucker, pois as obras dos autores brasileiros traziam uma reflexão muito mais rica em termos de aplicabilidade para a rede de cooperação interorganizacional e intersetorial estudada.

E tal ótica pode ser notada ao longo de toda a revisão da literatura, onde, também devido à particularidade, à regionalidade e à característica emergente do tema – ainda pouco compreendido pelos autores ortodoxos das teorias da Administração –, evitou-se a utilização de obras que, embora consagradas na academia, apresentassem um olhar tendencioso em favor das modernas técnicas de competição que assombram o mundo empresarial. Novamente, deu-se preferência a pesquisadores que demonstrem melhor sensibilidade às novas características sócio-culturais-econômicas brasileiras.

Deve ser destacado que alguns autores são utilizados repetidamente em várias seções da revisão da literatura. É o caso de Balestrin e Verschoore (2008), que abrem os materiais estudados sobre os caminhos da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, onde se destacam também as teorias de Castells (1999), Tânia Fischer (2002), Parente e Zapata (2005) e Veiga (2006).

O tema cooperação, como visto acima, apresenta Abramovay (2000), Balestrin e Verschoore (2008), Olave e Amato Neto (2001) e Amato Neto (2005). Já a sociedade em rede traz basicamente as idéias de Castells (1999), pois esse autor é tido como referência no tema, e não houve enfoque local nesse momento dos estudos. Em seguida, novamente ligando-se as teorias de Castells (1999), porém agora sim aplicando-se uma visão brasileira, as características das redes são discutidas por Balestrin e Verschoore (2008), Passador e Cunha (2007), Corrêa (1999) e Mance (2002).

As políticas públicas, o desenvolvimento, e a organização civil são discutidas por Veiga (2005), Esping-Andersen (1995), Hobsbawm (1995), Paula (2005), Tânia Fischer (2002), Passador e Nalle Jr (2007), Passador e Cunha (2007), D´Araujo (2003), Sachs (2002), Sen (2000), Castells (1999) e Matias-Pereira (2008), além de diversos textos do Governo Federal do Brasil e pontos de vista antagônicos, na participação de Pereira (2005). Em seqüência ao tema desenvolvimento, são discutidas algumas de suas fontes de recursos: capital humano, social e cultural. Nesse subtítulo aparecem Veiga (2005), D´Araujo (2003), Tânia Fischer (2002), Putnam (2006), Abramovay (2000), Sen (2000) e Castells (1999). Tanto para desenvolvimento quanto para seus recursos, foi considerado que os autores apresentados proporcionavam o aprofundamento adequado no âmbito dos problemas de pesquisa levantados.

Na escolha de alguns desses autores pesou o fato de viverem a realidade brasileira; já no caso dos clássicos, a seleção seguiu os estudos mais sensíveis à linha teórica seguida no texto, onde uma visão mais moderna da economia brasileira e mundial não parece se ajustar muito ao modelo neoliberal e de menor influência da mão do Estado. Assim, sob o tema desenvolvimento, acrescentar à discussão outros autores também consagrados, como Frederick Hayek, Milton Friedman e John Galbraith poderia alongar a discussão em caminho já esclarecido pela seleção utilizada. E para recursos do desenvolvimento, embora as visões de Pierre Bourdieu e James Coleman possuam grande valia para um estudo aprofundado, optou-se por discutir o recurso capital social sob um ponto de vista menos bizantino, com vistas a destacar a importância desse recurso na construção de alianças cooperativas capazes de otimizar o desenvolvimento interno brasileiro.

Poder local e globalização são tratados por Buarque (2008), Veiga (2005, 2006), Castells (1999), Teixeira (2002) e Zapata (2005); e em desenvolvimento local sustentável destacam-se Veiga (2005, 2006), Tânia Fischer (2002), Buarque (2008), Sachs (1986, 1990, 2002), Parente e Zapata (2005), Barth e Brose (2002), Brandão (2007), Castells (1997) e Costa (2003).

Por fim, a revisão da literatura destaca a gestão de redes de cooperação e o desenvolvimento local sustentável. Tais itens estarão baseados, num primeiro momento, em duas vertentes: os ensaios ligados às práticas de mercado, centrados na cadeia de valor, como Amato Neto (2008) e Balestrin e Verschoore (2008), e aqueles direcionados à formação de ações colaborativas voltadas ao empreendedorismo social, como Costa (2003) e Melo Neto e Fróes (2002). Não representando vertentes inseparáveis, o que se nota é uma interseção e uma interposição de realidades.

Para o trabalho, todavia, o que se procurou foi não levantar a falsa impressão de que o objeto estudado pudesse representar um modelo de cooperação solidária de cunho filantrópico. Por isso, evitou-se o uso de pesquisas de características assistencialistas muito fortes, onde instituições da sociedade civil são criadas especificamente para resolver um problema específico de ausência do Estado em relação a determinada entidade carente. Tais modelos muitas vezes apresentam arranjos com pouca base auto-sustentável, sendo a viabilidade econômica tratada de forma pouco agressiva, diferentemente do que se percebe no Ceasinha. Exemplo desses estudos são as pesquisas de Economia Solidária, de autores como Paul Singer, Luiz Inácio Germany Gaiger e Antônio David Cattani; neste estudo de caso, pesquisas aproximadas são apresentadas por Costa (2003) e Melo Neto e Fróes (2002), sendo utilizadas pelo pesquisador em temas não diretamente ligados às características

mercadológicas da Associação. Completam esse tema os autores Barth e Brose (2002), Rufino (2005), Mance (2002), Matos (2007), Rosa Maria Fischer (2002), Noletto (2001), Paula (2005), Montañó (2010), Parente e Zapata (2005) e Martinho (2006).

Novamente ressalte-se que as características regionais do estudo de caso oferecem uma interseção de visões, notadas pelos textos desses diversos autores, que ora se aproximam e hora parecem divergir. Mas oferecem uma visão sistêmica ao estudo, passando a integrar modelos mais complexos de desenvolvimento local sustentável, onde ações que se limitam à sinergia da cadeia de valor e aos ganhos sociais das cooperativas não são suficientes para que se entenda essas particularidades. Dessa forma, estudos como os de Buarque (2008) e Parente e Zapata (2005) demonstraram-se especialmente apropriados na análise da rede de cooperação estudada, pois foram de encontro a uma realidade tipicamente brasileira através de um olhar crítico e experiente na interpretação dos fenômenos evidenciados.

Mesmo apoiado em autores estrangeiros, como Castells e Hobsbawm, ou em estudos realizados em outros países, como Putnam (2006), o referencial teórico utilizado privilegiou autores nacionais, com destaque para aqueles que conseguem entender e explicar melhor a complexidade e as perspectivas do desenvolvimento local sustentável, apoiados pela cooperação em redes interorganizacionais no Brasil.

3.3 A preparação da coleta de dados

As preparações que devem ser feitas para a coleta de dados serão mais fáceis ou mais difíceis dependendo de fatores como a quantidade de locais e de pesquisadores para a coleta. Como procedimentos desta etapa, dentre aquelas listadas por Yin (2005), estão as habilidades do pesquisador, a preparação e o protocolo do estudo. No estudo de caso corrente, somente o autor participou da coleta de dados. O protocolo do estudo continha uma pesquisa-ação preliminar e outra mais minuciosa seguinte, realizada após a qualificação do projeto.

A utilização de um único caso justificou-se devido à riqueza do objeto, que por si só já oferecia uma infinidade de relações e complexidades, resumindo uma série de realidades distintas. A escolha desse caso, em particular, estava ligada à raridade de incidência de associações em rede que podiam ser classificadas tanto às práticas de mercado quanto ao empreendedorismo social na região de Ribeirão Preto, sede do Programa de Pós-Graduação da Faculdade em que o autor está vinculado e seu domicílio. Além disso, verificava-se o atendimento às variáveis de sustentação do desenvolvimento local sustentável e da formação de redes para tal finalidade.

Também já havia contato anterior do autor com o objeto de estudo. Embora não tenha

sido um estudo focado em toda a rede, e sim na Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região (Ceasinha), o autor realizou, no ano de 2008, residência social e posterior monografia como exigência para conclusão de curso de especialização *lato-sensu* (MBA) em gestão de negócios de desenvolvimento regional sustentável, sob patrocínio de seu empregador.

3.4 A coleta de evidências no estudo de caso

Segundo Yin (2005), o processo de coleta de dados é mais complexo para estudos de caso do que para outras estratégias de pesquisa, sendo formado, mais comumente, por seis tipos de fontes de evidências. As fontes de evidência podem ser: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

De forma geral, o trabalho utilizou-se de observações diretas, entrevistas e documentação, havendo maior ou menor utilização de cada fonte de acordo com a importância e o acesso disponibilizado por cada entidade. Coube ao pesquisador uma versatilidade e um rigor metodológico diferenciados, de forma que pudesse garantir o acesso, o controle e a qualidade das evidências. A coleta de evidências conseguiu fornecer as informações necessárias para a análise das entidades que compõem os nós da rede, com a máxima isenção possível.

Yin (2005) afirma que as evidências por documentação possuem, como pontos fortes, ser: estável (pode ser revisada), discreta (não é resultado do estudo), exata (com detalhes) e de ampla cobertura (muitos eventos, ambientes e tempo); já como pontos fracos, apresenta possibilidades de: baixa capacidade de recuperação, seletividade tendenciosa, relato de vieses (idéias preconcebidas) e acesso deliberadamente negado. Contudo, observou-se poucas incidências dos pontos fracos listados por Yin no decorrer da pesquisa de campo.

Entrevistas oferecem as vantagens de poderem ser direcionadas (enfocar o tópico do estudo de caso) e perceptivas (fornecerem inferências causais percebidas), mas também as desvantagens de: vieses devido a questões mal-elaboradas, respostas viesadas, imprecisões por traição da memória do entrevistado e reflexibilidade (entrevistado responde o que o entrevistador gostaria de ouvir). Já as observações diretas possuem pontos fortes ligados à realidade (tempo real) e à contextualidade, e pontos fracos correspondentes ao consumo de tempo, à seletividade, à reflexibilidade (diferença do fato por ser observado) e ao custo do tempo do observador (YIN, 2005). Novamente, de forma geral, observou-se pouca incidência de tais pontos fracos, com destaque quanto ao fato de que boa parte das entrevistas teve que ser refeita.

Era necessário ter em mente que a pesquisa deveria, dos nós principais: conhecer a entidade, conhecer as instalações, identificar os atores e identificar lideranças. Da familiaridade com o local e seus atores esperava-se ser possível a identificação das lideranças “de fato” e “de direito”, bem como suas opiniões. Complementarmente, deveria também verificar as atividades de toda a rede, adquirir uma macro-visão dos sistemas produtivos, avaliar funções de gestão, projetar impactos de mudanças e identificar sua capacidade de expansão.

A forma de coleta foi diferente para os diversos integrantes da rede, e exigiu novas negociações no decorrer da pesquisa, inclusive com a reedição de roteiros. A documentação serviu como item de busca comum a todos os atores, sendo alguma dificuldade encontrada apenas no Banco de Alimentos, que ofereceu pouca abertura. Eventual falta foi suprida, todavia, por pesquisa à legislação oficial do município; os números das leis foram obtidos junto ao Ceasinha e os documentos constam em anexo.

As entrevistas foram realizadas de forma semi-estruturada, ou seja, foram baseadas em questões utilizadas como roteiro, especialmente formuladas para cada um dos diferentes participantes da rede. Yin (2005), compilando diversos autores, classifica esse tipo de entrevista com o nome de focada, onde, embora exista uma característica espontânea que se aproxima de uma conversa informal, o entrevistador segue um conjunto de perguntas (roteiro) originado do protocolo do estudo de caso.

3.5 A análise das evidências e os relatórios do estudo de caso

Uma primeira estratégia para se analisar os estudos de caso dizia respeito a reduzir as dificuldades analíticas potenciais através de uma estratégia geral de análise de dados. De posse de uma estratégia geral, seria possível utilizar-se estratégias analíticas específicas. Outra boa prática consistia em fazer comparações com proposições concorrentes e ameaças à validade das proposições da pesquisa (YIN, 2005). A análise das evidências consistia da fase mais difícil de ser atingida em um estudo de caso, e exigiu do pesquisador um grande esforço, com a utilização de dados advindos de documentação e entrevistas semi-estruturadas.

Já o relatório de um estudo de caso deve, segundo Yin (2005), conduzir as constatações e resultados da pesquisa para a conclusão. Para ele, embora não possa ser considerada a etapa mais difícil de ser atingida em estudo de caso, deve ser a que demanda o maior esforço do pesquisador, pois não segue uma fórmula padrão de apresentação. Da mesma forma que a análise de evidências, embora já exista muita informação disponível os relatórios foram desenvolvidos a partir da aquisição de dados mais completos do estudo de

caso, principalmente aqueles advindos de documentação e entrevistas. No presente trabalho, optou-se por uma apresentação do relatório na forma de pontuais constatações e avaliações dos resultados, em conjunto com a análise das evidências.

Na definição da estratégia, já conhecendo o perfil dos entrevistados, optou-se por não utilizar um gravador durante as entrevistas, e, à exceção dos gestores, manter as entrevistas como anônimas. Esse perfil diz respeito, no caso dos associados e clientes do Ceasinha, a uma maioria de pessoas de formação acadêmica pouco avançada, muitas inclusive criadas no campo, que poderiam facilmente se sentir acuados, tímidos ou constrangidos na presença de um gravador, e também poderiam encontrar certo receio em apresentar críticas à Associação caso fossem identificados nos roteiros.

Essa hipótese foi confirmada pelo entrevistador durante o processo de entrevistas. Muitos associados e clientes revelaram, durante o desenvolvimento do roteiro, que tiveram medo do entrevistador ser um agente de fiscalização, só percebendo mais tarde a identificação da USP no crachá. No caso dos gestores do Ceasinha, vale a mesma observação anterior, já que são produtores rurais. E no Banco de Alimentos o cargo é exercido por ocupante de cargo politicamente indicado, com carreira em formação, podendo um equipamento de gravação causar excessivo cuidado nas declarações, tornando inviável a discussão sobre assuntos polêmicos para a aliança, como o preço do aluguel do barracão (pago na forma de alimentos).

A coleta de evidências do estudo de caso gerou um valioso rol de dados e informações. Assim, foi escolha do pesquisador, na tentativa de manter o foco das discussões sobre cada item do material coletado, apresentar os motivos e os anseios das opções no mesmo momento em que realizasse as análises das evidências e os relatórios.

Em defesa dessa escolha, vale lembrar, em primeiro lugar, que as observações diretas e os roteiros de entrevistas foram divididos em diversos questionamentos – melhor observados nos anexos A a D –, que, se repetidos quando apresentados os motivos da elaboração de cada questão e quando feitas as análises e relatórios, tornariam o texto redundante, podendo inclusive desviar a atenção da leitura. Em segundo lugar – e como motivo principal da escolha –, unir esclarecimentos sobre a elaboração de cada pergunta (com sua pertinência ao referencial teórico, às observações preliminares e ao objeto de estudo) à análise do conteúdo obtido com as entrevistas (também com o alinhamento com a revisão teórica), demonstrou-se um empreendimento de rico poder de entendimento e de esclarecimento sobre a realidade do caso estudado. Isso porque, nesse momento de reflexão sobre os conteúdos, puderam ser confrontados: teoria e prática, características esperadas e observadas de fato e alinhamentos e desalinhamentos com os diversos e, às vezes, conflitantes

pontos de vista dos entrevistados.

Dessa forma, o capítulo seguinte traz o detalhamento da coleta de evidências, com a descrição do roteiro de entrevistas e detalhes das observações diretas. Na sequência também são apresentadas e discutidas as limitações do presente trabalho, bem como sugestões para pesquisas futuras. Antes de tudo isso, porém, cabe a apresentação e a descrição da rede de cooperação estudada.

3.6 Descrição do objeto de estudo

3.6.1 A rede Ceasinha – Banco de Alimentos

A rede de cooperação formada a partir da aliança estratégica entre a Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região (Ceasinha) e o Banco de Alimentos da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto apresenta, também, os seguintes atores: Ministério do Desenvolvimento do Governo Federal; Secretaria de Assistência Social da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto; CATI – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Governo do Estado de São Paulo; SEBRAE; APAS – Associação Paulista de Supermercados; ABAG/RP – Associação Brasileira do Agronegócio; CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento; 142 entidades assistenciais de Ribeirão Preto; Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Ribeirão Preto e região; UniSEB (Faculdades COC); e Banco do Brasil S/A – rede de 4 agências e superintendência de varejo norte.

A rede Ceasinha – Banco de Alimentos nasceu na cidade de Ribeirão Preto no ano de 2004. Desde o ano de 1999 os integrantes da Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região realizavam, em uma área da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto localizada próximo ao início da rodovia que liga a cidade ao município de Sertãozinho, sua “feira de produtores”. Sempre nas madrugadas de sexta para sábado, data em que o Ceasa de Ribeirão Preto não abre, e em que não há grande concorrência de feiras livres nas proximidades, os produtores enfrentavam frio, chuvas, poeira ou barro para tentar colocar seus produtos no mercado.

Embora seu principal alvo fosse o atacado, a boa localização e visibilidade garantia bons rendimentos vendendo também para o varejo. Mas não eram só os produtores que sofriam com as condições precárias do local. Em certos momentos o trânsito sofria com a entrada e saída de veículos – impróprio para o acesso de uma rodovia estadual; após a “feira”, o local terminava lotado de lixo, principalmente orgânico, restando para a Prefeitura

Municipal a limpeza. E o quadro se demonstrava ainda pior quando chovia.

Por isso, no ano de 2004 a Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto decidiu aderir ao Projeto Banco de Alimentos do Programa de Segurança Alimentar e Nutricional, vinculado ao Programa Fome Zero do Governo Federal.

Para que o Banco de Alimentos fosse viável, a Prefeitura Municipal, que já vinha procurando uma forma de retirar a Associação dos Produtores da área onde funcionava, convidou a organização a passar a trabalhar dentro de um de seus barracões, em local muito próximo, à margem da rodovia citada. Como pagamento do aluguel do barracão, cada um dos associados “doaria” parte de sua produção ao Banco de Alimentos, que também seria instalado no local.

A Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto (PMRP) conseguiu, também, uma série de parcerias para incentivar os produtores. A CATI – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Governo do Estado de São Paulo, o SEBRAE e a ABAG/RP – Associação Brasileira do Agronegócio – filial de Ribeirão Preto ofereceriam apoio técnico aos produtores em termos de gestão e tecnologia; o Banco do Brasil ofereceria linhas de crédito à atividade rural e comercial; e a APAS – Associação Paulista de Supermercados, a CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento, o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Ribeirão Preto e Região ofereceriam apoio para a divulgação da atividade. Outros patrocínios também foram oferecidos, como a doação da pintura do barracão pela empresa Maggicor, pertencente ao então prefeito municipal – Gilberto Maggioni. Além disso, o Banco do Brasil doou instalações do Banco de Alimentos, com destaque para uma câmara frigorífica de cerca de 15m².

A rede Ceasinha – Banco de Alimentos consiste de uma colaboração em rede dinâmica – modelo já estudado –, com a seguinte configuração:

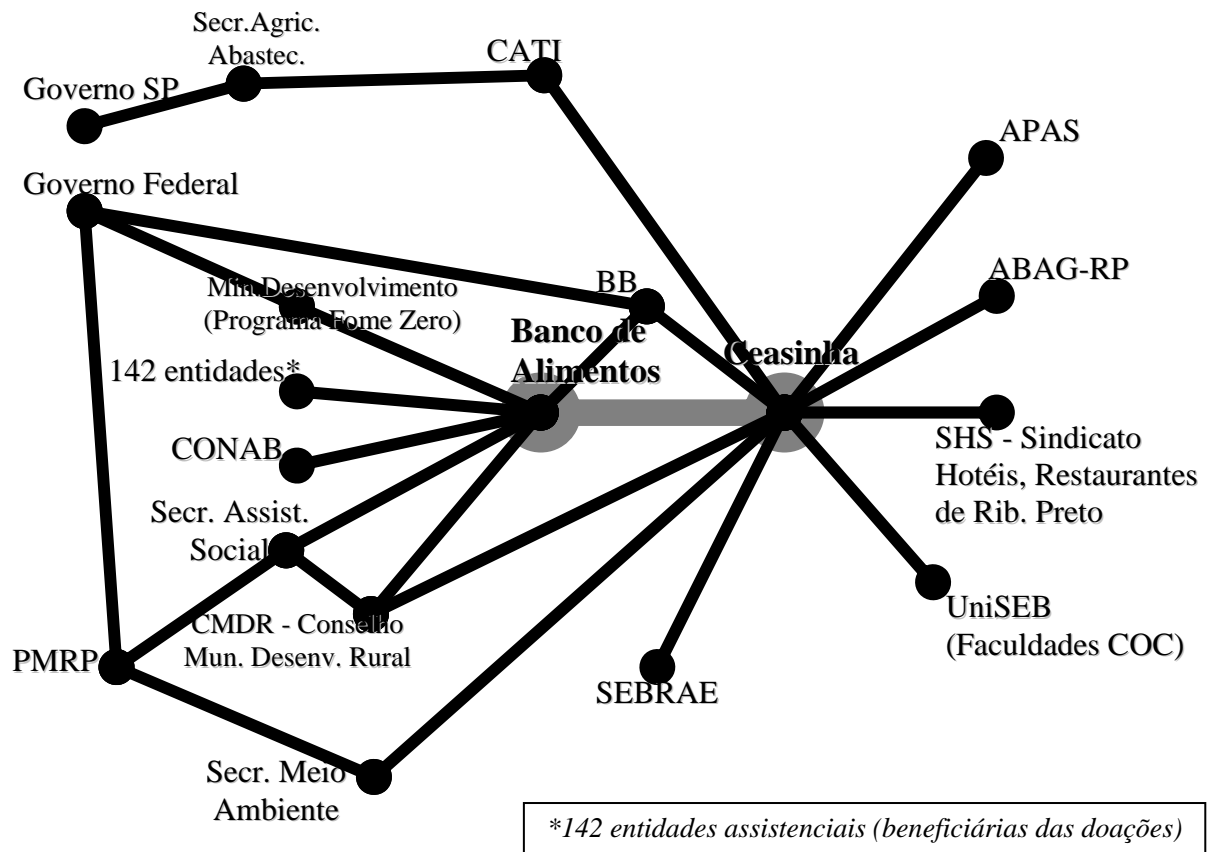


Figura 8: Diagrama da rede Ceasinha - Banco de Alimentos

3.6.2 O Ceasinha

A Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região (Ceasinha), nascida formalmente no ano 2000, destina sua comercialização ao mercado varejista de Ribeirão Preto. O espaço físico foi cedido pela Prefeitura Municipal, com a condição de que a Associação doasse parte de seus produtos ao Banco de Alimentos da Prefeitura, instalado no mesmo local. Consiste de uma associação sem fins lucrativos, típica do terceiro setor, criada para defender os interesses de seus associados.

O nome Ceasinha faz referência à CEASA – Centrais de Abastecimento S.A., que possui uma estrutura muito maior e representa ponto de compra mais tradicional de alimentos no atacado. Na verdade, não há qualquer nome fantasia registrado para a Associação; apenas o regimento interno da Associação – apresentado como anexo ao estudo – apresenta o termo Centro do Produtor como tratamento ao espaço. Todavia, tanto associados como clientes já tomaram o apelido Ceasinha como padrão na identificação do local.

Em 2011, com a reforma do Banco de Alimentos, que incluía a pintura externa de todo o barracão, a Prefeitura Municipal estampou o nome CEASA Centro para a identificação da Associação, sob consentimento de seu presidente. Para fins de identificação da Associação

neste estudo, optou-se por não utilizar o ter CEASA Centro, em primeiro lugar porque ele não faz parte da rotina dos usuários do local e em segundo para não gerar risco de confusão nas referências entre a Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região e a CEASA – Centrais de Abastecimento S.A.

O Ceasinha está localizado em um barracão da Prefeitura de Ribeirão Preto onde funciona o Banco de Alimentos da cidade, na Avenida Bandeirantes Nº 285 – marginal da rodovia estadual que liga Ribeirão Preto a Sertãozinho. Parte desse barracão, que possui grandes proporções, é de uso exclusivo da Prefeitura, incluindo o Banco de Alimentos. Na área destinada à Associação existe o escritório da administração, banheiros e lanchonetes, além do espaço maior destinado à comercialização dos produtos. Esse espaço é dividido entre os associados em lotes, conhecidos como pedras. São 81 pedras pequenas (2x8m), 45 pedras médias (2,5x10m), 10 pedras grandes (4x10m) e 3 box de lanchonete, equivalentes a 1 pedra pequena cada box.

Esse barracão é muito antigo, e faz conjunto com outros 3 existentes na mesma avenida, numa estrutura conhecida como Barracões do Café. Nos tempos áureos do café, Ribeirão Preto, a então Capital do Café, utilizava-os para o escoamento da produção. A linha férrea da antiga Companhia Mogiana de Estradas de Ferro passava por dentro desses barracões, daí a existência de um vão rebaixado no meio deles, para facilitar o carregamento sem precisar erguer os lotes – apenas o barracão ocupado pelo Ceasinha e pelo Banco de Alimentos foi reformado, tendo sido esse vão aterrado. Essas características dificultam melhores cuidados com o prédio. Embora espaçoso, as instalações do barracão são precárias e a rede de esgoto não está ligada à rede central do município.

Do lado de fora não há asfalto (apenas a avenida Bandeirantes é asfaltada) e os caminhões dos produtores adentram o barracão para carregar e descarregar suas mercadorias nas “pedras”, sempre trazendo muito barro ou poeira. O visual é constantemente sujo e o ar carregado por mistura de fortes odores de alimento, poeira e terra.

A Associação é administrada por um presidente e um vice-presidente. Outros 5 funcionários cuidam dos serviços de manutenção e escritório. Com o apoio da rede, principalmente do Banco do Brasil e do SEBRAE, a Associação busca agora uma modernização em termos de gestão, como a criação de uma cooperativa para poder participar de concorrências públicas para o fornecimento dos produtos de seus associados, atividade hoje impossível devido à sua natureza jurídica.

3.6.3 O Banco de Alimentos

O Banco de Alimentos da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto foi inaugurado em 15 de abril de 2004, com base na Lei Ordinária Municipal Nº 9.342/01 – apresentada como anexo –, de autoria do ex-vereador Dr Sobral, sancionada pelo então prefeito municipal, Antônio Palocci Filho, em 26 de outubro de 2001. A implantação foi motivada e seguiu as bases do projeto Banco de Alimentos do Programa Fome Zero. Seu *slogan* é: “Alimente-se de bondade!” (RIBEIRÃO PRETO, 2010).

Conceitualmente, o Banco de Alimentos “atua no recebimento de doações de alimentos considerados impróprios para a comercialização, mas adequados ao consumo” (BRASIL, 2010a). Esses alimentos, então, são “repassados a instituições da sociedade civil sem fins lucrativos que produzem e distribuem refeições, gratuitamente, a pessoas em situação de vulnerabilidade alimentar” (BRASIL, 2010a).

O projeto do Governo prevê a instalação de bancos de alimentos nas cidades com pelo menos 100 mil habitantes, para arrecadar alimentos doados por supermercados, feiras, indústrias, varejões, entre outros integrantes da cadeia de comercialização, armazenagem e processamento de alimentos, mas sua criação depende de articulação com as prefeituras municipais.

O Banco de Alimentos de Ribeirão Preto recebe as doações e repassa os alimentos a entidades assistenciais do município e de cidades da região. Ele possui hoje duas unidades em funcionamento: Unidade I (sede) - Avenida Bandeirantes, 281/285 (Ceasinha) e Unidade II - Rodovia Anhanguera, km 322, no Ceasa. Entre os fornecedores, além dos produtores de hortifrutigranjeiros do Ceasinha e do Ceasa, o Banco de Alimentos conta também com a colaboração da APAS - Associação Paulista de Supermercados, da ABAG/RP - Associação Brasileira do Agronegócio e da CONAB - Cia Nacional de Abastecimento (RIBEIRÃO PRETO, 2010).

Parte dos alimentos também é adquirida através de compra junto a produtores classificados de agricultura familiar, localizados em um assentamento nas redondezas de Ribeirão Preto. Para essa compra, o município conta com o Programa de Arrecadação de Alimentos do governo federal, administrado pela CONAB. E esporadicamente recebe doações diversas de empresas da cidade e da região, com destaque para a rede de supermercados Carrefour, ou de arrecadações a partir de eventos culturais, patrocinados pela Prefeitura ou não.

O Banco de Alimentos possui espaço para armazenamento dos produtos recebidos, inclusive câmara frigorífica, equipamentos para fabricação de multimistura – preparado

nutricional destinado a idosos, crianças e convalescentes – e cozinha de processamento – que possibilita embalagem a vácuo para conservação de alimentos até 90 dias, além de cursos de capacitação. Os funcionários responsáveis pela seleção dos produtos recebidos são treinados e recebem apoio de técnicos da Prefeitura, como nutricionistas (RIBEIRÃO PRETO, 2010). Conta também com veículo para retirada de alimentos doados e entrega de alimentos às entidades assistenciais que não possuem veículos.

Ele segue os princípios do Programa Fome Zero do governo federal, contribuindo para a redução dos riscos ligados à segurança alimentar e nutricional. Recebe e distribui frutas, verduras, legumes, cereais, leite, açúcar e diversos itens alimentares. A integração em rede proporciona ao Banco de Alimentos uma excelente efetividade em termos de performance na arrecadação e atendimento aos seus objetivos.

3.6.4 Demais *stakeholders* (nós) e suas sinergias na rede

Ministério do Desenvolvimento Social

O Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) do Governo Federal integra a rede como grande articulador inicial de sua formação. O Programa Fome Zero, como visto, possui quatro grandes eixos de articulação: (1) acesso a alimentos, (2) fortalecimento da agricultura familiar, (3) geração de renda e (4) articulação, mobilização e controle social. Ele está vinculado diretamente à cúpula da Presidência da República e funciona a partir da articulação dos ministérios, com destaque para o MDS (BRASIL, 2010a).

Embora o caso estudado esteja ligado a todos os quatro eixos do Fome Zero, foi a partir do eixo 1, acesso a alimentos, que a rede foi consolidada. Este eixo contém 15 programas de atuação, entre eles os bancos de alimentos. O governo federal entende que os bancos de alimentos “contribuem significativamente com o combate ao desperdício de alimentos nas cadeias agroalimentares urbanas e metropolitanas” (BRASIL, 2010c).

Hoje o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome apóia o funcionamento de dezenas de unidades de bancos de alimentos no país, capazes de distribuir dezenas de milhares de toneladas de alimentos anualmente. Esse apoio se dá através da implantação e da modernização de Bancos de Alimentos por meio de editais públicos de seleção para projetos de construção, reforma e adaptação de instalações prediais, como a aquisição de equipamentos e de materiais permanentes e de consumo. Todavia, após a implantação das unidades, são os governos locais que assumem a responsabilidade pela gestão dos serviços, podendo, para tanto, firmar parcerias com organizações comunitárias e entidades

sociais ligadas a programas de geração de trabalho e renda (BRASIL, 2010c).

No caso de Ribeirão Preto, o Ministério do Desenvolvimento Social não mantém mais qualquer nível de gestão sobre a operação do banco de alimentos, mantendo apenas informações cadastrais sobre as unidades em sua base de dados.

Secretaria de Assistência Social

A Secretaria de Assistência Social da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto integra a rede através da gestão do banco de alimentos e da coordenação das entidades sociais assistidas pelo banco. Também coordena a aliança com o Ceasinha com base na Lei Municipal Nº 9.342/01, e articula a doação de alimentos a partir de eventos culturais na cidade e doações de empresários.

Coordenadoria de Assistência Técnica Integral

A CATI – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Governo do Estado de São Paulo – integra a rede prestando assistência técnica aos produtores. Tenta apoiar também a Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região na busca de redução de custos pela compra em consórcio de equipamentos agrícolas e em diversos momentos oferece suas instalações para reuniões.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

O SEBRAE integra a rede prestando assessoria de gestão e buscando ampliar a rede de colaboradores. Atualmente tenta articular projetos de viabilidade econômica, em conjunto com o Banco do Brasil S/A, para a maior geração de renda na rede, inclusive articulando a criação de uma cooperativa composta pelos próprios associados.

Associação Paulista de Supermercados

A APAS – Associação Paulista de Supermercados – integra a rede através da motivação de seus associados a comprarem seus produtos no Ceasinha e a doarem seus alimentos impróprios para o comércio ao Banco de Alimentos. Sua efetividade poderia ser maior, mas alguns supermercados de maior porte enxergam a Associação como um concorrente.

Associação Brasileira do Agronegócio

A ABAG/RP – Associação Brasileira do Agronegócio, unidade de Ribeirão Preto – também integra a rede incentivando produtores rurais (não vinculados à Associação) a doarem seus alimentos bons para o consumo, mas impróprios para o comércio.

Companhia Nacional de Abastecimento

A CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento integra a rede, a exemplo das anteriores, através da articulação para a doação de alimentos impróprios para o comércio; mas sua principal contribuição está ligada à sua função de intermediadora dos recursos para compra de alimentos através do Programa de Aquisição de Alimentos do governo federal (utilizados pelo Banco de Alimentos para doação).

Entidades assistenciais

As 142 entidades de Ribeirão Preto atualmente assistidas pelo Banco de Alimentos integram a rede como efetivadoras do principal ganho social que a colaboração oferece: a distribuição de alimentos e melhoria de nutrição a milhares de pessoas em risco de segurança alimentar.

Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Ribeirão Preto e região

O Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Ribeirão Preto e região integra a rede através da articulação para que seus associados busquem no Ceasinha seu principal fornecedor, além de buscar doações daqueles alimentos impróprios para o comércio em suas empresas filiadas.

UniSEB (Faculdades COC)

A UniSEB (Faculdades COC) integra a rede através de projetos e estudos que visam uma melhoria em termos de arquitetura e marketing para o Ceasinha. Mas a efetividade dessa contribuição esbarra no fato dos associados não aceitarem investir recursos próprios na reforma do barracão que pertence ao município. Na visão da Associação, a Prefeitura Municipal deveria arcar com a reforma, ou o valor deveria ser doado por alguma instituição patrocinadora, como o Banco do Brasil.

Em 2011, por exemplo, como informado pelo ex-presidente do Ceasinha: José Carlos Festuccia, o ex-prefeito da cidade Gilberto Maggioni doou à Prefeitura Municipal a tinta para a pintura externa do barracão, em complemento à reforma interna do Banco de Alimentos.

Todavia, como a mão de obra não foi doada, a área interna – utilizada para comercialização – não foi pintada.

Banco do Brasil S/A

O Banco do Brasil S/A (BB) integra a rede por meio de 4 agências da cidade de Ribeirão Preto (Ribeirão Preto, Avenida do Café, Treze de Maio e Rua São Sebastião) e de sua superintendência de varejo, motivado por um projeto interno de nível nacional denominado Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS). Desde a implantação da rede o Banco vem contribuindo para sua efetividade, doando à Prefeitura as instalações do Banco de Alimentos.

O governo federal, como discutido, utiliza-se de suas empresas públicas para alavancar o desenvolvimento do país. Por isso, o Banco, nos últimos anos, incentivou sua política de financiamento rural e crédito comercial para microempresários, o que abre para o Ceasinha uma gama de caminhos de acesso ao crédito.

Mas a grande contribuição do BB para a rede não parece ser a doação ao Banco de Alimentos nem a maior abertura de crédito aos produtores. É como um dos principais articuladores da rede que o Banco vem contribuindo para que muitos projetos ganhem corpo. Afinal, os produtores rurais são pessoas extremamente simples, ainda que não possam ser considerados pobres.

Exemplo dessa atuação está nos projetos de conscientização dos produtores quanto às oportunidades de crédito, pois muitos não conhecem as linhas subsidiadas de financiamento da atividade rural, como o PRONAF, nem as linhas destinadas ao comércio, como desconto de recebíveis. Além disso, o Banco do Brasil buscou novamente o apoio do SEBRAE, que havia se afastado da rede, e agora tenta a viabilidade de projetos como: tratamento dos resíduos orgânicos da atividade do Ceasinha – como a compostagem e a fabricação de adubo no horto da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto –, capacitação dos produtores e comerciantes para melhor conservação e comercialização de seus produtos, abertura de cooperativa, dentre outros.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Como apresentado, as entrevistas e a análise da documentação ofereceram grande massa de dados, que, aliados à observação direta e à revisão da literatura representaram ricos insumos para a condução aos resultados e às conclusões. Foram desenvolvidos quatro roteiros de entrevistas, com a missão de investigar: associados do Ceasinha, gestores do Ceasinha, clientes do Ceasinha e gestor do Banco de Alimentos.

Entrevista com associados do Ceasinha

O primeiro roteiro de entrevista desenvolvido serviu para a coleta de dados junto aos associados do Ceasinha. Nesse caso, a meta era que o entrevistador conseguisse conversar com trinta diferentes participantes, de forma anônima, buscando resposta a questionamentos fundamentais da pesquisa. Esse número – perto de 1/3 da quantidade total de associados, que é de 95 –, adotado pelo entrevistador após testes iniciais, conseguiu equilibrar a relação entre uma quantidade que fosse representativa do universo e que, todavia, não significasse atrapalhar o bom relacionamento alcançado. Isso porque diversos associados demonstraram-se pouco simpáticos e até mesmo desconfiados com a pesquisa e com a presença do entrevistador.

Esse critério também foi escolhido para a seleção da quantidade de entrevistados dos questionários seguintes. Notadamente nas entrevistas a clientes, foi percebida uma certa inquietação de alguns, que ficaram com medo do entrevistador tratar-se, na verdade, de fiscal da Prefeitura à procura de vendedores ambulantes sem registro.

As questões formuladas apresentavam como objetivo conhecer o Ceasinha sob a ótica dos associados, verificando, entre os atores, o grau de participação e a percepção de que a formação da rede foi (ou não) importante.

Alinhada aos objetivos do trabalho, tal verificação ocorreu tanto sob o ponto de vista das metas individuais (de cada associado) quanto no atendimento às necessidades dos demais participantes e da sociedade como um todo. Procurou focar, na visão desse grupo: pontos que levassem a um melhor entendimento do modelo de gestão da rede, verificações a respeito dos estímulos que levaram à sua formação e desenvolvimento, conflitos, desafios, dilemas e perspectivas que pudessem se aplicar ao modelo.

O roteiro de entrevista tinha os seguintes questionamentos:

1. Por que você se associou ao Ceasinha? É melhor do que na rua? – Esta pergunta tentava comprovar a teoria, formulada pela observação direta, de que os associados teriam se

vinculado à rede em torno da parceria Banco de Alimentos e Ceasinha por vontade própria do grupo, através da identificação de benefícios e vantagens reais em prol de todos, e não apenas de alguns membros da diretoria e/ou de outros integrantes da rede, como a Prefeitura Municipal. Todos os 30 respondentes disseram que o modelo atual é melhor que o anterior, o que indica que, embora alguns associados possam não estar totalmente satisfeitos com as condições de trabalho oferecidas pela situação de cooperação em rede (como visto à frente), toda a amostra vê o arranjo como benéfico se comparado à situação anterior.

2. O que você acha que a Associação oferece de melhor? – Este questionamento completa o primeiro, muitas vezes tendo sido desnecessário ao entrevistador realizar a pergunta, pois a resposta já tinha sido dada. Fatos curiosos foram revelados, mas houve quase unanimidade em citar os banheiros como principal benefício oferecido pelo modelo atual. Entre os fatos curiosos, foi citado que eles precisavam realizar suas necessidades fisiológicas atrás de algumas caçambas existentes no local, onde, pelo certo volume de mato existente, havia o risco de serem picados por cobras. Também sofriam com frio, chuva e barro. E o fato de não haver um espaço individual regulamentado, quando um associado se atrasava perdia o espaço de sua pedra e tinha que descarregar suas mercadorias atrás de todos, onde os clientes normalmente não chegavam. Foi elogiado também o ponto comercial, pois, apesar de estarem um pouco mais longe agora, os clientes já se acostumaram, e o abrigo da chuva e do frio ajuda na maior permanência da freguesia dentro do barracão.

3. O que você acha que a Associação tem de ruim? (Concorda com o volume/política de doações como aluguel?) – Poucas foram as respostas não vazias para este questionamento. Embora essa tenha sido identificada, durante o período de observação direta, como uma das questões de maior conflito dentro do Ceasinha, mesmo com o incentivo do entrevistador (que perguntou se os respondentes concordavam com o sistema de doações) menos da metade citou esse ponto como fator negativo.

No total, 11 citaram algum tipo de problema, sendo que 10 acharam excessiva a doação de alimentos e um desses reclamou também de goteiras existentes na cobertura do barracão. Fato interessante é que nenhum dos que apontaram ponto negativo é produtor, estando todos esses classificados como atravessadores, ou seja, comerciantes que compram produtos de produtores (ou de outros atravessadores) e os revendem ali. O outro (11º) reclamante, esse sim produtor, citou a poeira existente dentro do barracão, que lhe causa rinite alérgica. Isso pode significar que os comerciantes sentem mais no bolso o aluguel pago em forma de doação do que os produtores, o que possui certa lógica, já que seus custos de aquisição dos produtos são maiores.

Essas três primeiras questões confirmam as teorias citadas no texto por diversos autores, entre eles Balestrin e Verschoore (2008) e Abramovay (2000), todos defendendo a cooperação como estratégia para se alcançar objetivos individuais. Pela parte das desvantagens, a questão custo foi a que apresentou mais relevante citação, estando alinhada às citações de Passador e Cunha (2007).

4. Você participa das reuniões da Associação? Por quê? – Apenas 4 entrevistados disseram que participam das reuniões da rede. Desses, 1 participa porque faz parte da diretoria e outro porque também sempre esteve ligado a ela (embora não nesta gestão). Dos que não participam das reuniões (26 associados), dois afirmaram que não concordam com o modelo de gestão; os demais apenas disseram que não têm tempo disponível, alguns dizendo que moram fora de Ribeirão, o que dificulta ainda mais a participação, já que as reuniões são quase sempre efetuadas fora do horário de funcionamento do Ceasinha.

Atualmente, como observado previamente, o número de reuniões caiu e estão sendo realizadas no próprio barracão, de manhã, após o encerramento das atividades. Alguns associados disseram que isso é muito ruim, pois já passaram a noite acordados e querem ir embora dormir. Mas, segundo o presidente, para fazer antes do início das atividades exige que seja escolhido outro local, pois quando os associados chegam já é para começar a descarregar, não parando para a reunião (muito menos chegando mais cedo para ela).

Realizar as reuniões em outro local também oferece seus problemas – anteriormente eram efetuadas na CATI, no centro de Ribeirão Preto –, pois poucos se deslocam para outros locais. Esse fato é preocupante aos olhos das teorias das redes de cooperação, onde, como citado por Rufino (2005), a participação, a cooperação e as decisões coletivas são características necessárias para a geração de competências suficientes para o desenvolvimento e a expansão dos negócios.

Todas essas primeiras 4 questões tinham a intenção de verificar se a Associação apresenta laços internos fortes o suficiente para que sua sustentabilidade seja garantida, mesmo se eventualmente venha, no futuro, desligar-se da rede ampliada com o Banco de Alimentos. À exceção da pergunta 4, de resposta negativa, as demais trazem boas perspectivas em termos de auto-sustentação.

5. Você acha que a Associação contribui para o interesse social da cidade? Como? Pode melhorar? – Esta pergunta visava verificar a sensibilidade dos associados à questão social, uma vez que o Ceasinha age como ator fundamental na arrecadação de alimentos para entidades assistenciais da cidade. Todos os entrevistados disseram achar que a Associação contribui sim, mas apenas 21 arriscaram responder como, todos esses citando a doação de

alimentos. Perguntados sobre se poderia melhorar, somente 5 deixaram de responder que não, citando esses que um maior apoio da Prefeitura na divulgação e/ou manutenção do Ceasinha contribuiria para um maior aumento das vendas, e eles poderiam assim até doar um pouco mais de alimentos.

6. Você acha que a Associação prejudica, de alguma forma, o meio ambiente? Como? Pode melhorar? – Aqui todos disseram que não prejudica. E 3 entrevistados lembraram que antes de estarem no barracão eles deixavam muita sujeira na cidade, mas atualmente isso não acontece mais. Aqui vale destacar que o entrevistador procurou não gerar nenhum tipo de resposta tendenciosa à pergunta, pois o objetivo a ser alcançado buscava também detectar a percepção dos associados às questões ambientais. Todavia, foi verificado pela observação direta do pesquisador uma grande quantidade de resíduos de alimentos e de embalagens, que não parecem sofrer destinação adequada, do lado de fora do barracão.

As questões 5 e 6 justificam-se no âmbito do trabalho em vista das tendências de mercado e de política econômico-social ligadas ao desenvolvimento local sustentável, como discutido anteriormente. A rede de cooperação estudada, ao contribuir com essa nova vertente de desenvolvimento, se insere num modelo alternativo de atendimento a interesses coletivos de bem comum a médio e longo prazo, tal qual previsto por Sachs (2002). Vale lembrar que, embora ainda ocorra algum excesso no descarte do lixo gerado, houve uma considerável evolução quando comparados os problemas ambientais do modelo anterior (fora do barracão) aos do modelo atual.

7. Você é titular ou empregado? Produtor ou comerciante (atravessador)? – Essa pergunta buscava verificar o perfil do respondente de forma a poder classificar algumas respostas em função desse perfil, não tendo a finalidade de detectar o perfil geral dos associados, pois esses números foram levantados junto à administração do Ceasinha. Todavia, um número que pode variar bastante é a relação titular X empregado, uma vez que alguns produtores rurais e comerciantes trabalham alguns dias e outros não, deixando um funcionário para cuidar de sua pedra nas suas ausências.

De qualquer forma, as entrevistas constataram apenas duas pessoas que estavam ali trabalhando como empregado sem o titular da pedra presente, que nos dois casos eram comerciantes (atravessadores). Dezesete entrevistados eram produtores e 13 eram produtores rurais. Tal percentual serve para que as respostas apresentadas possam ser consideradas como representativas dos associados.

8. Na sua opinião, existe aqui: (a) guerra de preços entre os associados? (b) disputa por clientes entre os associados? (c) troca de informações e conhecimentos?

(d) redução de custos e troca de favores? (e) redução de riscos? (f) maior poder p/ competir no mercado local? (g) maior produtividade? (h) confiança? (i) cooperação e solidariedade? (j) falta de autonomia? (k) alto custo de manutenção/condomínio? – Essas perguntas buscavam fechar as lacunas em relação às vantagens percebidas pelos associados em relação ao fato de fazerem parte da rede. Dentre as vantagens provenientes das alianças estratégicas defendidas por Passador e Cunha (2007) a partir dos estudos de diversos autores, foram selecionadas aquelas que seriam adequadas ao objeto de estudo, e que não estavam contidas nas demais questões do roteiro.

O quadro seguinte traz um resumo de como foram respondidos os questionamentos pelos entrevistados:

Questão	Sim	Não
a) guerra de preços entre os associados?	3	27
b) disputa por clientes entre os associados?	3	27
c) troca de informações e conhecimentos?	30	-
d) redução de custos e troca de favores?	28	2
e) redução de riscos?	30	-
f) maior poder para competir no mercado local?	28	2
g) confiança?	19	11
h) cooperação e solidariedade?	18	12
i) falta de autonomia?	9	21
j) alto custo de manutenção/condomínio?	11	19

Tabela 7: Respostas de questões da entrevista aos associados do Ceasinha

Pela análise dessa tabela é possível identificar um alinhamento com as teorias listadas por Passador e Cunha (2007). Por isso, pode-se inferir que os associados conseguem identificar vantagens em fazerem parte da rede de cooperação da Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região e do Banco de Alimentos.

Entrevista com gestores do Ceasinha

O roteiro de entrevista com o presidente do Ceasinha, Sr. Vanderlei Frazon, também sob condução do entrevistador, foi aplicado com a intenção de auxiliar o conhecimento e o entendimento da Associação de Produtores sob a ótica da administração. Novamente foram verificados os estímulos que levaram à sua formação e desenvolvimento, os conflitos, os desafios, os dilemas e as perspectivas que pudessem se aplicar ao modelo, agora sob a percepção de seus gestores. Além disso, buscou-se verificar se existe alinhamento entre os resultados esperados pela diretoria e pelos associados, o que poderia auxiliar uma verificação de se os projetos refletem a vontade dos participantes.

Em complementação à entrevista do presidente do Ceasinha, porém em outro momento, foi entrevistado o seu ex-presidente, Sr. José Carlos Festuccia, que também ofereceu grande volume de informações relevantes. Para fins de análise, suas respostas foram agrupadas.

1. Você acha que os associados preferem a Associação no prédio da Prefeitura do que a céu aberto? Por quê? – Segundo o presidente do Ceasinha, Sr. Frazon, todos os associados preferem estar ali. O ex-presidente, Sr. Festuccia, também entende assim.

2. O que a Associação tem de melhor? – Frazon cita exatamente os motivos apresentados pelos associados: sanitários, proteção contra chuva, sol, frio e barro, lanchonete, vigilantes contratados e ponto comercial. O Sr. Festuccia também citou esses itens e ainda destacou que, no início, houve certa resistência dos associados às condições impostas pela Prefeitura para o fechamento da aliança estratégica; porém, com o tempo, os associados foram se conscientizando que o conforto alcançado compensa e condiz com o preço exigido; para ele, hoje não se encontra mais do que 5% de pessoas que reclamem da atual situação, que tais reclamações estarão limitadas à existência de goteiras e ao preço das doações de alimentos e que, porém, nenhuma delas estaria disposta a sair do barracão e voltar para céu aberto.

3. O que a Associação tem de ruim? – Frazon cita algumas goteiras e o estacionamento não asfaltado (o pesquisador observou que há apenas poucas pedras cobrindo o lado externo do barracão, o que não evita o barro nos dias de chuva). Festuccia citou as goteiras e o fato do galpão quase nunca ser lavado porque a água não escorre, tendo que ser puxada com rodo, e a falta de pintura do lado de dentro.

Ele disse que a Prefeitura, em 2011, reformou apenas o Banco de Alimentos e pintou o barracão só por fora; e completou que determinados investimentos e manutenções, como a reforma do telhado, são custeados pela própria Associação e rateados entre os associados. Muitos não aceitam arcar com tais custos, entendendo que seriam devidos pela Prefeitura, daí tendem a reclamar mais, porém reclamações dessa natureza vem caindo e melhorias tem sido alcançadas sob esforço da própria Associação. Uma das melhorias recentes foi a contratação de vigilantes para a segurança dos associados.

4. As mesmas perguntas que visavam verificar as vantagens em pertencer a uma rede – aplicadas entre os associados – foram direcionadas somente ao presidente do Ceasinha, por estar mais atualizado sobre os principais anseios dos associados, além de representar a percepção oficial da Associação. Suas respostas foram – sobre a existência de: (a) guerra de preços entre os associados? SIM (comentário dele: mas apenas disputas normais típicas do comércio); (b) disputa por clientes entre os associados? SIM (comentário: mas

apenas disputas normais típicas do comércio); (c) troca de informações e conhecimentos? SIM; (d) redução de custos e troca de favores? SIM; (e) redução de riscos? SIM (comentário dele: menores riscos contra fiscalizações – devido ao fato de estar trabalhando em parceria com a Prefeitura – e segurança); (f) maior poder para competir no mercado local? SIM; (g) confiança? SIM; (h) cooperação e solidariedade? NÃO (comentário dele: mais ou menos, às vezes sim e outras vezes não, mas tudo dentro da normalidade do comércio); (i) falta de autonomia? SIM (comentário dele: só em relação às alterações que dependem da Prefeitura, pois internamente não há); (j) alto custo de manutenção/condomínio? SIM (comentário dele: o que incomoda é o aluguel pago em excesso: mais de 50000 kg de alimentos doados ao Banco de Alimentos, pois além do que é obrigatório, muitos associados acabam doando um pouco mais quando há sobras).

Nesse item não houve surpresas, pois as respostas apresentadas condizem com a visão da maioria dos associados entrevistados e, onde houve controvérsia ou retorno negativo, foi justificado tratar-se de competição típica do comércio, o que não compromete a colaboração em prol dos objetivos comuns maiores e de longo prazo. Dessa forma, a análise confirma que há vantagens percebidas pelo presidente do Ceasinha em fazer parte de uma rede de colaboração, o que se alinha às teorias apresentadas por Amato Neto (2005), Passador e Cunha (2007) e Balestrin e Verschoore (2008) em relação às características das redes.

As perguntas 5 a 9 foram direcionadas somente ao presidente do Ceasinha, pois diziam respeito a questões envolvendo dados e posicionamentos oficiais da Associação.

5. Existe contrato formal (papel/assinado) de cooperação entre o Ceasinha e a Prefeitura/Banco de Alimentos? – O presidente disse que não existe um contrato assinado. O que existe é um decreto do Município, onde se regulamenta o convênio entre as partes (esse decreto foi disponibilizado e consta como anexo neste trabalho).

A resposta recebida pode ser considerada negativa do ponto de vista da gestão de redes, uma vez que não garante grande segurança à Associação em relação à sua situação atual. Embora improvável, dados os benefícios que o Ceasinha oferece à Prefeitura, é possível ao poder público encerrar unilateralmente a aliança estratégica e retirar o Ceasinha de seu barracão.

Todavia, como previsto por Balestrin e Verschoore (2008), muitas vezes um participante central assume o papel de líder na gestão da rede, como a Prefeitura Municipal o fez ao planejar, organizar, dirigir e controlar a implantação da parceria, e é graças à sua atuação como articuladora da formação da rede que tantos nós são percebidos em sua formação geral. O desenho de rede adotado tem funcionado bem até o momento e são

exatamente os interesses da Prefeitura em relação aos benefícios para a manutenção do Banco de Alimentos que parecem diluir o risco de desfazimento da rede, seja no curto ou no longo prazo.

6. Quantos associados ativos existem? 95. Quantas pedras existem? 130 (em 3 tamanhos – deveriam ser 136, mais as 3 das lanchonetes, mas algumas pedras pequenas se transformaram em pedras maiores). Quantas pedras vagas existem? Apenas 3. – Nesse momento o Sr. Frazon destacou que a rotatividade de associados é muito pequena.

7. É comum o uso de mais de uma pedra por cada associado? Por quê? – A resposta do presidente é que não é incomum, mas essa prática deve se limitar a, no máximo, 15% dos associados. Desses, apenas um tem 4 pedras; os demais possuem 2 ou 3 pedras. Todavia, esta se demonstrou uma característica de difícil análise, pois existem 4 tamanhos diferentes de pedras: pequena, média e grande. No geral, o que se percebe é uma pulverização dos espaços dentro do Ceasinha.

8. Como funciona o sistema de eleição da diretoria? – Frazon informou que a Associação realiza eleições a cada 2 anos, sendo a atual gestão representada por: Vanderlei Frazon (presidente) e Regilson Ratano (vice-presidente), além de tesoureiros, secretários e membros dos conselhos. A Associação possui 13 funcionários, entre administração, manutenção e segurança.

9. Como funciona o sistema de pagamento e “doação” dos associados? Quanto custa estar aqui? Os associados gostam dessa forma? – Segundo Frazon, o sistema de doações é determinado pela Prefeitura. Já a taxa de condomínio paga para a manutenção das obrigações administrativas da Associação, que possui reajuste anual atrelado ao valor do salário mínimo brasileiro, está em R\$92,91 para cada pedra pequena, R\$157,91 para cada pedra média e R\$222,91 para cada pedra grande. Ele disse, também, que as reclamações dos associados está no fato de terem que doar o ano inteiro a mesma quantidade, enquanto existem períodos de entressafra em que os alimentos se tornam muito caros.

As questões 6 a 9 do roteiro serviam como fontes de dados para melhor análise do Ceasinha. Alia-se a tais respostas, como documentação cedida (anexa ao trabalho), o decreto da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto que estabelece a quantidade semanal a ser repassado para o Banco de Alimentos: 3 kg de alimentos hortifrutigranjeiros, por metro quadrado de área ocupada, por cada associado, salvo os casos especiais especificados: (I) Folhosas - uma dúzia de maçãs corresponde a 20 kg de alimentos a repassar; (II) Cartela com 30 ovos corresponde a 20 kg de alimentos a repassar; (III) 1 kg de alho corresponde a 20 kg de alimentos a repassar;

(IV) 2 kg de morango correspondem a 20 kg de alimentos a repassar;
 (V) Frutas de clima temperado como uvas, pêras, maçãs, pinhas, atemóias, kiwis e outras - 4 kg correspondem a 20 kg de alimentos a repassar;
 (VI) Polpas e conservas - 3 kg correspondem a 20 kg de alimentos a repassar.
 Embora os números totais da doação só possam ser obtidos com o Banco de Alimentos, as entrevistas possibilitam uma cálculo aproximado das quantidades mensais dos associados:

Pedra	m ²	Semanal: 3kg/m ²	Mensal (4,29sem)
Pequena	16	48 kg	205,71 kg
Média	25	75 kg	321,43 kg
Grande	40	120 kg	514,29 kg

Tabela 8: Doação semanal e mensal dos associados do Ceasinha

10. Você acha que os associados gostam de parceria com o Banco de Alimentos da forma como está: pagar parte do aluguel com alimentos? – Frazon disse que o modelo incomoda bastante. Segundo suas contas, a Associação doa cerca de 50 toneladas mensais (esse número foi confirmado pela administração do Banco de Alimentos); enquanto em determinadas épocas do ano esses alimentos tendem a custar bem abaixo de R\$1,00 o quilo, em outras podem estar valendo quase dois reais, pois a produção fica cara e escassa.

Além disso, nessas épocas nunca sobraria para doar se não fossem obrigados. Ele ainda disse que já foi levantada a hipótese de alugar um outro local para instalar o comércio da Associação, com certeza bem mais barato, mas o fato de terem ali o apoio da Prefeitura Municipal pesou em favor de não abandonar a parceria. Em outros locais certamente sofreriam represálias em termos de fiscalização mais rigorosa, para com eles e para com seus clientes. Fechou com a frase: “aqui você é aliado da Prefeitura”.

Já o Sr. Festuccia se demonstrou um pouco mais otimista sobre o quadro: disse que os associados se acostumaram ao modelo – que “não incomoda mais” –, pois no passado havia muito mais reclamação e crítica à Prefeitura e à diretoria do Ceasinha. Ele disse, ainda, que os associados conseguem escapar dos problemas de sazonalidade comprando de outros produtores os alimentos da época.

Sobre essas observações de Festuccia é importante destacar que as reclamações, no Ceasinha, normalmente são efetuadas diretamente ao presidente da instituição, o que sugere que sua percepção em relação aos problemas e reclamações da Associação poderia ser maior na época em que era o presidente. De qualquer forma, o ex-gestor completou que, para ele e seus colegas produtores, conta muito estar contribuindo com famílias carentes e isso ameniza o preço do aluguel, o qual também considera muito caro.

Em suas contas, o Ceasinha doaria cerca de 30.000kg de alimentos por mês; o que representaria perto de R\$30.000,00 de aluguel, preço muito alto para um barracão que apresenta uma série de problemas, com destaque para goteiras, falta de asfalto, dificuldade de limpeza e sistema de calhas comprometido. Todavia, segundo ele, para os produtores fica mais fácil pagar na forma de doação, pois muitos alimentos bons para o consumo se tornam imprestáveis para comercialização e seriam doados de qualquer forma, como acontece nas doações verificadas no Ceasa.

Nesta questão do roteiro o pesquisador tentava confirmar a aplicabilidade das teorias apresentadas no referencial teórico, especialmente por Balestrin e Verschoore (2008) e Abramovay (2000), quanto à utilização da cooperação como estratégia para se alcançar objetivos individuais num volume e/ou prazo improváveis quando atuando fora do conjunto. Em termos gerais, a rede demonstrou-se interessantes, pois apesar de algumas reclamações recebidas, os gestores confirmaram que os associados estão satisfeitos com o modelo atual.

Já da lista das desvantagens prováveis citadas por Passador e Cunha (2007), apenas o fator custo – envolvido na participação em rede – fez-se presente. Em relação ao teste das informações apresentadas, consiste de uma tarefa muito difícil tentar calcular o valor e/ou a quantidade paga na forma de doação da Associação para o Banco de Alimentos com base nos dados conseguidos junto ao Ceasinha, uma vez que as informações obtidas pelos gestores demonstraram-se controversas e, além disso, o preço e a natureza dos produtos doados varia muito (como pode ser observado na fala dos gestores e no decreto da Prefeitura, que estabelece seis tipos diferentes de equivalências). Todavia, entrevista realizada posteriormente com o gestor do Banco de Alimentos revelou que a Associação doa, em média, 50.000 kg por mês ao Banco de Alimentos – mesmos números projetados por Frazon.

11. Você também é produtor? E trabalha também no Ceasa? – Tanto Frazon quanto Festuccia são produtores. Nenhum deles trabalha no Ceasa. Segundo Festuccia, apenas um produtor está no Ceasinha e no Ceasa ao mesmo tempo, mais alguns pouco atravessadores (apenas cerca de 10% deles); ele entende que, hoje, metade dos associados são atravessadores e a outra metade é de produtores, que muitas vezes são representados nas pedras por funcionários.

Festuccia também lembra que, de forma geral, os associados entendem que a existência de atravessadores é benéfica para a atração de clientes, pois muitos produtos ali vendidos não são produzidos na região, como frutas e algumas verduras e legumes. Se o cliente não tiver a comodidade de poder comprar tudo o que precisa no Ceasinha, talvez deixe de freqüentar o local e migre suas compras para o Ceasa ou para alguma rede de

hipermercados.

Além disso, segundo ele, 90% do que os atravessadores compram são de produtores associados do Ceasinha, sendo que alguns produtores muitas vezes trazem suas cargas à noite (os associados chegam para descarregar suas mercadorias entre 22 e 0h, dependendo do dia de atividade), as negociam na totalidade logo na chegada com atravessadores – e voltam vazios para suas casas imediatamente. Esta pergunta pretendia possibilitar uma melhor análise às respostas oferecidas nos diversos pontos do roteiro em função do perfil dos respondentes; além disso, buscava conhecer o nível de afinidade existente entre os dois centros comerciais: Ceasa e Ceasinha.

12. Você acha que o fato de contribuir com a manutenção de entidades sociais motiva os associados? – Frazon e Festuccia disseram que sim. O presidente ainda completou que esse fato é o que gera um número menor de reclamações à diretoria da Associação e uma menor crítica à Prefeitura. Passador e Cunha (2007) citam, pela Teoria do Capital Social, o desenvolvimento local sustentável como uma característica representativa das redes de compromisso social. Por isso, esta questão do roteiro – e a seguinte – buscavam verificar se os fatores sociais e ambientais constavam das preocupações do Ceasinha e se eram percebidos como vantagem da rede pelos gestores e pelos associados.

Como visto, a questão social aparece enraizada na cultura do Ceasinha, mas a preocupação ambiental é mínima. Pese-se, no entanto, que a mudança das atividades da Associação para o barracão, por si só, já representou grande ganho ambiental para a cidade de Ribeirão Preto.

13. Como funciona o descarte do lixo do Ceasinha? – Frazon disse que todo o lixo é colocado normalmente para a coleta padrão da cidade em caçambas da Leão & Leão localizadas do lado de fora do barracão, sem nenhum tratamento especial, e que não vê nenhum problema nisso, uma vez que quase todo o lixo é orgânico. Quanto às caixas de madeira e plástico descartadas, elas são colocadas em locais do lado de fora do barracão, onde catadores de recicláveis estão acostumados a retirá-las. Festuccia apenas informou que o lixo é recolhido pela coleta normal da cidade.

14. O que mais atrai clientes no Ceasinha? – Frazon acredita que o que mais atrai o público da Associação – basicamente formado por feirantes, restaurantes, quitandas, varejões, perueiros e mercadinhos –, são ponto e preço. Festuccia também citou esses dois, mas destacou que muitos clientes precisam de produtos frescos e, por isso, fazem compras diariamente, no Ceasinha às terças, quintas e sábados, e no Ceasa às segundas, quartas e sextas. Ele acredita que a maioria dos clientes seja formada por varejões – dado também

sustentado pela entrevista a clientes, que compram mais ali do que no Ceasa por ser mais perto.

Outro destaque foi dado aos restaurantes que abrem à noite, pois seus donos costumam ir ao Ceasinha após fecharem seus estabelecimentos, no início da madrugada: “compram e vão para casa dormir”, disse Festuccia. Nesse caso, as vantagens percebidas pelos clientes parecem muito mais ligadas à Teoria da Economia Organizacional e à Teoria das Organizações – próprias das redes de mercado – do que à Teoria do Capital Social – própria das redes de compromisso social (PASSADOR; CUNHA, 2007).

15. Como os demais parceiros do Ceasinha o auxiliam (CATI, BB, SEBRAE etc.)? – Essa questão pretendia testar a força com que a rede colabora, em suas diversas ramificações advindas do Ceasinha. Todavia, Festuccia afirmou que não há mais interação com esses parceiros, e que não tinha mais notícia das constantes reuniões articuladas pelo Banco do Brasil em seu período à frente da Associação. Já Frazon disse que apenas a CATI tem oferecido algum tipo de parceria com os associados, mas muito restrito a critérios técnicos destinados aos produtores; disse, também, que acredita que o fato das linhas oferecidas pelo BB não terem levantado motivação sobre os produtores em reuniões anteriores pode ter esfriado os planos dos gerentes da instituição.

A observação direta revelou que o Banco do Brasil e o SEBRAE apareceram como grande articuladores dos projetos apresentados, mas durante as discussões esses projetos demonstraram-se inapropriados às necessidades da Associação. Como exemplo, Festuccia disse que Banco do Brasil e CATI ofereceram um subsídio de 70% para a aquisição de tratores e/ou outras máquinas de uso específico dos produtores, desde que comprados em nome da Associação, ficando essa responsável por controlar o rateio do pagamento dos 30% faltantes e a divisão do aproveitamento do bem. O problema é que tais equipamentos são de difícil deslocamento e os produtores possuem terras não só na cidade de Ribeirão, chegando a cidades como Franca – e com grande concentração em Bonfim Paulista. Além disso, metade dos associados não são produtores rurais.

Como alternativa, após a frustração das idéias originais, tentaram oferecer aos produtores a instalação de uma câmara fria coletiva. Todavia, para instalar uma câmara fria desse porte seria necessário – segundo o ex-presidente, que participou da maioria dessas reuniões –, liberação de cerca de 120m² no mínimo, o que corresponderia a quase 8 pedras pequenas e traria maiores custos com manutenção, controle dos depósitos e consumo de energia elétrica. Tudo isso sem garantia de contrapartida, uma vez que essa área mínima seria suficiente apenas para guardar as sobras não comercializadas em um dia – que normalmente

são utilizadas para o pagamento ao Banco de Alimentos.

Esse fato também é preocupante, pois tais ramificações da rede mantêm uma importante fonte de apoio à colaboração e fonte de segurança em caso eventuais dificuldades, podendo prestar apoio não só financeiro, mas também como articuladores de negociações conciliatórias. Essa variação na participação ativa de alguns participantes da rede foi apresentada como normal por Corrêa (1999), ao afirmar que redes do tipo dinâmica – como a do caso estudado – apresentam um complexo relacionamento entre seus nós, alguns com ampla e outros de menor intensidade.

Outra contribuição, oferecida por Mance (2002), afirma que as redes tendem a apresentar inúmeros processos simultâneos a partir de cada célula, com conexões e fluxos aparecendo ou desaparecendo, em processos de realimentação. Isso também se demonstra de acordo com as variações de participação dos integrantes menos ativos da rede, que podem, inclusive, em alguns momentos serem considerados como não mais pertencentes a ela.

Todavia, o fato de poder ser considerada como normal a redução ou a falta de participação de alguns atores que integram a rede não deixa de comprometer uma das principais características do bom funcionamento das alianças cooperativas, que é a participação, articulação e mobilização de todos os envolvidos, num processo conhecido como concertação (BUARQUE, 2008).

Entrevista com clientes do Ceasinha

As entrevistas com clientes do Ceasinha, sob condução do entrevistador, alcançou a meta estabelecida de 15 entrevistas (anônimas). Fruto da conveniência, o entrevistador procurou selecionar clientes com a possível aleatoriedade, tomando a precaução de não abordar os que de antemão se demonstrassem pouco simpáticos à sua aproximação.

Tais questionamentos procuravam revelar o que é o Ceasinha sob a ótica dos clientes, se cooperação em rede é percebida pelos clientes (ainda que não fosse utilizado esse termo na condução das entrevistas), se a natureza sustentável dos objetivos da rede faz alguma diferença para os produtores em termos de atração de clientes, se há potencial para crescimento dos resultados e, também, alguns alinhamentos entre as vantagens e desvantagens percebidas – conforme discutido até aqui. Assim, explorou:

1. Qual o seu ramo de atuação? – Essa questão buscava identificar o perfil do cliente do Ceasinha no intuito de se classificar algumas respostas em função desse perfil, bem como testava se o perfil informado pelos gestores do Ceasinha estavam corretos e se existia algum risco para a rede em função da característica dos clientes.

Dos 15 clientes consultados, 5 eram donos de minimercados, 4 possuíam varejões ou quitandas, 4 restaurantes, 1 era perueiro (e se classificou como camelô) e 1 revendia os produtos para restaurantes, hospitais e escolas. Nota-se uma pulverização da clientela, como já informado pelo presidente do Ceasinha, o que mitiga riscos em termos de mercado.

2. O que você acha que o Ceasinha tem de melhor? (Por que você compra aqui?) – 4 clientes responderam preço; 3 responderam localização; 7 citaram essas duas variáveis; 1 citou o horário de funcionamento. Houve, na declaração da localização como destaque, uma clara comparação à localização do Ceasa, que fica fora da cidade, com difícil percurso para quem está no centro de Ribeirão Preto.

Aqui, esperava-se que alguém citasse o Banco de Alimentos, mas ninguém o fez. Deduz-se, então, que as vantagens de se estar em rede sob o ponto de vista do desenvolvimento local sustentável e das crescentes preocupações sociais não extrapolam o ambiente da rede. O fato não chega a ser preocupante, já que tais vantagens já se confirmaram no ambiente interno, mas representa uma capacidade sinérgica que não está sendo explorada pela gestão da rede de cooperação.

3. O que você acha que o Ceasinha tem de ruim? – 12 clientes responderam que não há pontos negativos – alguns brincaram com produtores/comerciantes próximos reclamando do preço, demonstrando um clima de descontração e bom relacionamento com os associados –; 2 consideraram o horário de funcionamento ruim, dizendo que deveria funcionar o dia inteiro; um disse que o local é muito sujo.

4. Onde mais você compra seus produtos? Quanto (%)? – 9 pessoas compravam também no Ceasa; 6 compravam também em feiras livres; 6 compravam em mercados atacadistas; 2 compravam em grandes varejões (alguns citaram mais de um desses locais). Apenas 5 disseram que só compravam no Ceasinha.

Estas 3 perguntas visavam testar se as vantagens percebidas pelos clientes se alinhavam às percebidas pelos associados, de forma a ratificar os benefícios de integrar a rede – citados nas primeiras entrevistas. Sob essa ótica, as respostas se alinharam, o que contribui para ratificar a força da rede, considerando-se a literatura apresentada.

5. Você sabia que os associados do Ceasinha contribuem com alimentos para a manutenção de 142 entidades assistenciais – 25 mil pessoas – através do Banco de Alimentos da Prefeitura Municipal? – Esta pergunta procurava testar a força de fazer parte da rede sob o ponto de vista da Teoria das Organizações e da Teoria do Capital Social, como apresentado por Passador e Cunha (2007). Isso porque o fato de estar contribuindo para entidades assistenciais poderia servir como peso na opção de escolha do clientes e oferecer, segundo os

autores, vantagens ligadas a um maior poder de competição, solidariedade e bem estar coletivo. Aqui houve outra surpresa: apesar da sede do Banco de Alimentos estar no mesmo local, com suas portas voltadas para a área de comercialização dos produtos, apenas 7 clientes disseram conhecer esse fato.

6. Isso faz alguma diferença para você na hora de decidir entre comprar aqui ou não? – Nenhum dos 15 clientes disseram decidir a compra pelo fato de ajudar o Banco de Alimentos. Esse fato representa uma restrição à capacidade da Prefeitura em oferecer vantagens ao Ceasinha que não a disponibilidade do barracão e alguma proteção em termos de fiscalização menos rigorosa.

Como o aluguel do barracão não é considerado barato e o fato de contribuir com entidades assistenciais não oferece garantia de maior força de vendas, a Associação não pode afirmar que recebe forte vantagem econômica por integrar a rede – quando comparados seus custos a outras alternativas de logística.

Assim, vale destacar a teoria, citada neste estudo por Veiga (2006), sobre não haver sustentabilidade onde não há vantagem econômica. Esse fato, como afirmam Abramovay (2000) e Balestrin e Verschoore (2008), pode desestabilizar a confiança entre os participantes no longo prazo, comprometendo a durabilidade da relação de cooperação existente.

Todavia, continua valendo a observação de que a Prefeitura sempre atuou como principal articuladora da rede, suprimindo uma das principais dificuldades encontradas pelos pequenos produtores e comerciantes: sua fragilidade para correr riscos (ABRAMOVAY, 2000).

Entrevista com o gestor do Banco de Alimentos

Para o Banco de Alimentos, a entrevista estava voltada para o seu gestor, Leandro Vera de Abreu, sob condução do entrevistador. Nessa entrevista foi levantado:

1. Na sua opinião, existe entre o Banco de Alimentos e a Associação de Produtores (de forma geral): (a) troca de informações e conhecimentos? SIM (comentário dele: mas pouco); (b) confiança? SIM; (c) cooperação e solidariedade? SIM; (d) equilíbrio nas vantagens percebidas? SIM (comentário dele: com algumas ressalvas – abaixo detalhadas). – Estes questionamentos buscavam, dentro dos estudos demonstrados na pesquisa bibliográfica, testar se os principais itens das vantagens da rede de colaboração estavam presentes na aliança estratégica entre o Banco de Alimentos e o Ceasinha. Tais variáveis representam, como exposto por Passador e Cunha (2007) na análise das alianças cooperativas sob o ponto de vista da Teoria do Capital Social, vantagens motivadoras da associação entre indivíduos e

organizações em rede.

Nos questionamentos (a) e (d) foi percebido certa inquietação do entrevistado, demorando a responder e apresentando ressalvas. Porém, suas observações não podem ser consideradas como fatores comprometedores da integridade da rede, pois a troca de informações e conhecimentos vem ocorrendo, apenas sendo considerada pequena para ele.

Quanto ao equilíbrio nas vantagens, Leandro disse que os associados às vezes deixam os alimentos se deteriorarem a ponto de não servirem nem para venda e nem para doação – pois são reprovados pela nutricionista do Banco de Alimento. Esses alimentos, então, são jogados fora junto com o lixo do barracão (nas caçambas do lado externo). Para ele, se houvesse um pouco mais de consciência dos associados, todo esse volume (que ele não sabe quantificar, mas não é pequeno) poderia ser aproveitado pela população; nesse momento ele ainda completou que alguns associados ainda não se conscientizaram de que não estão doando para o Banco de Alimentos, mas sim para crianças, idosos e pessoas carentes.

Nota-se aqui uma inquietação, ainda que pequena, em termos de vantagens percebidas, o que não significa desalinhamento às teorias ligadas às redes de cooperação. Como defendido por Amato Neto (2005) e Balestrin e Verschoore (2008), cooperar significa abrir mão de ganhos individuais e imediatos em prol de ganhos maiores equilibrados no futuro e, pelo histórico observado, tal meta já foi alcançada desde o início da aliança.

2. Quantas entidades o Banco de Alimentos atende hoje? E quantas pessoas? – 142 entidades assistenciais – 25 mil pessoas. Vale ressaltar que tais números já haviam sido levantados nas observações diretas do pesquisador, porém não havia confirmação oficial até a entrevista realizada com o gestor.

Além dessas entidades, atendidas regularmente, o Banco de Alimentos também conta com cerca de outras 20 entidades que recebem doações esporádicas mediante o encaminhamento de 2 a 3 ofícios por ano. A seleção para o atendimento regular é rigoroso, devendo a entidade comprovar histórico de atuação através de fotos, documentos e indicação de assistente social.

3. Qual o volume de alimentos arrecadados? – 70 mil kg por mês. Trata-se de uma média anual, tendendo a variar de 10 a 15% mensalmente, para cima ou para baixo, dependendo de condições de safra e de clima.

Estas 2 perguntas buscavam verificar os resultados alcançados pelo Banco de Alimentos, números esses que foram utilizados nas análises e descrições da rede em todo o estudo. Novamente, os números já haviam sido levantados pela observação direta, mas somente foram confirmados com a entrevista.

4. Qual o percentual de dependência do Banco de Alimentos em relação ao Ceasinha? – Cerca de 71% (50 toneladas por mês) da arrecadação vem da Associação. Aqui o intuito era o de comprovar o grau de dependência do Banco de Alimentos em relação ao Ceasinha, de forma a subsidiar as análises sobre as vantagens oferecidas pelo fato de fazer parte da rede, bem como tentar balizar as observações dos gestores da Associação em relação à aliança com o Banco de Alimentos e a Prefeitura Municipal.

5. Quantas pessoas trabalham hoje no Banco de Alimentos? – Para esta questão, que apenas buscava dimensionar melhor o Banco de Alimentos (menos observado pelo pesquisador do que o Ceasinha devido à menor abertura proporcionada), foi informado que a organização conta com 18 pessoas, entre vigilantes, cozinheiras, motoristas, funcionários de limpeza e manutenção, funcionários do controle dos alimentos, nutricionista, funcionários e estagiários da administração e um gestor.

6. Você participa das reuniões da Associação ou da rede? Por quê? Você conhece os demais participantes da rede (Associações, sindicatos, representantes do governo, bancos, escolas etc.)? – Leandro afirmou que sempre, desde sua entrada no Banco de Alimentos, participou das reuniões da rede, mas nos últimos meses não se lembra de ter sido chamado para qualquer reunião, pois houve dificuldades com o grande articulador: o Banco do Brasil.

Ele disse que a troca de gerentes no BB causou a quebra dos projetos em andamento, pois os novos funcionários não tinham a menor idéia do que era o Banco de Alimentos e o Ceasinha. Essa informação condiz com o levantado pela observação direta e com as observações do presidente e do ex-presidente do Ceasinha a respeito das reuniões realizadas pelos participantes da rede: que diminuíram.

Sobre esses pontos, devem destacados os riscos envolvendo o enfraquecimento da participação dos atores. Embora tais variações nas participações possam ser consideradas normais nas redes complexas, como explicado por Buarque (2008), Mance (2002) e Corrêa (1999), as entrevistas e as observações demonstraram que em diversas oportunidades alguns desses integrantes foram importantes para a formação e para a conciliação de conflitos na rede. Assim, sua maior participação poderia oferecer menores riscos de crises de relacionamento no arranjo.

A observação direta ocorrida em reuniões dessa natureza indicam que o grande articulador da participação de atores como a UniSEB e o SEBRAE era o Banco do Brasil, dentro de uma de suas estratégias de negócio denominada DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável – que não visa realizar doações ou levar projetos beneficentes aos favorecidos, mas sim encontrar novas oportunidades de negócios junto a públicos normalmente não

atendidos pelo setor bancário. Quando possível, o BB ofereceria linhas de crédito subsidiadas pelo Governo Federal, sem deixar de observar sua expectativa de retorno financeiro.

Como as ofertas de produtos oferecidas pelo BB não se demonstraram adequadas à Associação, os custos de sua disponibilidade de gerentes pode ter desencorajado novas interações, pelo menos no nível em que vinham acontecendo. Todavia, o corte delimitado no escopo do trabalho não motiva maiores investigações sobre os planejamentos estratégicos do Banco do Brasil.

7. Os contratos de cooperação/parceria, tanto com a Associação quanto com os demais participantes da rede, são formais? (assinados?) – Esse questionamento procurava verificar o grau de formalidade existente nas ligações entre os nós da rede – Leandro afirmou que com a Associação existe um decreto do ex-prefeito Welson Gasparini que autoriza e normativa o uso do barracão (anexo G).

Com os demais participantes não há contratos formais, mas os benefícios recebidos são pontuais e o Banco de Alimentos nunca teve problema em relação a isso. Existe também uma legislação que regulamenta a compra de produtos pelo PAA através da CONAB.

Pela natureza observada dos atores (onde foram encontradas organizações da sociedade civil, privadas e públicas), seria natural a inexistência de contratos formais entre muitos atores, mas torna-se fundamental na regulamentação da parceria entre a Associação e a Prefeitura. Isso porque, como exposto por Balestrin e Verschoore (2008, p. 174), “os instrumentos contratuais são de importância capital para as redes de cooperação, pois especificam os direitos e deveres dos envolvidos, organizam os recursos existentes, regulam as relações entre os participantes e reduzem os conflitos e a probabilidade de ações oportunistas”. No caso em questão percebe-se que o documento que regula a principal cooperação foi redigido de forma unilateral: um decreto assinado pelo então prefeito municipal.

Todavia, conversa informal com o ex-presidente da Associação, Sr. Festuccia, revelou que o modelo foi amplamente discutido e aprovado pelos associados antes de sua publicação pela Prefeitura. Na prática, esse decreto, publicado no Diário Oficial do Município, norteia não só o relacionamento entre Associação e Banco de Alimentos, mas também regras internas do Ceasinha, à medida que norteia muitas das atividades dos associados.

Por isso, foi observado que muitas normas do Regimento Interno da Associação (anexo F) – que em conjunto com o Estatuto (anexo E) serve como contrato formal entre os associados – baseiam-se no decreto oferecido pela Prefeitura. De qualquer forma, os contratos formais entre os atores podem servir como importantes ferramentas no equilíbrio de deveres e

direitos sobre os produtos da cooperação, tornando os relacionamentos menos desiguais, evitando concentração de poder e tornando a aliança muito mais duradoura e sustentável (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

8. Como os parceiros ajudam o Banco de Alimentos? – Leandro disse que todos ajudam através de doações ou articulações para que se consigam mais alimentos. Citou com destaque o papel das entidades assistenciais – cuidando da população carente da cidade –, do Banco do Brasil – com seu apoio ao Ceasinha (onde seria melhor se projetos de capacitação e melhoria da infraestrutura tivessem continuado) –, a CONAB – como intermediadora do PAA na compra de alimentos do assentamento de produtores – e rede de hipermercados Carrefour. Por fim citou que está em negociação com duas novas redes de supermercados.

Esta questão do roteiro, assim como as demais, representou uma busca exploratória de dados que contribuiu muito para que se conhecesse o Banco de Alimentos, tornando possível uma melhor análise das informações e uma verificação mais objetiva da efetividade da rede, tanto para o poder público quanto para a Associação.

Embora inicialmente estivesse prevista uma entrevista junto aos demais participantes (*stakeholders*) da rede, a observação direta e as entrevistas com os gestores da Associação e do Banco de Alimentos demonstraram serem desnecessárias.

Isso porque, no escopo do trabalho, a participação desses atores demonstrava-se mais interessante quando analisadas sob o ponto de vista da aliança central da rede, com suas críticas e elogios sinceros. Pesou nessa escolha que eventuais divergências e divergências de visões em termos dos objetivos da rede poderiam gerar novos questionamentos, sem contribuir objetivamente para os problemas de pesquisa.

Em relação à documentação, foram disponibilizadas – como já citado em alguns pontos – cópias do Estatuto (Anexo E) e do Regimento Interno (Anexo F) da Associação de Produtores, do Decreto 200/2006 da Prefeitura Municipal (Anexo G), da lei de criação do Banco de Alimentos (Anexo H) e cópia de recibo de doação de alimentos ao Banco de Alimentos (dentre as imagens do Anexo I).

Na observação direta, pelo Ceasinha, foi autorizado que o pesquisador se comunicasse livremente com associados e clientes, bem como pudesse fotografar as dependências internas e externas. Também houve certa abertura ao Banco de Alimentos, embora apenas quando supervisionada pelo seu diretor. Somente com o conjunto dessas ferramentas de trabalho foi possível a elaboração final dos roteiros de entrevistas que mais tarde, novamente em conjunto com as demais fontes de evidência, puderam servir como fonte de análise para a conclusão do

estudo de caso.

Mas, de forma geral, as ferramentas utilizadas na pesquisa de campo ofereceu farto material para conhecer, entender e analisar a rede de cooperação estudada.

5 RESULTADOS

A tarefa de analisar a gestão de redes de cooperação é desafiadora. Foi considerado que qualquer análise a respeito de como as redes funcionam ou que vantagens oferecem seria incompleta e insensata se não se tentasse, antes, explicar porque as redes se formam.

O estudo da formação das redes, por sua vez, extrapola a mera análise de quais interesses particulares e coletivos estão envolvidos, sendo necessário uma visão sistêmica em relação a quais são as condições históricas, políticas, econômicas, sociais, culturais e naturais – em nível local e/ou global – que regem o desenvolvimento dos projetos e que sustentam os nós das redes. E o desafio se amplia ainda mais quando relacionamentos entre grupos e pessoas estão em jogo, sendo necessário tentar aplicar alguma objetividade em conceitos extremamente subjetivos e complexos, como o próprio termo relacionamento já representa.

Tal complexidade pode ser melhor compreendida sob o olhar de Mance (2002), pois o autor afirma que, na prática, as redes apresentam uma complexa integração de inúmeros processos simultâneos de distribuição, descentralização e centralização momentânea a partir de cada célula, com fluxos em distintas direções e sentidos, e com conexões, células e redes aparecendo e desaparecendo, em processos de realimentação. Essa definição parece representar bem o caso estudado, cuja configuração apresentada no trabalho deve ser considerada apenas para fins de estudo, podendo representar uma nova realidade a cada momento em que uma nova aventura de estudo do caso seja empreitada.

Por isso, é importante também destacar que o presente estudo procurou, à medida do possível, não se distanciar dos caminhos de interesse da Administração. Embora não tenham sido focados abertamente temas básicos como planejamento, coordenação, direção e controle, tais elementos estão implícitos nas descrições sobre o surgimento, a forma de atuação e os resultados alcançados pela rede, não sendo necessário maior detalhamento à exceção dos momentos em que for absolutamente relevante dentro do enfoque selecionado.

Pelo mesmo motivo, foi necessário discutir com destaque algumas teorias sobre cooperação, sociedade em rede, características das redes, políticas públicas, desenvolvimento, organização civil, recursos para o desenvolvimento, poder local, globalização, desenvolvimento local sustentável e gestão de redes de cooperação, porém de forma comedida e focada, sendo desnecessário uma maior discussão sobre as bases implícitas, como as relações humanas, redes sociais, confiança, comprometimento, solidariedade e tecnologia da informação.

Por outro lado, o escopo do trabalho entende que sem uma investigação geral do

ambiente em que o objeto de estudo está inserido não seria possível o entendimento das conclusões apresentadas, podendo causar a falsa impressão de que a rede formada pelo Ceasinha e pelo Banco de Alimentos teria a mesma finalidade e os mesmos resultados quando inserida em outra realidade.

Nessa linha, Zapata e Parente (2002, p. 11) afirmam, em relação à “concertação estratégica”, ou seja, à participação coletiva colaborativa, que “não há modelos a imitar e que tudo depende do nível de participação e mobilização local”. O caso estudado demonstra como uma rede de cooperação interorganizacional pode, similarmente a uma orquestra, contribuir para o alcance de resultados superiores quando se trabalhando em prol de objetivos comum, da mesma forma que se observa em um concerto. Nesse caso, os louros podem ser observados pela formação de capital não só econômico, mas também natural, humano, cultural e social.

Além dos resultados observados na rede, o estudo explora as particularidades das relações existentes, apontando para a existência de conflitos, dentro dos seus nós e nos seus laços internos e externos. Interesses individuais e metas de curto prazo constantemente parecem disputar poder com interesses coletivos e objetivos de longo alcance. Por fim, o caso também é estudado com base em suas motivações para a formação da rede. Numa primeira observação, essa aliança parece surgir como resultante de uma série de fatores, com destaque para aqueles originados de uma gestão pública ainda incapaz de atender, sem o auxílio da sociedade civil, à crescente demanda da população por cidadania.

Nesse caminho é considerada a importância de um maior comprometimento do mercado, talvez fator decisivo para sustentabilidade dos arranjos produtivos, graças a uma cultura empresarial engajada com os rumos da sociedade que a cerca, a fim de garantir sua própria sustentabilidade. No caso em estudo, o mercado aparece como um grande indutor da rede de cooperação, mas é a existência de interesses comuns e fortes sentimentos de cooperação entre os produtores locais que permitem a geração de um desenvolvimento local sustentável.

Os temas estudados, bem como suas relações, apresentam uma infinidade de interdependências, conflitos e sinergias, não estando ao alcance deste trabalho algo além do que a discussão de apenas algumas delas. A bibliografia apresentada ressalta teorias pertinentes, levando-se em conta a experiência examinada. Como apresentado pelos estudo de Passador e Cunha (2007), ela pode ser classificada ao mesmo tempo como uma rede de mercado – sujeita a análises pela ótica da Teoria da Economia Organizacional e da Teoria das Organizações – e como uma rede de compromisso social – sujeita a análises pela Teoria do Capital Social.

A obra não apresentava o objetivo de analisar minuciosamente teorias e autores, nem dissecar conflitos entre diferentes visões. Aproximações teóricas foram utilizadas e diferenças entre textos foram destacados quando pertinentes ao caso, sempre dentro da racionalidade ligada ao escopo do trabalho e às características do objeto de estudo. As aproximações podem ser notadas em todos os temas, onde se procurou sempre o trabalho de diversos autores para as discussões, tentando retirar de cada um o que fosse encontrado de mais pertinente.

Percebe-se, contudo, que mesmo tais bases teóricas convergentes se afastam em vários pontos, de acordo com a realidade e a linha de raciocínio tratada pelos autores, o que demonstra uma ainda incipiente tentativa de padronização entre as teorias que permeiam os estudos das redes de cooperação. Já as maiores diferenças são especialmente percebidas nas discussões sobre a mérito de uma maior ou menor participação do Estado – onde é citada a visão de Pereira (2005) – e nas observações a respeito da participação da sociedade civil na absorção de papéis que deveriam (ou não) serem desempenhados pelos governos – onde aparecem as críticas de Montañó (2010).

Apesar de a cooperação ser defendida pelos autores no presente trabalho, ela é vista e aprofundada de forma diferente. Além disso, vale lembrar que muitas teorias, especialmente aquelas oriundas das políticas liberais que prevaleceram no pós segunda guerra – como descrito por Hobsbawm (1995) – ainda defendem a competição como grande motor do desenvolvimento das nações. Todavia, no âmbito deste trabalho e especificamente para tentar explicar o objeto estudado e seus resultados frente o ambiente em que está inserido, tais teorias não foram abordadas.

Os conceitos buscam, na evolução da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, na cooperação, na sociedade em rede, na descrição das redes, nas políticas públicas, no desenvolvimento, na organização civil, no capital humano, social e cultural, no poder local, na globalização, no desenvolvimento local sustentável e na Administração de redes de cooperação, as bases para se tentar analisar e explicar como e porque surgem e se desenvolvem, especialmente no Brasil, arranjos de cooperação como a rede estudada.

As abordagens convergem para a idéia de que a gestão de redes de cooperação alicerça-se em princípios de dinamismo e participação em torno de objetivos comuns, como descrito por Balestrin e Verschoore (2008) e Castells (1999), ultrapassando a esfera tradicional das relações sociais e das técnicas de produção. Dessa forma, o modelo contribui para a expansão dos arranjos produtivos e de seus resultados, fato também defendido por Passador e Cunha (2007), Rufino (2005) e Parente e Zapata (2005). Passador e Cunha (2007), Mance (2002) e Corrêa (1999) também apresentam características das redes que remetem à

indicação de favorecimento aos princípios de dinamismo e colaboração, fortalecendo a sua utilização em arranjos que se aproximem, de alguma maneira, ao objeto de estudo.

Em resumo, a revisão teórica oferece abertura para um enquadramento político, social e econômico capaz de indicar caminhos à compreensão das redes de cooperação intersetorial enquanto opção para a sociedade civil, para a gestão pública e para o mercado. Demonstra também uma nova realidade brasileira, onde o Estado assume um papel ativo de indutor do desenvolvimento e, embora não abra mão dos benefícios das parcerias com o mercado e com o terceiro setor, não entrega a estes a responsabilidade do desenvolvimento sustentável. Apresenta-se, então, uma abertura política e responsável de cooperação e formação de capital (em suas várias formas), com a disponibilização de dispositivos e ferramentas de apoio à formação dos arranjos produtivos e redes de cooperação.

A descrição inicial da rede de cooperação formada a partir da aliança estratégica entre a Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região (Ceasinha) e o Banco de Alimentos da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto apresenta, como visto, uma série de relacionamentos e interdependências entre os 3 setores: Estado, mercado e sociedade civil organizada. Essa característica, por si só, já representa um emaranhado de variáveis multidisciplinares e conflitos, e somente a plena conscientização de que todos obterão resultados positivos é capaz de superar os obstáculos e manter a rede unida e em pleno funcionamento, teoria defendida, entre outros, por Tânia Fischer (2002) e Veiga (2006).

Na rede de cooperação estudada, a Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto aparece como a grande indutora de seu nascimento e desenvolvimento, embora a Associação de Produtores já existisse. O governo local aparece também como importante estrategista da formatação da rede, conseguindo agregar esforços da CATI, do SEBRAE e da ABAG/RP no apoio técnico à Associação e aos produtores; do Banco do Brasil no fomento à atividade rural e comercial; da APAS, da CONAB e do Sindicato de Hotéis e Restaurantes, dentre outros, na divulgação do Ceasinha e na arrecadação de produtos; e na seleção e cadastramento das entidades assistenciais, através de sua Secretaria de Desenvolvimento Social e do seu Banco de Alimentos.

Mesmo com diversas saídas e reentradas, como a participação do SEBRAE e da CATI, os maiores interessados – produtores e poder público municipal – parecem concordar que a colaboração entre ambos é o melhor para que cada um atinja seus objetivos principais: gerar valor econômico para os produtores e maximizar o atendimento social para a Prefeitura, melhorando, ainda, as condições de saneamento da cidade, tudo isso com amplo respeito à qualidade de vida e à diversidade cultural de todos envolvidos no processo, em linha com os

princípios do desenvolvimento local sustentável.

Num contexto abrangente, pode-se observar que a Associação se insere num novo modelo descentralizado de economia de mercado, que age localmente sem deixar de pensar globalmente, pois fomenta a participação de pequenos produtores em regime de associativismo com vistas a ganhos de escala. Ela tenta fazer frente, basicamente, às grandes corporações (como as redes de supermercados, redes de varejões e os hipermercados) e ao CEASA – Centrais de Abastecimento S.A.

Por isso, fora da rede, a Associação não apresentaria interesse em participar ativamente do auxílio às atividades sociais da Prefeitura no volume hoje observado. Isso se explica pela característica de mercado que a Associação demonstra, não tendo sido criada com vocação filantrópica, mas sim para a defesa dos interesses de seus associados, todos produtores e/ou comerciantes com características empreendedoras, dentro do mais puro enquadramento ao sistema capitalista. À sustentação dessa percepção, corroboram as entrevistas realizadas junto aos associados, onde foi percebido certa insatisfação com o volume de “doações” exigidas pelo Banco de Alimentos como pagamento de aluguel das pedras. Fica claro, portanto, que se não existisse a obrigatoriedade de repasse de alimentos ao Banco, ela seria muitas vezes menor do que o observado hoje.

Existindo essa característica de mercado, percebe-se em nível local uma representação das teorias apresentadas neste estudo, especialmente por Esping-Andersen (1995), Mance (2002) e Hobsbawm (1995), a respeito do papel do Estado na condução das políticas macroeconômicas. No caso, a Prefeitura Municipal age como indutora do desenvolvimento da rede, oferecendo favores, como a cessão do local e o apoio técnico, e exigindo contribuições que lhe supram a necessidade de alcançar o bem comum, como a assistência alimentar à população carente. De outra forma, reproduzindo no local o que Esping-Andersen (1995) destaca para o global, os produtores não se interessariam em oferecer a cobertura estatal, levando a um aprofundamento da desigualdade e dos níveis de pobreza.

O fato da rede de cooperação já nascer de uma troca de vantagens entre o poder público local e os produtores associados está previsto tanto na visão de Castells (1999) – que afirma que o Estado age de forma decisiva ao organizar as forças sociais que promovem a inovação tecnológica em determinado espaço e tempo – quanto na de Esping-Andersen (1995) – que defende a idéia de que o setor privado é incapaz de manter a mesma cobertura social do poder público. Nessa linha, há de se destacar também os comentários de Hobsbawm (1995), que levam à idéia de que interesses múltiplos e ideologias partidárias dentro dos governos tendem a interferir na forma como as políticas sociais são conduzidas. E na época de

criação da rede (2004), Ribeirão Preto era administrada pelo mesmo partido político que chegou à frente do Governo Federal, participante das vertentes defensoras, dentro do cenário político nacional, de um papel mais atuante do Estado na questão social.

Mesmo não estando no âmbito deste trabalho qualquer análise de busca de vantagens do alinhamento das políticas públicas locais às nacionais, ao aderir ao Programa Banco de Alimentos do Governo Federal a Prefeitura pôde contar com repasse financeiro federal oriundo do Fundo de Combate e Erradicação da Pobreza para a instalação e manutenção do Banco de Alimentos, cabendo-lhe, na época, contrapartida de apenas 20% desse valor. Além disso, a Prefeitura contou com doação do Banco do Brasil S/A (empresa controlada pela União) para a compra de uma câmara fria para o Banco de Alimentos.

Tudo isso deixa a impressão de que a criação da rede, mesmo podendo representar grande visibilidade à administração local e conseqüente retorno nas urnas, só passou a ser interessante com a mudança das políticas sociais do Governo Federal a partir de 2003. Isso porque, mesmo com a Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão e Região já existindo desde 1999 e com a lei municipal que autorizava a criação do Banco de Alimentos datando de 2001, foi somente em 2004, com a possibilidade de repasse de recursos federais, que o projeto tomou vida em Ribeirão Preto.

Para a Prefeitura, no entanto, o problema existente não significava apenas o não atendimento às entidades assistenciais, já que o comércio dos produtores a céu aberto e em local impróprio causava uma série de reclamações por parte da população: desde a vizinhança, que sofria com a sujeira, até os comerciantes e feirantes próximos, que sofriam com a concorrência, sem citar-se problemas de saúde pública e multas ambientais que poderiam ocorrer, pois a feira localizava-se muito próxima a um ribeirão da cidade. E para os produtores havia dificuldades com o chuva, barro e frio, além de nenhuma condição de higiene, o que foi resolvido com a adequação do barracão até então abandonado da Prefeitura para receber o comércio dos produtores e o Banco de Alimentos. Tal conclusão é reforçada pelas entrevistas aos produtores associados, verificadas no capítulo anterior.

Com essa parceria o Banco de Alimentos de Ribeirão Preto já nasce forte, não dependendo do fechamento dos convênios adicionais (que surgiriam mais tarde para compor a rede) para começar a operar. Com o tempo, no entanto, a ampliação da rede trouxe ganho de escala ao Banco de Alimentos, que hoje conta inclusive com uma cozinha de processamento de alimentos e com motoristas exclusivos para coletas, atendendo cerca de 25 mil pessoas que são assistidas diretamente pelos serviços de 142 entidades beneficentes cadastradas.

Atualmente também pode ser percebida uma maior participação dos demais

integrantes da rede. Além do aumento das doações devido à maior visibilidade, já ocorre uma maior integração com outros departamentos da Prefeitura, atração de recursos e financiamentos por parte do Governo Federal (PAA) e do Banco do Brasil (Projeto DRS), um maior apoio do SEBRAE e uma maior arrecadação de doações, não só regulares mas também atrelada a eventos e apresentações culturais.

Dessa forma, a cooperação em rede demonstra-se vantajosa para a Prefeitura, para a população carente assistida, para os produtores associados e para os demais participantes, ao ponto em que se beneficiam com o sucesso da aliança estratégica central. A análise de documentação, a observação direta e as entrevistas realizadas corroboram tal conclusão, pois, mesmo sendo percebidos certos conflitos internos, fica claro que, de forma geral, os atores se sentem beneficiados com a formação e com o desenvolvimento da rede, sobrepondo, como descrito por Amato Neto (2005), uma predominantemente cultura organizacional individualista percebida no Brasil em prol de uma reciprocidade que representa excelentes benefícios coletivos.

Nesse caso, vale utilizar para a rede de colaboração estudada a Teoria dos Jogos, mais especificamente sob a forma de metáfora utilizando-se o Dilema do Prisioneiro. Na análise desse jogo, apresentado no texto sob pertinentes pareceres de Abramovay (2000) e Balestrin e Verschoore (2008), quando há a cooperação não há uma soma de vantagens de resultado zero, ou seja, o Dilema do Prisioneiro demonstra que não é preciso um lado perder para que outro ganhe, como previsto nas estratégias tradicionais de negociação. Nesse jogo, a cooperação surge não necessariamente como forma de benefício coletivo, mas como estratégia mais adequada ao alcance das metas individuais de cada um dos atores da rede.

O desenvolvimento da rede, como visto, segue primeiramente definido pelo critério do interesse público (da Prefeitura e de seus assistidos) e privado (dos produtores e comerciantes associados). Além disso, não deixa de colaborar para os interesses dos demais participantes envolvidos, inclusive a própria Associação de Produtores enquanto organização do terceiro setor, uma vez que, independente do interesse individual de seus formadores, conta com uma estrutura formada de funcionários e apoiadores. Assim, esse desenvolvimento, segundo Parente e Zapata (2005), realiza-se por meio de canais efetivos de participação, representação e articulação dos interesses, muitas vezes conflitantes.

6 CONCLUSÕES

De forma geral, o estudo ofereceu base teórica, análise e discussões para se conhecer, entender e analisar o modelo de gestão da rede de cooperação pesquisada. O desafio de tentar entender uma rede que pode ser considerada, na verdade, uma rede de redes – já que a Associação corresponde, internamente, a um novo conjunto de participantes associados, e o Banco de Alimentos também contempla uma série de relacionamentos complexos, como em sua ligação com as 142 entidades assistenciais e outros órgãos da Prefeitura Municipal –, demonstrou-se desafiador desde o início, chegando a muitas vezes ser indagado se não seria mais interessante e menos trabalhoso que a pesquisa fosse mais focada em apenas um desses dois grandes nós.

Apresenta-se esse quesito, portanto, como maior limitação do presente estudo, visto que, sob a amplitude da Administração enquanto Ciência, diversos olhares poderiam ser lançados de forma mais aprofundada sobre cada grande participante da rede. Todavia, pesou sobre a decisão o fato de que, sob o ponto de vista do desenvolvimento da Administração, conhecer, entender e certificar que arranjos tão complexos como esse podem surgir e se desenvolver mesmo quando envolvem os 3 setores (público, privado e sociedade civil), sobrepõe qualquer dificuldade vivida, podendo ser os resultados aqui demonstrados muito mais úteis ao futuro da gestão das redes de cooperação.

Além disso, ficam lançadas algumas sementes ao mundo acadêmico para que pesquisas futuras verifiquem mais intimamente cada um dos nós centrais dessa rede ou de redes semelhantes; e outras para que o setor público e o mercado não deixem de considerar a integração de arranjos já existentes (mesmo quando apresentem interesses aparentemente conflitantes) como opção de expansão, diversificação ou melhoria de imagem em seus objetivos finais.

Entretanto, vale o cuidado de ressaltar que o caso verificado não pode ser generalizado ou replicado para nenhuma outra rede de cooperação entre organizações, embora existam características semelhantes em diversas experiências. Cite-se, especialmente, aquelas ligadas aos Bancos de Alimentos e aos programas de incentivo do Governo Federal para a aquisição de alimentos junto a cooperativas, associações ou mesmo produtores rurais individuais ligados aos projetos de agricultura familiar. Isso significa, dada a evolução do tema e o crescimento do interesse público sobre as redes de cooperação e sobre o desenvolvimento local sustentável, que pontos comuns podem ser identificados em outros ensaios.

Por fim, vale destacar que mesmo as análises e conclusões alcançadas foram limitadas

pelo recorte proposto inicialmente. Muitas teorias e situações encontradas não foram mais aprofundadas como forma de não se perder o foco sobre o que era proposto pelo trabalho: tentar entender, conhecer e analisar uma rede de cooperação interorganizacional e intersetorial. E, como já defendido, tais aprofundamentos ficam como sugestões para trabalhos futuros.

Deve-se destacar, também como sugestões futuras, que, embora as investigações de caráter mais qualitativo (como o estudo de caso) se mostrem adequadas à complexidade que normalmente envolvem as redes de cooperação, não deixariam de ser bem vindos estudos combinando dados quantitativos. Dessa forma, os resultados observados poderiam ser reforçados frente às vertentes acadêmicas que, conforme exposto por Yin (2005), com o avanço da informática passaram a dar maior valor a essa modalidade.

Entende-se que o estudo tenha alcançado seus objetivos de tentar: verificar as condições históricas, territoriais, econômicas, políticas, sociais, culturais e ambientais, que servem como estímulo para a formação, desenvolvimento e perspectivas das redes de cooperação no Brasil, visando um melhor entendimento da rede estudada; analisar o porquê da existência de desafios e dilemas na gestão de redes de cooperação, tentando entender como o fortalecimento de novos arranjos institucionais e organizacionais passam a ser fundamentais para a implantação de estratégias de desenvolvimento local sustentável e de políticas públicas; e verificar como as evidências do caso estudado poderiam contribuir para novas pesquisas e projetos, seja para a gestão privada (empresas, profissionais autônomos, empresários individuais e produtores rurais), para a gestão pública ou para a administração do terceiro setor (organizações não governamentais sem fins lucrativos). Para isso, utilizou-se de análises e discussões, de forma sistêmica, sobre as fontes de evidência para o caso estudado, utilizando-se de referencial teórico relativo à gestão das redes de cooperação.

Na opinião do pesquisador, produto da reflexão sobre os resultados, conclui-se que fazer parte de uma rede garante performance extraordinária ao Banco de Alimentos e às 142 entidades diretamente assistidas. Aos produtores e comerciantes do Ceasinha, integrarem sua associação oferece uma série de vantagens, demonstradas e comprovadas no texto. Já o fato de sua rede integrar uma rede maior com o Banco de Alimentos, embora apresente uma série de vantagens, também oferece a desvantagem do alto custo observado, sendo a única conclusão possível a de que renegociações serão necessárias para a sua equalização, com vistas à perpetuidade.

7 REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. **O capital social dos territórios**: repensando o desenvolvimento rural. Revista Economia Aplicada, v.4, n.2, abr/jun. 2000.
- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais**. In: AMATO NETO, João (org.). **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARTH, Jutta; BROSE, Markus. **Participação e desenvolvimento local**: balanço de uma década de cooperação técnica alemã no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- BRANDÃO, Carlos A. **Território e desenvolvimento**: as múltiplas escalas entre o local e o global. Campinas: Editora Unicamp, 2007.
- BRASIL. **Programa Fome Zero**. Disponível em: www.fomezero.gov.br. Acesso em 12 ago.2010a.
- _____. **Programa de Aceleração do Crescimento**. Disponível em: www.brasil.gov.br/pac. Acesso em 14 ago.2010b.
- _____. **Programa de Segurança Alimentar e Nutricional – bancos de alimentos**. Disponível em: www.mds.gov.br/segurancaalimentar/equipamentos/bancosdealimentos. Acesso em 16 ago.2010c.
- _____. **Anuário Estatístico 2011**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria do Desenvolvimento da Produção - Brasília: SDP, 2011a.
- _____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 16 mai.2011b.
- BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CORRÊA, Geraldo N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica)-Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 1999.
- COSTA, Maria Alice N. **Sinergia e capital social na construção de políticas sociais**: a favela da Mangueira no Rio de Janeiro. Curitiba: Revista de Sociologia e Política, n.21, nov. 2003.
- D'ARAUJO, Maria C. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- ESPING-ANDERSEN, Gosta. **O futuro do welfare state na nova ordem mundial**. São Paulo: Lua Nova - Revista de Cultura e Política, n.35, 1995.
- FISCHER, Tânia (org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

HOBBSAWM, Eric J. **Era dos extremos**: o breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBGE. **Indicadores IBGE**: pesquisa mensal de comércio – dezembro 2010. Disponível em: ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/. Acesso em 16 mai.2011.

MANCE, Euclides André. **Redes de colaboração solidária**: aspectos econômico-filosóficos: complexidade e libertação. Petrópolis: Vozes, 2002.

MARTINHO, Cássio. **Algumas palavras sobre rede**. Disponível em: www.rits.org.br. Acesso em 20 jun.2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, Maria Cristina P. **Alianças intersetoriais**: um estudo no município de Cubatão/SP. 2007. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, São Paulo, 2007.

MELO NETO, Francisco P. de; FRÓES, Cesar. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2010.

NASH, John F. **Equilibrium points in a n-person games**. Proceedings of the National Academy of Sciences of United States of America, v.36, n.1, p.48-49, jan. 1950.

NOLETO, Marlova J. **Parcerias e alianças estratégicas**: uma abordagem prática. São Paulo: Global – Instituto Fonte, 2001.

OLAVE, Maria Elena L.; AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva**: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. São Carlos: Revista Gestão e Produção, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

PARENTE, Silvana; ZAPATA, Tânia. Estratégias para o desenvolvimento produtivo local: promoção de APLs/núcleos produtivos e inserção dos pobres nos mercados. In: IADH. Desenvolvimento Local: trajetórias e desafios. Recife: IADH – Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano, 2005.

PASSADOR, Cláudia S.; NALLE JR., Claudionei. **Uma proposta de desenvolvimento**: capital humano, capital social, territorialidade, cidadania e sustentabilidade. In: PASSADOR, Claudia S. (org); PASSADOR, João L. (org.). **Gestão pública e desenvolvimento no século XXI**. São Paulo: Annablume, 2007.

PASSADOR, João L.; CUNHA, Júlio A. C. **A formação de alianças e redes interorganizacionais**. In: PASSADOR, Claudia S. (org); PASSADOR, João L. (org.). **Gestão pública e desenvolvimento no século XXI**. São Paulo: Annablume, 2007.

PAULA, Ana Paula P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Luiz C. B. **Da administração pública democrática à gerencial**. In: PEREIRA, Luiz C. B.; SPINK, Peter K. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de

Janeiro: Editora FGV, 2005.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RIBEIRÃO PRETO. **Programa Banco de Alimentos**. Disponível em: www.ribeiraopreto.sp.gov.br/principaln.php?pagina=/scidadania/balimento/i27p-banco.htm. Acesso em 16 ago.2010.

RUFINO, Sandra. **A dinâmica das redes de cooperação na economia solidária**. In: AMATO NETO, João (org.). **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

_____. **Recursos, emprego e financiamento do desenvolvimento**: produzir sem destruir – o caso do Brasil. São Paulo: Revista de Economia Política, v.10, n.1, p.111-132, jan.-mar. 1990.

_____. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O local e o global**: limites e desafios da participação cidadã. São Paulo: Cortez; Recife: EQUIP; Salvador: UFBA, 2002.

VEIGA, José E. da. **Desenvolvimento sustentável**: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2006.

_____, José E. da. **Do global ao local**. Campinas: Armazém do Ipê (Autores Associados). 2005.

ZAPATA, Tânia. **Desenvolvimento econômico local**: desafios, limites e possibilidades. In: IADH. **Desenvolvimento Local**: trajetórias e desafios. Recife: IADH – Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano, 2005.

WILLIAMSON, John. **What Should the World Bank Think About the Washington Consensus?** World Bank Research Observer. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development, v.15, n.2, p.251-264, ago. 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA CEASINHA / ASSOCIADOS

Roteiro de entrevista para coleta de dados junto aos associados do Ceasinha – condução do entrevistador – meta: 30 entrevistas (anônimas)

1. Por que você se associou ao Ceasinha? É melhor do que na rua?
2. O que você acha que a Associação oferece de melhor?
3. O que você acha que a Associação tem de ruim? (Concorda com o volume/política de doações como aluguel?)
4. Você participa das reuniões da Associação? Por quê?
5. Você acha que a Associação contribui para o interesse social da cidade? Como? Pode melhorar?
6. Você acha que a Associação prejudica, de alguma forma, o meio ambiente? Como? Pode melhorar?
7. Você é titular ou empregado? Produtor ou comerciante (atravessador)?
8. Na sua opinião, existe aqui:

a) guerra de preços entre os associados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
b) disputa por clientes entre os associados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
c) troca de informações e conhecimentos?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
d) redução de custos e troca de favores?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
e) redução de riscos?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
f) maior poder p/ competir no mercado local?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
g) confiança?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
h) cooperação e solidariedade?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
i) falta de autonomia?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
j) alto custo de manutenção/condomínio?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA CEASINHA / GESTÃO

Roteiro de entrevista com o presidente do Ceasinha – condução do entrevistador

1. Você acha que os associados preferem a Associação no prédio da Prefeitura do que a céu aberto? Por quê?
2. O que a Associação tem de melhor?
3. O que a Associação tem de ruim?
4. Na sua opinião, existe aqui:

a) guerra de preços entre os associados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
b) disputa por clientes entre os associados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
c) troca de informações e conhecimentos?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
d) redução de custos e troca de favores?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
e) redução de riscos?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
f) maior poder p/ competir no mercado local?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
g) confiança?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
h) cooperação e solidariedade?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
i) falta de autonomia?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
j) alto custo de manutenção/condomínio?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
5. Existe contrato formal (papel/assinado) de cooperação entre o Ceasinha e a Prefeitura/Banco de Alimentos?
6. Quantos associados ativos existem? _____ Quantas pedras existem? _____
Quantas vagas? _____
7. É comum o uso de mais de uma pedra por cada associado? Por quê?
8. Como funciona o sistema de eleição da diretoria?
9. Como funciona o sistema de pagamento e “doação” dos associados? Quanto custa estar aqui? Os associados gostam dessa forma?
10. Você acha que os associados gostam de parceria com o Banco de Alimentos da forma como está: pagar parte do aluguel com alimentos?
11. Você também é produtor? E trabalha também no Ceasa?
12. Você acha que o fato de contribuir com a manutenção de entidades sociais motiva os associados?
13. Como funciona o descarte do lixo do Ceasinha?
14. O que mais atrai clientes no Ceasinha?
15. Como os demais parceiros do Ceasinha o auxiliam (CATI, BB, SEBRAE etc.)?

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA CEASINHA / CLIENTES

Roteiro de entrevista com clientes do Ceasinha – condução do entrevistador – meta: 15 entrevistas (anônimas)

1. Qual o seu ramo de atuação?
2. O que você acha que o Ceasinha tem de melhor? (Por que você compra aqui?)
3. O que você acha que o Ceasinha tem de ruim?
4. Onde mais você compra seus produtos? Quanto (%)?
5. Você sabia que os associados do Ceasinha contribuem com alimentos para a manutenção de 142 entidades assistenciais – 25 mil pessoas – através do Banco de Alimentos da Prefeitura Municipal?
6. Isso faz alguma diferença para você na hora de decidir entre comprar aqui ou não?

ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA BANCO DE ALIMENTOS / GESTÃORoteiro de entrevista com o diretor do Banco de Alimentos – condução do entrevistador

1. Na sua opinião, existe entre o Banco de Alimentos e a Associação de Produtores (de forma geral):
 - a) troca de informações e conhecimentos? () Sim () Não
 - b) confiança? () Sim () Não
 - c) cooperação e solidariedade? () Sim () Não
 - d) equilíbrio nas vantagens percebidas? () Sim () Não
2. Quantas entidades o Banco de Alimentos atende hoje? E quantas pessoas?
3. Qual o volume de alimentos arrecadados?
4. Qual o percentual de dependência do Banco de Alimentos em relação ao Ceasinha?
5. Quantas pessoas trabalham hoje no Banco de Alimentos?
6. Você participa das reuniões da Associação ou da rede? Por quê? Você conhece os demais participantes da rede (Associações, sindicatos, representantes do governo, bancos, escolas etc.)?
7. Os contrato de cooperação/parceria, tanto com a Associação quanto com os demais participantes da rede, são formais? (assinados?)
8. Como os parceiros ajudam o Banco de Alimentos?

ANEXO E – ESTATUTO DO CEASINHA

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE HORTIFRUTIGRANJEIROS DE RIBEIRÃO PRETO E REGIÃO

CAPÍTULO I - DA DENOMINAÇÃO, SEDE, FINALIDADE E DURAÇÃO

ARTIGO PRIMEIRO - A Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão Preto e Região, fundada no dia 28 do mês de março do ano de 2003, com sede na Avenida Bandeirantes, 285, bairro Vila Virginia, nesta cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, é uma sociedade civil, sem finalidades lucrativas, políticas ou religiosas, com prazos indeterminados de duração, podendo ser dissolvida por acordo uniforme de seus associados em Assembléia Geral.

ARTIGO SEGUNDO - A sociedade tem por finalidades principais:

1. Organização e Administração da Associação dos Produtores;
2. Oferecer uma estrutura adequada para a comercialização de Hortifrutigranjeiros exclusivamente no atacado;
3. Pleitear junto aos poderes públicos a solução de questões relativas à continuidade no fornecimento dos serviços públicos relevantes para o bom funcionamento da Associação dos Produtores, executada a segurança e manutenção das instalações sob responsabilidade da Associação;
4. Desenvolver atividades recreativas, sociais, esportivas, assistenciais e culturais que estiverem ao seu alcance.

CAPÍTULO II - DOS ASSOCIADOS

ARTIGO TERCEIRO - A Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Ribeirão Preto e Região é limitado ao espaço vago, sendo estes maiores e capazes civilmente, quites com os cofres sociais;

PARÁGRAFO PRIMEIRO - Os Associados serão necessariamente produtores ou comerciantes de hortifrutigranjeiros de Ribeirão Preto e Região e contribuintes regulares com as obrigações sociais desta entidade, sendo esta característica indispensável para fins de manutenção.

PARÁGRAFO SEGUNDO - A Associação não fará distinção de raça, cor, nacionalidade, classe social, concepção política ou religiosa.

ARTIGO QUARTO - Admitir-se-á o associado efetivo mediante a proposta da Diretoria.

PARÁGRAFO ÚNICO - Dar-se-á o desligamento do associado:

1. Mediante seu expresso pedido; tendo que estar quite com a Tesouraria;
2. Pelo não pagamento de (3) mensalidade consecutivo, nos termos do artigo 9º;
3. Pela exclusão, em virtude de falta grave, a juízo da Diretoria em nos termos do artigo 9º.

ARTIGO QUINTO - O sócio que desligar-se na forma do artigo anterior, incisos I e II, poderá ser readmitido, mediante proposta aprovada pela diretoria.

CAPÍTULO III - DOS DIREITOS E OBRIGAÇÕES DOS ASSOCIADOS

ARTIGO SEXTO - São direitos dos associados:

1. Dispor de um satisfatório na Associação dos Produtores para desenvolver suas atividades comerciais e usufruir sua estrutura;
2. Votar e ser votado para cargos efetivos;
3. Se em dia com suas obrigações, tomar parte nas Assembléias Gerais e nelas apresentarem propostas;
4. Beneficiar-se dos serviços da Associação e de suas atividades culturais, esportivas, sociais e cívicas;
5. Desligar-se da Associação, uma vez estando quite com a Tesouraria;
6. Apresentar novos associados para a aprovação da Diretoria.

ARTIGO SÉTIMO - São obrigações do Associado;

1. Zelar pela limpeza, asseio e segurança dos espaços comuns e de seu uso exclusivo;
2. Apresentar ao Presidente qualquer irregularidade verificada;
3. Pagar suas mensalidades e demais taxas, cujo valor é estipulado de acordo com as despesas apuradas rateado entre os associados, na proporção de seu espaço físico na Associação.
4. Prestar esclarecimentos durante a Assembléia Geral, quando forem solicitados;
5. Respeitar todos os associados e zelar pela harmonia entre todos.

ARTIGO OITAVO - A mensalidade terá seu vencimento até o 15º (décimo quinto) dia útil de cada mês, quando deverá ser paga pelo associado, diretamente na sede da Associação, entretanto após essa data será acrescido um valor de 10% sobre o valor da “pedra”.

ARTIGO NONO - No caso de inobservância do artigo anterior, o associado devedor, sofrerá as penalidades abaixo especificadas:

1. No caso de inadimplência pelo período de 01 (um) mês, o associado, receberá uma advertência expressa, feita pela diretoria;
2. Ocorrendo ainda a inadimplência após o 10º (décimo) dia útil do mês subsequente ao do vencimento, não poderá o associado comercializar os seus produtos em sua respectiva “pedra”, nem participar de assembléia, votar e ser votado;
3. Persistindo a inadimplência pelo período de 3 (três) meses consecutivos, o que neste caso constitui falta grave, o associado será expulso da Associação, mediante decisão da Diretoria.

ARTIGO DÉCIMO - Da decisão da Diretoria que expulsar o sócio seja por falta grave, ou outro, caberá recurso para a Assembléia Geral.

ARTIGO DÉCIMO PRIMEIRO - São obrigações dos associados: **PARÁGRAFO PRIMEIRO** - Estar em dia com as mensalidades da associação;

PARÁGRAFO SEGUNDO - Estar em dia com as contribuições junto ao banco de alimentos;

1. A quitação referente aos parágrafos 1º e 2º, deverão ser dadas por escrito pela secretaria para o processo eleitoral.

ARTIGO DÉCIMO SEGUNDO - Todos os associados, diretores ou não, responderão subsidiariamente pelas suas obrigações.

CAPÍTULO IV - DO BANCO DE ALIMENTOS

ARTIGO DÉCIMO TERCEIRO - O associado terá de arcar com sua contribuição junto ao Banco de Alimentos da Prefeitura Municipal, até o 15º (décimo quinto) dia útil do mês, não havendo prorrogação algum.

PARÁGRAFO ÚNICO - Em caso de inadimplência, quanto a contribuição para o Banco de Alimentos, o associado ficará proibido de comercializar seus produtos na sua respectiva “pedra”, participar de assembléia, votar e ser votado.

CAPÍTULO V - DOS ORGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO

ARTIGO DÉCIMO QUARTO - São órgãos de Administração:

1. A Diretoria;
2. O Conselho Fiscal;
3. A Assembléia Geral.

CAPÍTULO VI - DA DIRETORIA

ARTIGO DÉCIMO QUINTO - A diretoria compõe-se de:

1. Presidente;
2. Vice-Presidente;
3. 1º e 2º Secretário;
4. 1º e 2º Tesoureiro.

Parágrafo Único - Os membros da diretoria são eleitos por voto secreto e seu mandato terá duração de 2 (dois) anos, sendo devera ser renovada em 1/3 (um terço) dos seus membros.

ARTIGO DÉCIMO SEXTO - Compete a Diretoria Coletivamente:

1. Exercer a administração dentro da lei, dos estatutos e do regimento Interno, tomando as medidas necessárias para a execução das finalidades da Associação;
2. Admitir ou recusar candidatos à associados, bem como determinar a sua exclusão;
3. Autorizar despesas;
4. Responder pelo pagamento de fornecedores públicos e privados;
5. Resolver casos omissos e propor a Assembléia Geral as modificações que se fizerem necessárias nos Estatutos, bem como, julgar recursos referentes ao processo eletivo.

ARTIGO DÉCIMO SÉTIMO - A Diretoria reunir-se-á quinzenalmente com a maioria de seus membros.

ARTIGO DÉCIMO OITAVO - Será destituído o diretor que, sem justa causa, não comparecer a 3 (três) reuniões consecutivas ou 06 (seis) intercaladas.

ARTIGO DÉCIMO NONO - Ao Presidente compete:

1. Representar a Associação judicial ou extrajudicialmente;
2. Convocar e presidir as reuniões da Diretoria e Assembléia Gerais;
3. Solucionar os casos de urgência, submetendo-os a seguir, à aprovação da diretoria;
4. Assinalar com o tesoureiro os cheques e documentos relativos a movimentação de capital;
5. Apresentar, anualmente, à Assembléia Geral, exposição das atividades e prestação de contas;
6. Convocar reuniões extraordinárias da Diretoria;
7. Convocar o Conselho, quando julgue necessário.

ARTIGO VIGÉSIMO - Aos Vice Presidente compete substituir o Presidente em suas faltas ou impedimentos.

ARTIGO VIGÉSIMO PRIMEIRO - Cabe ao 1º Secretário

1. Organizar e ter sob sua guarda os arquivos da Associação;
2. Redigir ou fazer redigir, toda a correspondência, assinando quando lhe pedir;
3. Ter sob sua guarda, o livro atas;
4. Lavrar ou fazer atas;
5. Secretariar as reuniões da Diretoria e das Assembléias Gerais.

ARTIGO VIGÉSIMO SEGUNDO - Ao 2º Secretário compete substituir o 1º Secretário em suas faltas ou impedimentos.

ARTIGO VIGÉSIMO TERCEIRO - Cabe ao 1º Tesoureiro

1. Ter sob sua guarda e responsabilidade o patrimônio da Associação;
2. Arrecadar mensalidades; contribuições e demais rendas da Associação, assinando os respectivos recibos;
3. Assinar conjuntamente com o Presidente, os cheques e demais papéis relativos aos movimentos de valores;
4. Ter sob sua guarda o livro caixa;
5. Elaborar o balanço anual e os inventários patrimoniais;
6. Fazer os pagamentos autorizados pela Diretoria.

ARTIGO VIGÉSIMO QUARTO - Cabe ao 2º Tesoureiro, substituir o 1º em suas faltas e impedimentos.

CAPÍTULO VII - DO CONSELHO FISCAL

ARTIGO VIGÉSIMO QUINTO - O conselho Fiscal será composto de no mínimo 07 (sete) membros efetivos e 03 (três) suplentes, tendo um Presidente e um Vice-Presidente, todos eleitos pela Assembléia Geral, e com igual tempo de gestão da Diretoria, não podendo pertencer à esta.

ARTIGO VIGÉSIMO SEXTO - O Conselho Fiscal tem o encargo de:

1. Examinar os balancetes, bem como o balanço anual e emitir pareceres à respeito;
2. Fiscalizar os atos da Diretoria e Tesouraria;

3. Estudar e opinar sobre a situação financeira da Associação;
4. Aprovar as tabelas e taxas de contribuições.

Parágrafo Único - Será automaticamente cassado o mandato de conselheiro que deixar de comparecer à 03 (três) reuniões consecutivas ou 05 (cinco) alternadas, sem justa causa à critério do Conselho Deliberativo.

ARTIGO VIGÉSIMO SÉTIMO - As Deliberações do Conselho Fiscal serão tomadas por maioria simples de votos de seus membros, presentes e registrados em seu livro próprio de Atas.

CAPÍTULO VIII - DAS ASSEMBLÉIAS GERAIS

ARTIGO VIGÉSIMO OITAVO - A Assembléia Geral é o órgão soberano da Associação, e será composto de todos os associados em pleno gozo de seus direitos, e em dia com suas obrigações, nos termos do artigo décimo primeiro, parágrafo 1º e 2º e artigo trigésimo quinto, parágrafo 1º, tendo aí, faculdade de resolver dentro das leis vigentes e dos dispositivos estatutários, todos os assuntos referentes às atividades e afins da Associação.

ARTIGO VIGÉSIMO NONO - A Assembléia Geral reunir-se-á ordinariamente, uma vez por ano, na Segunda Quinzena do mês de Abril para:

1. Eleger os administradores;
2. Destituir os administradores;
3. Apreciação do relatório anual do Presidente e aprovação de contas;
4. Discutir e votar o parecer do Conselho Fiscal, sobre o balanço e contas do exercício;
5. Discutir assuntos de interesses da Associação;
6. Resolver em grau de recursos, os casos de expulsão;
7. Alterar o estatuto Social.

Parágrafo Primeiro - Para as deliberações a que se referem os incisos II e VII Deste artigo é exigido o voto concorde de 2/3 (dois terços) dos associados em dia com suas obrigações presentes na Assembléia, especialmente convocada para esse fim, não podendo ela deliberar em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de 1/3 (um terço) nas convocações seguintes.

Parágrafo Segundo - A convocação da Assembléia Geral far-se-á na forma do estatuto, garantindo a 1/5 (um quinto) dos associados, quites com os cofres sociais, o direito de promovê-la.

ARTIGO TRIGÉSIMO - A Assembléia Geral reunir-se-á extraordinariamente, em qualquer época, quando convocada:

1. Pela Diretoria, através da maioria de seus membros;
2. Pelo Conselho Fiscal;
3. A requerimento de 1/5 (um quinto) dos associados, quites com suas obrigações, para tratar de assuntos de interesse da associação.

ARTIGO TRIGÉSIMO PRIMEIRO - O critério para eleições dos novos administradores serão aqueles mencionados no Artigo terceiro, em seus parágrafos 1º e 2º.

ARTIGO TRIGÉSIMO SEGUNDO - A convocação da Assembléia Geral ordinária e extraordinária será feita por publicação de edital pela imprensa e por editais afixados na sede da Associação, designando, com antecedência mínima de 05 (cinco) dias: hora e local da 1º e 2º convocação e a Ordem do Dia, sendo vedada a discussão de matéria estranha ao assunto, objeto de convocação.

ARTIGO TRIGÉSIMO TERCEIRO - Qualquer Assembléia Geral instalar-se-á em primeira convocação com metade e mais 01 (um) dos associados, quites com os cofres da Associação e em seguida convocação, 30 (trinta) minutos após, com qualquer numero.

ARTIGO TRIGÉSIMO QUARTO - As deliberações da Assembléia Geral serão tomadas pela maioria dos sócios presentes, quites com suas obrigações, sendo proibido os votos por procuração ou qualquer outro meio que não o direto.

CAPÍTULO IX - DAS ELEIÇÕES E POSSE

ARTIGO TRIGÉSIMO QUINTO - As eleições para órgãos dirigentes da Associação, realizar-se-ão de 02 (dois) em 02 (dois) anos, na 2ª (segunda) quinzena do mês de Outubro, onde todos os associados serão convocados para participarem da Assembléia Geral.

Parágrafo Primeiro - Qualquer integrante da Associação em dia com suas obrigações, ou seja, que não tiver qualquer débito junto à associação ou ao banco de alimentos, bem como advertência de qualquer tipo nos últimos seis meses, poderá se candidatar a dirigente, e desde que formem uma chapa completa.

Parágrafo Segundo - Os votos serão secretos e os associados eleitos poderão reeleger-se pelo igual período de 02 (dois) anos.

Parágrafo Terceiro - As eleições serão realizadas na sede da Associação e os nomes dos integrantes das chapas estarão expressos através de edital que será afixado no quadro localizado no galpão da Associação.

Parágrafo Quarto - As eleições serão previamente marcadas e a data das mesmas também será publicada através de edital que será afixado no quadro.

Parágrafo Quinto - Todos os associados, em dia com suas obrigações, e nos termos dos parágrafos 1º e 2º, do artigo décimo primeiro, bem como, do parágrafo 1º, do artigo trigésimo quinto, terão direito de votar e a voto, e este será individual, não podendo ser exercido por procuradores ou qualquer outro meio.

Parágrafo Sexto - O sócio que tiver condições de candidatar-se, poderá apresentar para registro na Secretária, até 10 (dez) dias antes da votação, chapa completa de candidatos.

Parágrafo Sétimo - Só poderão concorrer ao pleito, chapas devidamente registradas e fixadas em tempo hábil na Secretária, que, no dia da votação, deverão ser fixadas na banca receptora de votos.

Parágrafo Oitavo - Poderão ser registradas chapas para a Diretoria e para o Conselho Fiscal separadamente, sendo vedado o registro de nomes, para cargos isolados.

Parágrafo Nono - É facultado ao candidato que encabeça uma chapa (da Diretoria ou do Conselho), retirar o registro dela, até 01 (um) hora antes do início da votação.

Parágrafo Décimo - A apuração deverá ser iniciada tão logo seja encerrada a votação, sendo executada pela mesa que presidiu, processando-se em publico, na sede social.

Parágrafo Décimo Primeiro - Os recursos contra o trabalho do pleito, só poderão ser interpostos até 10 (dez) dias após a eleição, para o julgamento em Assembléia Geral Extraordinária, especialmente convocada para tal fim.

ARTIGO TRIGÉSIMO SEXTO - São inelegíveis para os cargos de Diretoria e para o Conselho, os menores de 18 (dezoito) anos, os não emancipados, os analfabetos e os impedidos, de acordo com parágrafos 1º e 2º, do artigo décimo primeiro, e parágrafo 1º do artigo trigésimo quinto, cabendo recurso para a diretoria em caso de impugnação e não aceitação da candidatura.

ARTIGO TRIGÉSIMO SÉTIMO - Em caso de demissão coletiva dos dirigentes, as eleições realizar-se-ão pela Assembléia Geral Extraordinária, na mesma forma estabelecida.

CAPÍTULO X - DOS BENS PATRIMONIAIS E DAS FONTES DE RECURSOS

ARTIGO TRIGÉSIMO OITAVO - O patrimônio da Associação e sua fontes de recursos serão constituídos:

1. Dos bens moveis e imóveis que possuir e vier a possuir;
2. Das contribuições dos Associados;
3. De subvenções, donativos, legados e etc.;

4. Das rendas patrimoniais;

5. Dos resultados de atividades sociais.

Parágrafo único - A Diretoria poderá adotar um fundo de caixa, não superior a 10% (dez por cento) do valor das mensalidades para fins de garantir eventuais despesas vincendas.

ARTIGO TRIGÉSIMO NONO - Os saldos apurados no fim de cada exercício poderão ser aplicados no exercício seguinte, visando a melhoria da sede própria, ou mesmo para fins de quitação de dívida futura.

ARTIGO QUADRAGÉSIMO - É vedado o emprego dos fundos sociais em operações de caráter aleatório.

ARTIGO QUADRAGÉSIMO PRIMEIRO - Em caso de dissolução da Associação, o acervo social será destinado a uma instituição de fins assistenciais, à escolha da Assembléia Geral.

Parágrafo Único - Por deliberação da maioria dos associados, podem estes, antes da destinação do remanescente referida neste artigo, receber em restituição, as contribuições que tiverem prestados ao patrimônio da Associação.

CAPÍTULO XI - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E FINAIS

ARTIGO QUADRAGÉSIMO SEGUNDO - Este Estatuto entrará em vigor na data de sua aprovação pela Assembléia Geral.

Parágrafo Único - As disposições deste Estatuto poderão ser reformadas em sessão na Assembléia Geral, por deliberação de pelo menos 2/3 (dois terços) dos associados, com mensalidade devidamente paga.

ARTIGO QUADRAGÉSIMO TERCEIRO - O exercício dos cargos de Diretoria e do Conselho, serão exercidos gratuitamente pelo seus integrantes.

ARTIGO QUADRAGÉSIMO QUARTO - A Associação será dissolvida mediante deliberação de 2/3 (dois terços) dos sócios quites com a Assembléia Geral.

ARTIGO QUADRAGÉSIMO QUINTO - Os casos omissos serão resolvidos pela Diretoria "ad referendum" da Assembléia Geral.

ARTIGO QUADRAGÉSIMO SEXTO - A "pedra" só poderá ser transferido de pai para filho e em caso de morte ou invalidez a "pedra" será transferida para o filho, desde que esse não tenha nenhum impedimento ou dívida para com a Associação ou banco de alimentos, mediante aprovação da Diretoria.

Parágrafo único - Em caso de óbito ou invalidez automaticamente a pedra será transferida para o filho do associado, mediante aprovação da Diretoria.

Fica eleito o foro da comarca de Ribeirão Preto, para dirimir quaisquer divergências oriundas do presente Estatuto Social.

Ribeirão Preto, 08 de Junho de 2009.

Presidente:

ANDRÉ LUIS FESTUCCIA

ANEXO F – REGIMENTO INTERNO DO Ceasinha

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE HORTIFRUTIGRANJEIROS DE RIBEIRÃO PRETO E REGIÃO

REGIMENTO INTERNO

CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

ARTIGO 1º O Centro do Produtor destina-se à venda de produtos hortifrutigranjeiros.

1.1 “Pedra” destinada à ocupação pelo produtor cadastrado na Associação dos Produtores. O Centro do Produtor conterá divisões, denominadas espaços ou pedra.

1.2 A autorização para ocupar o Espaço ou Pedra será individual, vedada sua transferência seja a que título for.

1.3 É proibida a utilização de espaços fora do Box de concessão (vazios ou vagos).

1.4 As Pedras serão ocupadas exclusivamente por Associados devidamente cadastrados e em dia com a mensalidade e demais taxas.

ARTIGO 2º Horário de funcionamento da Associação, inclusive a Praça de Alimentação:

- 2.1 Segunda-feira das 22:00 hs as 12:00 hs da Terça-feira
Quarta-feira das 00:00 hs as 12:00 hs da Quinta-feira
Sexta-feira das 22:00 hs as 12:00 hs do Sábado

CAPÍTULO II - DA CONTRATAÇÃO E DEMISSÃO DE FUNCIONÁRIO PELO ASSOCIADO.

ARTIGO 3º Ao Associado é permitido contratar funcionários, para tanto é necessário:

3.1 Obter autorização, perante a diretoria administrativa da Associação.

3.2 Se a autorização for concedida, o Associado deverá efetuar o cadastro do funcionário junto a Associação.

3.3 Para a realização do cadastro do funcionário, o Associado deverá apresentar os documentos exigidos pela Associação para a formalização do cadastro.

3.4 A não apresentação dos documentos exigidos, implicará na proibição do trabalho do funcionário.

3.5 Os documentos exigidos para o devido cadastro são: RG, CPF, Carteira de Trabalho Registrada pelo empregador, Certidão de antecedentes criminal atualizada e Comprovante de Endereço Atual.

3.6 Os requisitos para a concessão da autorização, serão a juízo da Administração, levando-se sempre em conta os requisitos legais da legislação trabalhista em vigor.

3.7 Todas responsabilidades trabalhistas, civis e penais serão única e exclusivamente do Associado detentor da pedra.

3.8 O Associado deverá assinar um documento fornecido pela Associação, responsabilizando-se integralmente pelo seu funcionário.

3.9 O Associado deverá se responsabilizar pelo bom comportamento e pelas vestimentas obrigatórias de seu empregado, sob pena de advertência, suspensão e até mesmo expulsão caso não cumpra com as normas regimentais.

3.10 Da decisão que negar a autorização ao funcionário para trabalhar com o Associado, não caberá recurso administrativo.

ARTIGO 4º É expressamente vedado ao Associado, manter seja em caráter provisório ou permanente, empregado trabalhando sem a devida autorização da Administração.

4.1 Em caso de desrespeito a essa regra, o Associado será punido com suspensão de 15 dias, e reincidindo será aberto procedimento administrativo para sua expulsão.

ARTIGO 5º O Associado é obrigado a solicitar e aguardar, o deferimento ou não, do cadastro junto a Associação, antes de empregar quem quer que seja, para trabalhar como seu empregado em sua pedra. Não importando o grau de parentesco, familiar, pessoal ou comercial.

ARTIGO 6º Não é necessário que o Associado peça autorização a Associação para demitir seu funcionário.

ARTIGO 7º É dever, sob pena de advertência, ao Associado solicitar o cancelamento do cadastro do ex-funcionário junto a Associação, para que esta não fique com seu cadastro desatualizado.

CAPÍTULO III - DA ADMISSÃO E EXPULSÃO DE FUNCIONÁRIO DO ASSOCIADO PELA ASSOCIAÇÃO.

ARTIGO 8º A Administração da Associação é a competente para conceder e cassar a autorização dada ao Associado para manter funcionário trabalhando em sua respectiva pedra a seu próprio juízo, sem que seja necessária reunião da Assembléia geral.

ARTIGO 9º Ocorrendo decisão da Administração da Associação pela expulsão do funcionário do Associado, não terá à Associação qualquer responsabilidade jurídica para com o empregado, muito menos regressiva do Associado com relação a Associação.

ARTIGO 10º Da decisão pela cassação da autorização do funcionário para trabalhar junto ao Associado, não é necessária prévia advertência ou concessão de prazo para que exerça o direito a ampla defesa.

ARTIGO 11º A Associação apenas comunicará ao Associado, que seu funcionário teve a autorização cassada do quadro de funcionários dos Associados e justificará por escrito os motivos com cópia assinada.

ARTIGO 12º O Associado terá o prazo improrrogável de 30 dias para cumprir a decisão de expulsão do seu funcionário.

ARTIGO 13º Após os 30 dias corridos, caso o funcionário do Associado apareça para trabalhar na pedra do Associado, a Polícia Militar será acionada para retirá-lo a força, e o Associado infrator será punido imediatamente com suspensão de 15 dias, devendo se retirar no mesmo instante da pedra, levando no ato notificação de expulsão com prazo pré-estabelecido para apresentação de defesa por escrito perante a Assembléia que julgara seus atos.

ARTIGO 14º Na ocorrência do artigo anterior, o Associado infrator deverá se retirar do barracão juntamente com o seu funcionário, levando consigo a Notificação de suspensão de 15 dias e a Notificação de julgamento de expulsão com prazo pré-estabelecido para apresentar sua defesa.

14.1 Somente será permitido ao Associado retirar sua mercadoria após o termino da feira do dia.

ARTIGO 15º Da decisão de expulsão de funcionário do Associado, caberá recurso a Administrativo dentro do prazo de 15 dias.

CAPÍTULO IV - DA CONDUTA INTERNA NA ASSOCIAÇÃO.

ARTIGO 16º A Associação exigirá de seus Associados o uso obrigatório de jalecos e bonés ou quepes, conforme exigência da Vigilância Sanitária. É vedada a permanência de pessoas sem camisa no interior do barracão.

ARTIGO 17º O Associado que não cumprir com as exigências do artigo anterior, será proibido de comercializar a mercadoria naquele dia, devendo se retirar do barracão, levando consigo Notificação de Suspensão por 15 dias.

ARTIGO 18º A Associação exigirá de seus Associados o uso permanente de paletes para a deposição dos alimentos, evitando o

contato direto dos mesmos com o piso, em conformidade com as exigências da Vigilância Sanitária.

ARTIGO 19° Serão contratados, se necessário, funcionários para efetuar limpeza em geral.

19.1 A limpeza interna da pedra é de responsabilidade do Associado.

19.2 o associado deve manter sua pedra limpa sem detritos e a associação deve manter lixeiras nas pedras (compradas pelos próprios associados ou por meio de parcerias).

19.3 O proprietário da Pedra mal conservada será advertido pela Administração.

19.4 Os dias de limpeza serão todas quartas feiras no período da manhã.

19.5 Todos os veículos deverão ser retirados do recinto nos dias estipulados para limpeza do barracão.

19.6 Não é permitido colocar mercadorias além da faixa limite da pedra.

19.7 O Associado deverá descarregar suas mercadorias o mais rápido possível, caso contrário será estipulado um prazo pelo funcionário da fiscalização em serviço, de acordo com a quantidade de volumes.

ARTIGO 20° É proibido ao Associado e aos seus funcionários o uso de bebida alcoólica no interior da Associação.

ARTIGO 21° Não será permitido a permanência de pessoas estranhas na Associação fora do Horário de funcionamento e atendimento ao público, exceto para a execução de serviços de limpeza, reparos ou manutenção com autorização por escrito da Administração da Associação.

ARTIGO 22° Não serão permitidas agressões físicas, verbais, por qualquer motivo, seja pessoal ou comercial.

ARTIGO 23° É vedado, sob qualquer pretexto, a retirada de mercadorias da pedra aos sábados, sem a presença do dono da mesma.

ARTIGO 24° Os locais de estacionamento serão estipulados através das placas de sinalização.

24.1 É vedada a permanência de veículos em locais não apropriados.

24.2 O associado que desrespeitar os locais de estacionamento estarão sujeitos as penalidades presentes neste regimento.

CAPÍTULO V - DOS FUNCIONÁRIOS CONTRATADOS E DOS FUNCIONÁRIOS AUTÔNOMOS

ARTIGO 25° A Associação poderá contratar funcionários registrados para a realização de serviços internos e externos.

ARTIGO 26° O trabalhador de carga e descarga de mercadorias que não for registrado pela Associação, nem pelo Associado, não poderá exercer atividade laborativa no prédio da Associação, salvo se possuir registro junto ao órgão previdenciário, com pagamento de contribuição do INSS em dia, comprovado mensalmente à associação ou quando solicitado.

26.1 O trabalhador autônomo deverá ser identificado com crachá ou jaleco, segundo orientação da associação.

ARTIGO 27° No caso do artigo anterior, esse trabalhador deverá requerer junto a administração da Associação, seu cadastro para que possa trabalhar na carga e descarga de mercadorias.

27.1 A concessão ou não da autorização ficará a cargo exclusivo da Administração.

ARTIGO 28° É vedado a qualquer pessoa realizar a varredura nas dependências do barracão da Associação, sem a expressa autorização desta.

ARTIGO 29° Os requisitos para que se possa conceder a devida autorização de que trata o artigo anterior, ficará a critério da Administração.

CAPÍTULO VI - DAS ADVERTÊNCIAS E PENALIDADES

ARTIGO 30° Todos os associados e prestadores de serviço que não cumprirem as regras estipuladas por este estatuto estarão sujeitos as seguintes penalidades:

30.1 Notificação, por escrito, contendo a data, local, horário e irregularidade cometida, bem como o aviso ara as providências necessárias e a possível penalidade na reincidência.

30.2 No caso de reincidência à mesma irregularidade, o associado deverá pagar multa estipulada em R\$ ½ salário mínimo vigente, na forma de emissão de boleto, passível a protesto em caso de não pagamento.

30.3 Expulsão para nova reincidência ou não pagamento da multa vencida.

Ribeirão Preto, 08 de Junho de 2009.

Presidente:

ANDRÉ LUIS FESTUCCIA

ANEXO G – DECRETO 200/2006 DA PREFEITURA MUNICIPAL DE R.P.

Legislação Municipal



Decreto: 200/2006

Ementa: REGULAMENTA O USO DE ESPAÇO DO BANCO DE ALIMENTOS.

WELSON GASPARINI, Prefeito Municipal de Ribeirão Preto, usando das atribuições que lhe são conferidas por lei,

DECRETA:

Artigo 1º - Fica aprovado o Regulamento de Uso de Espaço do Banco de Alimentos, em anexo, que passa a fazer parte integrante deste Decreto.

Artigo 2º - Este decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Palácio Rio Branco

WELSON GASPARINI
Prefeito Municipal

REGULAMENTO DE USO DE ESPAÇO DO BANCO DE ALIMENTOS

Artigo 1º - O presente regulamento dispõe sobre o uso de parte do barracão situado à Avenida Bandeirantes, 285 (Banco de Alimentos), pela Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto, doravante designada PREFEITURA, como local de comercialização de frutas, legumes, verduras, conservas artesanais, polpas, ovos e flores pelos associados da ASSOCIAÇÃO DOS HORTIFRUTIGRANJEIROS DE RIBEIRÃO PRETO E REGIÃO, doravante designada ASSOCIAÇÃO, tendo como contrapartida o repasse de produtos conforme abaixo especificado.

Artigo 2º - É de responsabilidade da PREFEITURA fazer cumprir o repasse de produtos hortifrutigranjeiros ao Banco de Alimentos, órgão da PREFEITURA, que funciona em parte do mesmo barracão da Avenida Bandeirantes, 285.

§ 1º - Fica estabelecida a quantidade semanal de 3 kg de alimentos hortifrutigranjeiros, por metro quadrado de área ocupada, por cada associado, salvo os casos especiais abaixo discriminados, cujas quantidades estão especificadas a seguir:

I - Folhosas - uma dúzia de maços corresponde a 20 kg de alimentos a repassar;

II - Cartela com 30 ovos corresponde a 20 kg de alimentos a repassar;

III - 1 kg de alho corresponde a 20 kg de alimentos a repassar;

IV - 2 kg de morango correspondem a 20 kg de alimentos a repassar;

V - Frutas de clima temperado como uvas, pêras, maçãs, pinhas, atemóias, kiwis e outras - 4 kg correspondem a 20 kg de alimentos a repassar.

VI - Polpas e conservas - 3 kg correspondem a 20 kg de alimentos a repassar.

§ 2º - Os associados ocupantes de "boxes" de venda de lanches, embalagens, insumos agrícolas, mudas, plantas ornamentais, e outros que não alimentos, obedecerão às mesmas normas contidas no § 1º desta cláusula, adquirindo produtos de outros associados para seu repasse.

§ 3º - A PREFEITURA somente dará recibo dos produtos repassados pelos associados da ASSOCIAÇÃO após avaliação de sua qualidade e condições de consumo, executado por funcionário qualificado e nomeado pela PREFEITURA para esse fim.

§ 4º - Os repasses serão feitos com os mesmos produtos comercializados por cada associado, exceto nos casos previstos no § 2º deste artigo.

§ 5º - Os repasses encaminhados em quantidades maiores que o estipulado por semana, conforme § 1º da presente cláusula, não serão contados para as semanas subseqüentes.

Artigo 3º - A PREFEITURA não permitirá que nenhum box seja ocupado por produtores ou comerciantes sem a devida formalidade.

§ 1º - A ASSOCIAÇÃO fornecerá listagem de seus associados composta por nome, endereço, CPF, RG, CNPJ, Inscrição Estadual ou Inscrição do Produtor Rural, e a atualizará sempre que necessário.

§ 2º - Os atuais associados da ASSOCIAÇÃO têm o prazo de 120 (cento e vinte) dias para se adequarem ao disposto no caput e § 1º deste artigo, a partir da data da aprovação deste regulamento.

Artigo 4º - Ficam vedadas, para o uso dos associados da ASSOCIAÇÃO, as áreas de segurança contra incêndios, tais como hidrantes e extintores e as vias de circulação, além do tempo necessário para carga e descarga.

Artigo 5º - Fica proibida a construção de mesaninos, assim como o fechamento de boxes com grades, divisórias, paredes e assemelhados.

§ 1º - excluem-se dessa proibição os boxes destinados a lanches, embalagens e insumos agrícolas, que deverão ter paredes de alvenaria e porta para o seu fechamento.

§ 2º - os associados da ASSOCIAÇÃO têm o prazo de 60 (sessenta) dias para se adequarem ao disposto no caput e parágrafo 1º desta cláusula, a partir da data da publicação do presente CONVÊNIO.

Artigo 6º - Fica proibida a venda e consumo de bebidas alcoólicas destiladas dentro dos limites do barracão.

Artigo 7º - Fica proibida a publicidade e quaisquer produtos ou serviços nas paredes internas ou externas, como rezam dispositivos legais concernentes a prédios públicos.

Artigo 8º - A ASSOCIAÇÃO exigirá de seus associados a limpeza dos boxes e a promoverá a limpeza das áreas comuns internas e externas, mantendo o local isento de lixo de qualquer natureza e com boa aparência; cada box deverá manter um recipiente plástico, com tampa, para depósito de lixo.

Artigo 9º - A ASSOCIAÇÃO exigirá de seus associados o uso permanente de paletes para a deposição dos alimentos, evitando o contato direto dos mesmos com o piso, em conformidade com as exigências da Vigilância Sanitária.

Artigo 10 - Em razão de pertencerem ao patrimônio histórico de Ribeirão Preto, ficam proibidas edificações estranhas à área composta pelos antigos barracões do café e seu entorno, exceto a implantação de estacionamento e plantio de árvores e espécies ornamentais, desde que avaliadas por profissional qualificado indicado pela PREFEITURA.

Artigo 11 - A ASSOCIAÇÃO exigirá de seus associados o uso obrigatório de jalecos e bonés ou quepes, conforme exigência da Vigilância Sanitária.

Artigo 12 - A PREFEITURA, por meio da Secretaria da Cidadania e Desenvolvimento Social, exigirá, mensalmente, a prestação de contas dos repasses de alimentos de cada box, e exigirá a desocupação do espaço e sua transferência para outro associado, em caso de não cumprimento do disposto no artigo 1º e seus parágrafos.

Artigo 13 - A PREFEITURA, por meio da Secretaria da Cidadania e Desenvolvimento Social, exigirá, mensalmente, a demonstração de pagamentos das taxas de energia e água, relativas ao setor ocupado pela ASSOCIAÇÃO.

Artigo 14 - A PREFEITURA procederá à fiscalização do cumprimento do disposto neste regulamento por meio de seus órgãos competentes.

ANEXO H – LEI 145/2001 DE CRIAÇÃO DO BANCO DE ALIMENTOS



Legislação Municipal



LEI MUNICIPAL nº 145/2001

Ementa: AUTORIZA O PODER EXECUTIVO A INSTITUIR O PROGRAMA "BANCO MUNICIPAL DE ALIMENTOS" NA FORMA QUE ESPECÍFICA E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

Faço saber que a Câmara Municipal aprovou o projeto de lei nº 145/2001, de autoria do Vereador Dr. Sobral, e eu promulgo a seguinte lei:

Artigo 1º - Fica o Poder Executivo autorizado a instituir o PROGRAMA BANCO MUNICIPAL DE ALIMENTOS, que tem como objetivos principais a coleta e o acondicionamento de alimentos sólidos ou líquidos doados nos termos da presente Lei, bem como a sua distribuição para as entidades beneficentes a ele cadastradas.

Parágrafo Único - O presente PROGRAMA tem ainda como objetivos:

- I - promover pesquisas e/ou debates sobre temas relacionados com a fome e os instrumentos necessários para erradicá-la;
- II - promover intercâmbio permanente de experiências com entidades nacionais e internacionais que operem programas com objeto e fins semelhantes ao Banco Municipal de Alimentos;
- III - promover cursos de capacitação destinados a difundir técnicas de redução e/ou eliminação de desperdícios;
- IV - estabelecer convênios e parcerias com organismos públicos ou privados para o desenvolvimento de atividades relacionadas com o seu mister.

Artigo 2º - O Poder Executivo regulamentará o presente PROGRAMA dando-lhe eficácia e aplicabilidade, em especial no que tange à criação, composição e competência dos órgãos ou entidades responsáveis pela sua coordenação.

Parágrafo Único - Compete privativamente à coordenadoria do programa a captação de pessoal e o regimento das formas, horário e equipamentos para coleta, acondicionamento e distribuição dos alimentos por ela arrecadados.

Artigo 3º - As doações a que se refere o PROGRAMA BANCO MUNICIPAL DE ALIMENTOS, poderão ser:

- I - em espécie, ou seja, em produtos alimentícios, perecíveis ou não, coletados junto a supermercados, centrais atacadistas, indústrias de alimentos, produtores rurais, restaurantes industriais, escolas ou através de campanhas coordenadas por voluntários inscritos no PROGRAMA, alimentos esses que, embora não tenham sido comercializados, encontram-se em plenas condições para consumo humano;
- II - através de recursos financeiros, destinados a ampliar a capacidade de atendimento do banco, para a compra de alimentos ou equipamentos que melhorem as condições físicas do prédio onde o mesmo tendo sido instalado.

Parágrafo Único - As doações pecuniárias serão efetuadas sob a forma de cotas permanentes, ou seja, valores fixos a serem estabelecidos entre a Prefeitura Municipal e o doador cadastrado junto ao PROGRAMA.

Artigo 4º - Poderão aderir ao presente programa, como doadores:

- I - as empresas ligadas à produção e/ou comercialização de alimentos e refeições, por meio de seus representantes legais, para a doação em espécie a que se refere o inciso I do artigo anterior;
- II - qualquer pessoa física ou jurídica, para as doações a que se refere o inciso II do artigo anterior.

§ 1º - As pessoas físicas ou jurídicas que aderirem ao PROGRAMA BANCO MUNICIPAL DE ALIMENTOS firmarão "Termo de Compromisso e Cooperação" com a Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto, na forma e prazo a serem definidos pelo Poder Executivo na regulamentação da presente Lei.

§ 2º - Em hipótese alguma, poderão os doadores receberem qualquer contraprestação, seja a que título for, pela doação de alimentos ou equipamentos ao Banco Municipal.

Artigo 5º - Poderá, ainda, qualquer pessoa física aderir ao presente programa, mediante o preenchimento de ficha cadastral própria junto à entidade coordenadora, na qualidade de voluntário nas equipes de operação do Banco Municipal de Alimentos, atuando na coleta, acondicionamento e distribuição dos alimentos recolhidos.

Artigo 6º - Os alimentos doados e coletados pela coordenadoria do presente PROGRAMA serão distribuídos às entidades e/ou associações beneficentes que a ele sejam cadastrados como beneficiários, as quais ficam expressamente proibidas de comercializá-los a terceiros, ou diretamente às famílias que comprovem baixa renda, nenhuma renda ou condição de vulnerabilidade social, de acordo com os critérios a serem estabelecidos pelo Poder Executivo na regulamentação da presente Lei.

§ 1º - As famílias inscritas no presente PROGRAMA receberão as doações de que trata esta Lei durante o período de 06 (seis) meses, prorrogáveis por igual período, mediante avaliação das suas reais necessidades e condições financeiras, o que ficará a cargo da Secretaria Municipal da Cidadania, ou da Assistência Social eventualmente criada para este fim.

§ 2º - Fica vedada a concessão dos benefícios desta Lei a duas ou mais pessoas de uma mesma entidade familiar, sob pena de cancelamento das doações e do cadastro da entidade beneficente, responsável pela escolha da família, junto à coordenadoria do PROGRAMA.

Artigo 7º - A Prefeitura Municipal, e a Secretaria da Cidadania, prestarão prioritariamente à Coordenação do Programa todo o apoio administrativo, técnico e operacional necessário à plena consecução dos objetivos previstos nesta Lei.

Artigo 8º - As despesas que eventualmente decorram da execução do previsto na presente Lei, deverão, se necessário, ser suplementadas na dotação orçamentária própria ou incluídas na dotação orçamentária do exercício financeiro imediatamente posterior ao da implantação do presente PROGRAMA.

Artigo 9º - Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Palácio Rio Branco

ANTÔNIO PALOCCI FILHO
Prefeito Municipal

ANEXO I – FOTOS DO BARRACÃO

Vista externa do barracão onde funcionam o Banco de Alimentos e o Ceasinha. À direita, observa-se a marginal da pista que liga Ribeirão Preto a Sertãozinho.



Vista externa contrária do barracão. À esquerda a entrada de acesso ao Banco de Alimentos e à direita ao Ceasinha (identificado pela Prefeitura como CEASA Centro). No meio da parede percebe-se a identificação da Prefeitura.

ANEXO J – Fotos DO CEASINHA

Vista interna do Ceasinha, em dia/horário de pouco movimento de clientes (ambas as fotos).



ANEXO K – FOTOS DO BANCO DE ALIMENTOS

Banco de Alimentos (face para a marginal).



Entrada de veículos para retirada de alimentos no Banco (fundos do barracão).



Fotos internas do depósito do Banco de Alimentos.



Ao fundo, a câmara fria.



Pacote a vácuo de alimentos processados: validade de 90 dias.



Cozinheiras do Banco no processamento de alimentos.