

# **Desenvolvimento de produtos agrícolas: desafios e oportunidades para os empreendimentos sociais no Brasil.**

**Edileusa Godói-de-Sousa**

Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia - FAGEN/UFU -  
Brasil - edileusagodoi@uol.com.br

**José Eduardo Ferreira Lopes**

Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia - FAGEN/UFU -  
Brasil - jeflopes@fagen.ufu.br

## **Sumário**

O Empreendedorismo Social Rural emerge como um fenômeno de intervenção social, e como via promissora para o desenvolvimento regional. Esse trabalho propôs aprofundar essa reflexão, trazendo insumos teóricos e práticos que sinalizem o potencial que os empreendimentos sociais constituídos no Brasil têm para efetivamente contribuir com o desenvolvimento regional, e os desafios para concretizar seus ideais. Buscou-se identificar e analisar as possibilidades, oportunidades e desafios dos Empreendimentos Econômicos Sociais (EES) em se organizarem em Arranjos Produtivos Locais (APLs). A abordagem foi quantitativa, a partir de um grupo amostral composto de 10.513 EES, abrangendo todas as unidades da federação e 48% dos municípios brasileiros. Os resultados revelaram que há ainda um longo caminho a ser percorrido pelos EES, com oportunidade de se organizarem em clusters e APLs. A maior parte apresentou práticas pouco adequadas e de pouca eficiência, levando-se em conta a necessidade de geração de renda da maioria desses empreendimentos.

## **Abstract**

The Rural Social Entrepreneurship emerges as a social intervention phenomenon, and how promising avenue for regional development. This paper seeks to deepen this consideration, bringing theoretical and practical inputs that signal the potential that social enterprises in Brazil have to effectively contribute to regional development, and the challenges to accomplish their ideals. We sought to identify and analyze the possibilities, opportunities and challenges of the Social Economic Enterprises (SEEs) in organizing themselves in Local Productive Arrangements (LPAs). The approach was quantitative, from a sample group comprised of 10,513 SEEs, covering all the units of the federation and 48% of Brazilian municipalities. The results revealed that there is still a long way to go for the SEEs with the opportunity to organize themselves into clusters and LPAs. Most had inappropriate practices and low efficiency, taking into account the need to generate income in most of these ventures.

## 1. Introdução e objetivos

Os avanços em prol do desenvolvimento sustentável têm sido bastante discutidos na academia, nas estâncias governamentais e empresariais, e ainda, em conferências internacionais. A essência de tais discussões gira em torno de um processo de transformação, no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações sociais (CMMAD, 1988).

O tema ganha maior evidência, principalmente, após a recente crise econômica mundial. As faces mais visíveis dessa crise estão nas previsões inseridas no relatório divulgado pelo Banco Mundial (Bird) e pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), de que 1 bilhão de pessoas sofrerá de fome crônica no mundo todo, haverá o crescimento do desemprego, e que dificilmente serão alcançados os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio fixados para 2015.

As consequências da crise gerou impactos também sobre o agronegócio: afetou a irrigação de capitais, causou a queda da produção de produtos destinados ao mercado mundial, a redução da taxa de lucro e um elevado desemprego entre os assalariados que, em geral, trabalham somente nos ciclos agrícolas e em grande parte são migrantes (STÉDILE, 2012).

Contudo, segundo Stédile (2012), os pequenos camponeses continuam resistindo em todo o mundo aos aspectos negativos da crise. E chegam, inclusive, a tirarem alguns aspectos favoráveis da situação, ou seja, apesar de operarem em um meio capitalista, continuam a produzir seus próprios alimentos e conservando seus trabalhos.

Neste cenário, os empreendimentos sociais rurais (associações de pequenos agricultores, pescadores artesanais, extrativistas, assentamentos rurais, e associações indígenas) também têm tido uma atuação de destaque na produção de alimentos para a subsistência da família, além de se destacarem na construção cotidiana de outras formas de sobrevivência, como o plantio de ervas medicinais e com o artesanato (CORDEIRO e SCOTT, 2007). Portanto, o Empreendedorismo Social Rural emerge como um fenômeno de intervenção social, e como via promissora, principalmente, do desenvolvimento regional.

Este trabalho propôs a aprofundar esta reflexão, trazendo insumos teóricos e práticos que sinalizem o potencial e os desafios que os empreendimentos sociais rurais constituídos no Brasil têm para efetivamente contribuir com o desenvolvimento social e com o desenvolvimento regional a partir do desenvolvimento de produtos agropecuários. Buscou-se identificar e analisar as possibilidades, oportunidades e desafios dos Empreendimentos Econômicos Sociais (EES) que atuam na área rural em se organizarem em Arranjos Produtivos Locais - APL.

Para esta discussão, analisou-se a Base de Dados sobre os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) no Brasil, criada a partir do Primeiro Mapeamento Nacional, e disponibilizada pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES/MTE).

A escolha destes empreendimentos para este estudo se justifica, pelo fato deles constituírem a primeira Base de Dados de empreendimentos dessa natureza no Brasil. E ainda, pelo fato dos dados do mapeamento conterem indicadores importantes que podem ser utilizados para analisar os Arranjos Produtivos Locais – APL no contexto dessas iniciativas. A proposta de explorações dessa Base de Dados foi no sentido de aferir se as práticas de produção adotadas por esses empreendimentos evidenciam características de Arranjos Produtivos Locais – APL como um fenômeno de desenvolvimento local.

Neste sentido, estar-se-á ampliando o debate realizado até então sobre empreendimentos sociais rurais, considerando-se que a abordagem sobre esses empreendimentos ainda não conta no Brasil com o necessário suporte de fatos documentados, o que justifica a necessidade de pesquisas nessa direção.

Deste modo, a contribuição deste estudo se faz importante na medida em que os empreendimentos sociais rurais sofrem crescentes influências de fatores do ambiente externo, tendo que implementar uma gestão que atenda os principais aspectos de produção e de cadeia logística, no sentido de sobreviverem às novas condições ambientais. Nesse sentido, espera-se que este estudo sirva como ponto de partida para uma reflexão por parte dos empreendimentos sociais da importância dos Arranjos Produtivos Locais – APL para o fortalecimento do terceiro setor.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Empreendedorismo social e desenvolvimento regional**

O atual momento histórico, caracterizado pelo crescente processo de exclusão social vivenciado em todo mundo (desigualdades sociais em elevada escala) e agravado pelas recentes crises econômicas globais evidencia a fragilidade que os governos apresentam para lidar com as grandes questões sociais. Esses fatores são grandes impulsionadores do surgimento e crescimento das organizações do terceiro setor e do conceito e da prática do empreendedorismo social (FISCHER, 2002; OLIVEIRA, 2004).

O Empreendedorismo Social é um fenômeno sociológico e organizacional que se encontra em construção, tanto nas diversas formas como se expressa na prática, quanto na sua inserção teórico-conceitual. Manifesta-se de forma multidimensional advinda de seus aspectos socioeconômicos, políticos, culturais e ambientais. (GODÓI-DE-SOUSA, 2010). Mas o corte epistemológico deste estudo pretende circunscrevê-lo às organizações associativas rurais com missão produtiva, que visa promover a transformação social no sentido do desenvolvimento social e regional.

Os estudos de Lisboa (2009) apontam que na Colômbia, no Equador e na Nicarágua os empreendimentos sociais chegam a constituir-se como um setor reconhecido da economia nacional. Na África, França, Bélgica, Canadá e Estados Unidos grupos informais se desenvolveram e alcançaram importância macroeconômica. Na América Latina Arruda (2004) ressalta a presença de agências governamentais dedicadas à promoção desses empreendimentos, o que parece conferir ao Empreendedorismo Social certo reconhecimento de que exerce um papel significativo, tanto no que concerne às melhorias das condições de vida das pessoas, quanto no que diz respeito à ampliação do acesso à cidadania.

No âmbito das investigações sociológicas e organizacionais, o primeiro foco de interesse dos estudos sobre estas iniciativas é dedicado a elaborar definições de Empreendedorismo Social, com ênfase nas características do Empreendedor (DEES, 2001; GRAYSON e HODGES, 2003; MORT, WEERAWARDENA e CARNGIE, 2003; MELO NETO e FRÓES, 2002). Estudos mais aprofundados procuraram identificar se e como essas iniciativas são geradoras de valor social e de valor econômico (BRINCKERHOFF, 2000; BOSCHEE, 2001; MAIR e MARTI, 2004; AUSTIN, STEVENSON e WEI-SKILLERN, 2006); bem como, o papel das alianças estratégicas intersetoriais no desenvolvimento de empreendimentos sociais (AUSTIN, 2001; FISCHER, 2002).

Para Coelho e Godoy (2007), o Empreendedorismo Social envolve setores diversos, e uma dependência múltipla que se renova espalhando-se e se espelhando de diversas maneiras para a melhora social em um processo de inclusão.

Mais pragmaticamente, o empreendedorismo social pode se caracterizar pela intervenção social por meio da criação de formas alternativas de produção econômica associada à participação social e democrática (GODÓI-DE-SOUSA, 2010). As capacidades de inovação, de identificação e de aproveitamento de oportunidades para a criação de novos negócios, novos mercados e capital social, estariam a serviço da geração concomitante de valores social e econômico. Para tanto, não existe um modelo a ser seguido; a forma organizativa de um empreendimento social deve ser uma decisão tomada com base no formato mais eficaz de mobilizar os recursos necessários para enfrentamento dos problemas sociais. (QUINTÃO, 2004; GODÓI-DE-SOUSA, 2010, FISCHER, 2011).

Do ponto de vista do desenvolvimento regional, o empreendedorismo social pode figurar como um “agente de desenvolvimento”, conforme proposta de Singer (2004, p.4) para promoção do desenvolvimento comunitário. Nessa condição, os empreendimentos sociais deveriam, em esforço conjunto, promover educação política, econômica e financeira, capacitando toda uma comunidade para o enfrentamento dos problemas reais, à medida que eles vão se colocando. Nesse contexto dinâmico, contemplando iniciativas e organizações de distintas naturezas e formatos, o empreendedorismo social se consolida enquanto um fenômeno contemporâneo de desenvolvimento social e, principalmente, do desenvolvimento regional.

A bibliografia, embora recente e ainda exploratória do fenômeno, já traz importantes contribuições para o entendimento da especificidade das características organizacionais desses empreendimentos e dos desafios de gestão para assegurar seu desenvolvimento e perenidade. Contudo, verifica-se que sobre o impacto dessas iniciativas para o desenvolvimento regional existe uma teoria ainda tímida, pouco se sabe sobre como os recursos fundamentais para as organizações sociais são movimentados e gerenciados, e como estes empreendimentos podem ser organizados em Clusters e Arranjos Produtivos Locais como forma alternativa ao incremento do desempenho das suas funções econômicas e sociais.

Nessa perspectiva, surge a necessidade de identificar e discutir quais são as possibilidades, oportunidades, os desafios para os EES se organizarem em APLs.

## **2.2. Desenvolvimento Regional, *Cluster* e Arranjos Produtivos Locais**

Quando se analisa uma região, deve-se levar em conta o espaço econômico e o contexto geográfico, considerando que existem interações com outras regiões. A região depende de variáveis externas e submete-se às exigências da procura para tornar-se competitiva.

Sob o ponto de vista econômico é possível analisar o percurso dos fluxos monetários na região, visando a máxima retenção dos ingressos de renda como diversificação da estrutura produtiva na região, intensidade da transação entre os agentes e a distância em relação a outras regiões e o desdobramento desta renda. Como forma de manter-se competitiva e, efetivamente reter renda, é necessário que a região mantenha-se atualizada em conhecimento tecnológico e capital físico e humano (POLÈSE, 1988).

Conforme Haddad (2001), o desenvolvimento regional pode levar à competitividade de empresas e regiões. Por desenvolvimento regional, pressupõe-se o crescimento econômico que se caracteriza por mais atividade econômica, renda, emprego e produção, além da organização social da região. Este autor destaca ainda a diferença entre vantagens competitivas dinâmicas, duradouras como dotação de recursos de uma região de vantagens

competitivas espúrias, temporárias como incentivos fiscais e financeiros, uso predatório do ecossistema e exploração de mão de obra.

Perrin (1974) esclarece que a economia regional possui três elementos centrais: cadeias produtivas, estruturas de consumo e estruturas de distribuição de renda. Assim, a capacidade de diversificação das cadeias produtivas e o investimentos em diferentes setores poderá determinar a intensidade do desenvolvimento regional.

Segundo Schumpeter (1988), o desenvolvimento econômico acontece por meio de processos cíclicos e estes ciclos se originam da organização dos empreendedores em grupos e de suas inovações. O referido autor usou o termo *cluster* para retratar o caráter de blocos, geradores de ciclos e fases de prosperidade, em que os pioneiros conduzem outros empreendedores. A estas fases de prosperidade, ele denominou de ondas de inovação.

Para Porter (1999), *clusters* são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas de setores correlatos e outras instituições específicas que competem, mas também cooperam entre si. Para este autor, as características do *cluster* compreendem a abrangência de fornecedores; ramificação aos canais de distribuição e clientes; presença de instituições governamentais e de ensino; fomento à produtividade; estímulo à inovação e os novos negócios; acesso a empregos, informações e conhecimentos; atração de atividades correlatas; incentivo à qualidade; agilidade e poder de influência e; valorização da localização e do ambiente circundante.

Cassioto e Lastres (2003) e seus colaboradores da RedeSist criaram o conceito de Arranjos Produtivos Locais tendo como base a aglomeração territorial de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em atividades econômicas específicas que apresentem algum vínculo, ainda que incipientes. Normalmente, envolvem participação e interação de organizações que vão desde produtoras de bens e serviços finais, até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadores de consultorias e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros e as mais variadas formas de representação e associação. Incluem também instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos; pesquisa e desenvolvimento; política, promoção e financiamento.

Assim, o Arranjo Produtivo Local – APL é um método aplicado a contextos de organizações analisados sob a conceituação de rede para entender como e porque as aglomerações se desenvolvem.

De acordo com Tahim (2008), a visão sistêmica de arranjos produtivos permite mostrar pontos bastante positivos, possibilitando maior mobilização do adensamento e das sinergias, beneficiando os processos de aprendizado. Ademais, estes arranjos também permitem o ganho de benefícios econômicos e sociais para a localidade onde estão inseridos, impactando significativamente o desempenho de organizações e a geração de emprego e renda. O foco em arranjos produtivos é considerado por vários autores como importante alternativa de promoção do desenvolvimento regional e local.

Em relação aos empreendimentos sociais, um estudo realizado por Godói-de-Sousa (2010), envolvendo 32 empreendimentos sociais no Brasil, apontou que embora os gestores desses empreendimentos estejam preocupados com a perenidade e desenvolvimento deles, pouco se tem realizado em termos de estruturação e planejamento do processo de gestão. A pesquisa revelou, ainda, o estado de vulnerabilidade e precariedade em que se encontram tais iniciativas no Brasil: desde a instabilidade financeira, a uma precária estrutura organizacional e um distanciamento da organização em cluster ou em forma de arranjo produtivo local.

Para França Filho e Laville (2004), tais empreendimentos, ao agirem apenas nos circuitos populares da economia, marcados pela pobreza das condições de vida, funcionando em condições precárias, com um baixo nível de estruturação interna e de articulação externa, dificilmente conseguem ir além da geração de renda apenas para os seus membros diretamente envolvidos. Quando o ideal seria gerar ocupação e renda também para a própria comunidade, ativando um circuito de relações de troca, produção e consumo de bens e serviços que pudessem reforçar a cadeia socioprodutiva local. Conforme os referidos autores, isso é possível quando ocorrer a combinação da cooperação, da autogestão e da solidariedade na realização de atividades econômicas destes empreendimentos.

### 3. Metodologia

Quanto à abordagem, este trabalho trata-se de uma pesquisa quantitativa. Quantitativa porque traduz em números as opiniões e as informações, requerendo o uso de recursos e técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999). Nesta abordagem quantitativa foram analisados os dados levantados sobre a realidade dos *Empreendimentos Econômicos Solidários* (EES) que atuam no Brasil na área rural, disponibilizados no Banco de Dados elaborado pela SENAES/MTE. O mapeamento sobre tais Empreendimentos, começou a ser realizado em 2004, sendo publicado os primeiros dados em 2006, constituindo a primeira base do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES). Em 2007, o banco de dados foi ampliado, totalizando **10.513** EES atuantes na área rural, em todas as unidades da federação, abrangendo **48%** dos municípios brasileiros e envolvendo cerca de **700 mil** homens e mulheres.

Com as informações disponibilizadas neste banco de dados, neste trabalho foi avaliada a descrição estatística das categorias elaboradas a partir da literatura consultada. As dimensões analisadas abrangeram, respectivamente: (1) Os EES contribuindo para o Desenvolvimento Regional; (2) A Formação de Clusters de EES; (3) A Organização dos EES em Arranjos Produtivos Locais.

Para análise dos dados foi utilizada a estatística descritiva, mais especificamente, análises de frequências e representação gráfica dos dados como forma de resumir uma grande quantidade de dados e mostrar seu comportamento. Com essas análises pretende-se criar uma visão geral dos dados obtidos.

#### 3.1. Caracterização da Amostra

Os empreendimentos sociais rurais mapeados (2005-2007) estão distribuídos pelas regiões do Brasil nas seguintes proporções: região Nordeste (5.941 – 56,5%), Sudeste (1.008 – 9,6%), Sul (1.294 – 12,3%), Norte (1.355 – 12,9%) e Centro-Oeste (915 – 8,7%). A grande maioria deles teve seu início na década de 1990 com gradativa expansão a partir dos anos 2000.

De acordo com os dados da pesquisa, o principal motivo que levou à criação do empreendimento foi a condição exigida para ter acesso a financiamentos e outros apoios (2.324 – 22,1%), seguido por uma alternativa ao desemprego (2.116 – 20,1%) e obtenção de maiores ganhos (2.057 – 19,6%). Destacam-se ainda: uma fonte complementar de renda para os associados e desenvolver uma atividade onde todos são donos. Essa situação modifica-se ligeiramente, dependendo da região do Brasil.

Os dados sugerem que as motivações na criação destes empreendimentos sociais estão fortemente associadas ao contexto de crise social gerada pelo desemprego, suscitando a

necessidade de se organizar a produção social sob outras formas de gestão do trabalho e da produção, do que de alternativa organizativa para o desenvolvimento local sustentável e integrado, como defendem alguns autores (ALBAGLI e MACIEL, 2002; QUINTÃO, 2004; OLIVEIRA, 2005; GODÓI-DE-SOUSA, 2010). Isso talvez justifique porque o desemprego apareceu como segundo maior motivador da criação dos empreendimentos pesquisados.

Os dados indicaram que a maioria (7.544 – 71,8%) organizaram-se na forma de associações, 2.271 (21,6%) em grupos informais, 570 (5,4%) cooperativas e 128 (1,2%) distribuídos entre empresas autogestionárias, redes/centrais e outras formas.

Estão associados nos EES cerca de 700 mil homens e mulheres, resultando numa média de 67 participantes por empreendimento.

Grande parte dos EES que visam o resultado da atividade econômica (9.024) conseguiu obter sobras em suas atividades econômicas 3.696 (35,2%) enquanto que 1.726 (16,4%) dos empreendimentos foram deficitários, isto é, não obtiveram faturamento suficiente para pagar as suas despesas e 3.602 (34,3%), embora não obtendo sobras, conseguiu pagar as despesas realizadas.

O mapeamento mostrou que a grande maioria dos EES 7.796 (74,2%) teve algum tipo de apoio, assistência ou assessoria para se constituir, se formalizar ou se consolidar no mercado. A maior parte 4.914 (46,7%) recebeu assistência técnica e/ou gerencial, 4.318 (41,1%) recebeu qualificação ou assessoria em áreas técnicas e gerenciais, e 2.058 (19,6%), formação sócio-política em autogestão, cooperativismo e economia solidária, e em menor grau 1.455 (13,8%) ajuda na formalização ou registro. O principal tipo de apoio aos EES (4.879 – 46,4%) veio de órgãos governamentais. Este dado ainda precisa ser desagregado para se examinar quais as características deste apoio governamental – por exemplo, em que regiões ou estados ocorre com mais frequência e em que áreas (produção, gestão, organização política etc.). Destaca-se o vínculo com ONGs, OSCIPs, Igrejas, associações e conselhos comunitários (2.116 – 20,1%), seguido pelo Sistema “S” – Sebrae, SESCOOP, etc (1.894 - 18%), Movimento Sindical (1.794 – 17,1%), Cooperativas de técnicos (452 - 4,3%) e Universidades, Incubadoras, Unitrabalho (304 - 2,9%) e outras formas (620 – 5,9%).

#### **4. Resultados e discussão**

As categorias e os indicadores construídos neste trabalho buscaram explorar ao máximo as informações contidas na Base de Dados sobre os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). No entanto, talvez não sejam necessariamente os melhores do ponto de vista conceitual, pelo fato da necessidade de adaptação aos dados já disponíveis na Base de Dados. Esse fato constitui um dos limites desta pesquisa, sem comprometer os resultados da mesma, pois acredita-se que tais categorias e seus indicadores se mostraram relevantes.

Para o Empreendedorismo Social, decisões básicas de gestão como gestão financeira, gestão de pessoas, iniciativas de marketing, produção, logística e outros, são importantes na reflexão estratégica de sobrevivência, uma vez que afetarão na estrutura organizacional, na forma de tratamento de seus recursos que são muitas vezes escassos, mas que, se bem geridos poderão contribuir para uma menor fragilidade da organização, permitindo maior controle de incertezas e observação e previsibilidade de possíveis necessidades produtivas e financeiras para a atuação social saudável.

Na busca de sobrevivência, parcerias com outras organizações, poderia permitir a criação de novas redes de contato com fins sociais similares. A produção conjunta e canais de vendas colaborativas podem surgir, constituindo um conjunto de organizações interdependentes que divulgam e tornam os produtos e serviços disponíveis entre Empreendimentos Sociais, por intermédio da utilização dos meios produtivos e transporte eficiente que também poderão ser vinculados a um empreendimento social na busca de formação de redes de comunicação, o que poderia facilitar a comercialização e a visão de escala produtiva.

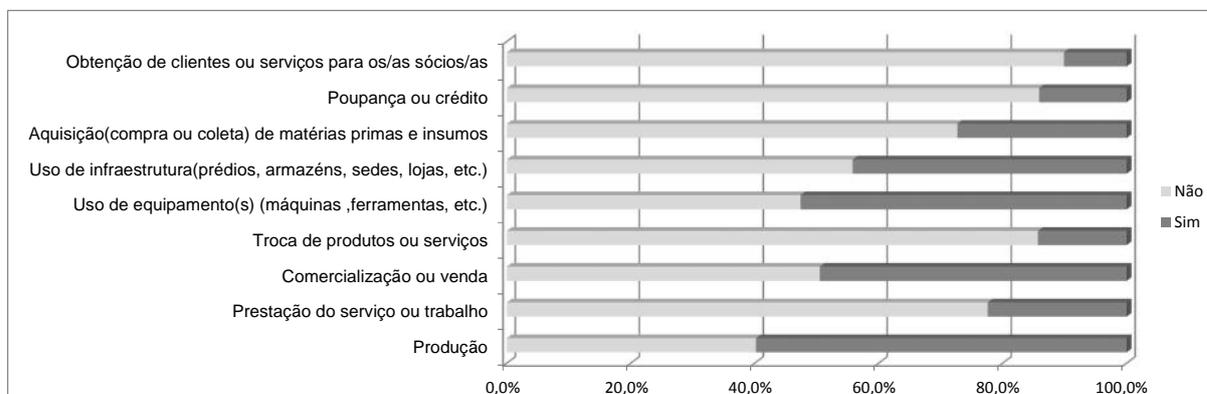
A organização em APLs então, para o Empreendimento Social, constitui-se uma forma importante para o desenvolvimento significativo, profissional e racionalizante, das atividades que ela propõe, sem, no entanto esquecer-se do foco central de promoção de trabalho e renda e promoção social legítima sem o intuito final de obtenção de lucro, com foco de atuação adicional e efetiva para e na sociedade.

Contudo, conforme os dados e as análises na sequência apontam, os empreendimentos sociais que estão representados nesta pesquisa estão distantes das situações supracitadas, necessitando de esforço e planejamento para mudarem de patamar e, efetivamente, comecem a usufruir dos benefícios do trabalho colaborativo e conjunto em forma de APLs.

A atividade econômica dos EES é muito variada. Destacam-se entre os principais produtos produzidos os do ramo de alimentação (agricultura, pecuária, pesca, doces e outros) e artesanato. Levantou-se a partir de respostas de 63% dos empreendimentos a cifra de mais de R\$ 270 milhões de valor mensal de produção.

Quando se leva em conta as atividades tradicionais da cultura brasileira, é possível compreender por que as referidas atividades aparecem em destaque. São atividades tipicamente desenvolvidas por grupos sociais que, em sua maioria, vivem em condições precárias. E que vão criando suas estratégias de sobrevivência por meio do trabalho coletivo. Entretanto, conforme se observa no Gráfico 1, a realização de atividades coletivas pelos próprios sócios dos empreendimentos, de forma geral, ainda é baixa, com destaque positivo para o processo de produção coletiva que é realizada por cerca de 60% dos empreendimentos, o uso de máquinas e equipamentos em 56% dos empreendimentos seguido por 50% dos empreendimentos que afirmaram comercializar ou vender de forma coletiva e as atividades de uso de infraestrutura e de equipamentos que atingem aproximadamente 44% dos empreendimentos pesquisados.

**Gráfico 1 - Realização Coletiva pelos Sócios do Empreendimento**



Fonte: banco de dados do SIES

Em relação à origem da matéria prima ou insumo utilizado pelos EES, verificou-se que a principal fonte de insumos vem dos próprios associados em 24,9% dos casos, de doações em 6,6% e 3,4% dos outros empreendimentos. Em cerca de 45% dos empreendimentos, a principal fonte dos insumos utilizados no processo produtivo é empresas privadas.

Estes resultados apontam a incapacidade dos empreendimentos de se auto sustentarem em termos da origem da matéria-prima, talvez pela falta de redes de comércio justo ou desenvolvimento de cadeias de produção.

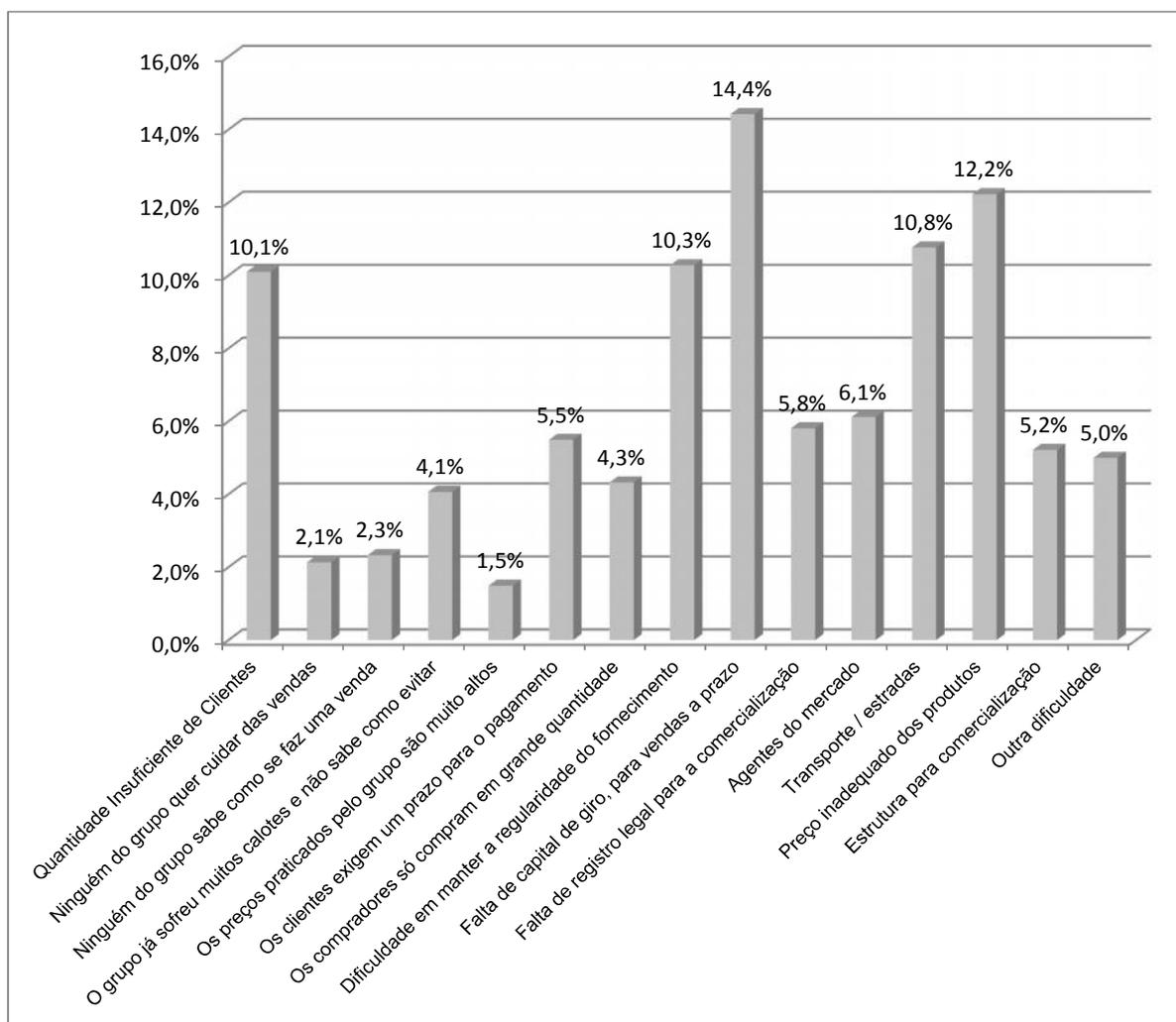
Quando se verifica a situação da sede do empreendimento, observa-se que 52,4,7% dos empreendimentos possuem sede própria, enquanto 34,5% dos empreendimentos estão em sedes cedidas ou emprestadas e ainda 6,7% dos empreendimentos sequer possuem sede. Em conjunto com a sede, observa-se também um volume considerável (14,8%) de equipamentos cedidos ou emprestados. Estes resultados sugerem um grau de precariedade no processo de produção, comprometendo o processo de planejamento e a incapacidade destes empreendimentos em obter vantagens competitivas dinâmicas, conforme apontado por Haddad (2001). Contudo, em 74,5% dos empreendimentos pesquisados os equipamentos são próprios, indicando uma maior possibilidade de competitividade e maior grau de sustentabilidade.

Dos 83,6% dos empreendimentos que, de alguma forma, comercializam seus produtos, o fazem diretamente ao consumidor (50,7%) e/ou destinam sua produção aos revendedores/atacadistas (39,9%). Quando se usa o canal revendedor/atacadista, estes empreendimentos estão sujeitos aos benefícios como abrangência, escala, capacidade de distribuição, entre outros, mas também aos ônus, como, por exemplo, sujeitos a preços e condições estabelecidas. No caso da venda direta ao consumidor, elimina-se o intermediário, porém, fica-se restrito a um mercado local.

A comercialização dos produtos e serviços é destinada predominantemente aos espaços locais. Dos empreendimentos que comercializam os produtos, 3.980 (45,5%) realizam as vendas no comércio local comunitário, 2.648 (30,2%) em mercados/comércios municipais, 1.105 (12,6%) em mercados/comércio regional, 607 (6,9%) o mercado/comércio estadual, 215 (2,5%) tem como destino de seus produtos o território nacional e apenas 54 (0,62%) realizam transações com outros países. O mesmo se repete em todas as regiões do País.

Como principal espaço de comercialização dos produtos dos empreendimentos que o fazem, 3.814 (43,5%) entregam seus produtos diretamente aos clientes, 2.384 (27,2%) tem como feiras livres a principal opção e 1.006 (11,5%) em lojas ou espaços próprios. Estes dados sugerem a incapacidade de planejamento da produção e distribuição, apontado para a incapacidade de produção em escala, transporte, parcerias, entre outros.

**Gráfico 2 - Principais dificuldades na comercialização dos produtos ou serviços**



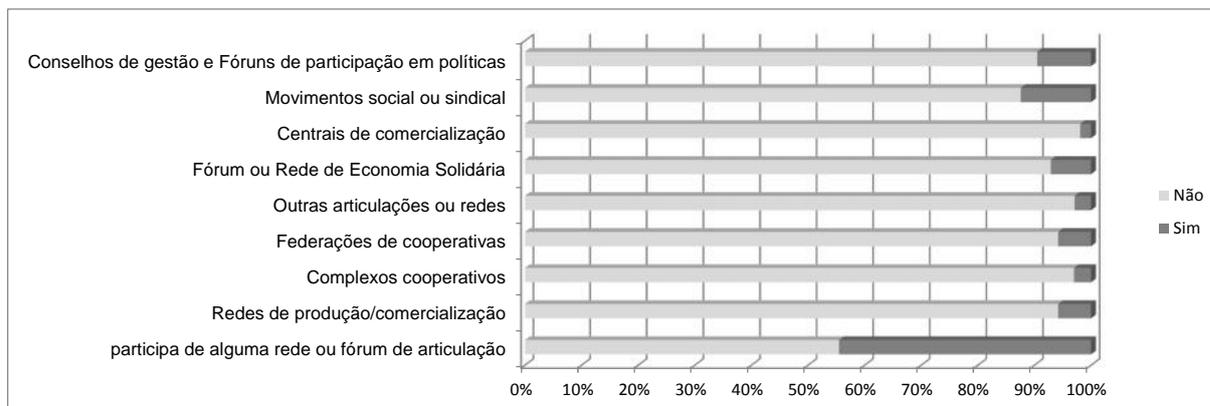
Fonte: banco de dados do SIES

Ao analisar as principais dificuldades na comercialização dos produtos ou serviços, Gráfico 2, observa-se que uma parte considerável das dificuldades está centrada diretamente no processo de produção e comercialização em escala, a saber, quantidade insuficiente de clientes (10,1%), preço inadequado dos produtos (12,2%), transporte / estradas (10,8%), dificuldade em manter a regularidade do fornecimento (10,8%), falta de registro legal para a comercialização (emitir nota fiscal, etc.) (5,8%), agentes do mercado (concorrentes, atravessadores, monopólios) (6,1%), os compradores só compram em grande quantidade - escala (4,3%) e, outras dificuldades, de forma indireta, também estão associadas à ao porte do EES. Estas dificuldades sugerem que poderiam ser diminuídas caso os EES se organizassem em APLs e, conseqüentemente, poderiam ter maior escala, maior colaboração, mobilização e adensamento das sinergias e o ganho de benefícios econômicos e sociais, conforme aponta Tahim (2008).

Uma questão chave desta pesquisa que se observa nos dados é a baixa participação em rede dos empreendimentos sociais, conforme se observa no Gráfico 3. Apenas 44,5% dos empreendimentos participam de alguma rede ou fórum de articulação, com destaque para a participação em movimentos sociais ou sindicais (12,4%). A participação em redes de produção/comercialização, complexos cooperativos, centrais de comercialização, atividades que poderiam contribuir para maior eficiência produtiva e de comercialização, juntas não somam 10,7%. Faz-se necessário maior articulação tanto dos empreendimentos

individualmente quanto em grupos, com vistas a obterem vantagens dos processos produtivos.

**Gráfico 3 - Participação em Rede**



Fonte: banco de dados do SIES

De uma forma geral, as principais dificuldades relatadas pelos EES, são: dificuldades na comercialização (21%), acesso a crédito (55%) e falta de acesso a acompanhamento, apoio ou assistência técnica (25,8%). As dificuldades encontradas pelos EES são homogêneas entre as regiões do Brasil, excetuando a região sul, onde o percentual de EES que relataram ter alguma dificuldade está bem abaixo das outras regiões, com os seguintes percentuais: comercialização, 13,4%; crédito, 39,7% e apoio ou assistência, 15,2%. A região Centro-Oeste destaca-se pelo não acesso a apoio ou assistência técnica (33%).

Estas dificuldades relatadas, e os vários fatores analisados neste artigo, de forma direta ou indireta, estão associados à escala dos empreendimentos e a incapacidade de organização de ou especialização de atividades que poderiam ser desenvolvidas de forma conjunta. É necessário, pois, pensar em um modelo de organização adequado para os EES, e os Arranjos Produtivos Locais parecem ser uma alternativa viável para tais empreendimentos.

## 5. Conclusões

Ao analisar a dimensão desenvolvimento regional, verificou-se que, de alguma forma, os EES estão contribuindo para o desenvolvimento regional, ainda que de forma acanhada, visto sob a ótica de Haddad (2001) que, para desenvolvimento regional, pressupõe-se o crescimento econômico que se caracteriza por mais atividade econômica, renda, emprego e produção, além da organização social da região.

Ao analisar as dimensões capazes de sinalizar as formas de gestão e de agrupamentos utilizadas pelos empreendimentos sociais no Brasil, percebe-se que estes empreendimentos ainda têm um caminho a ser seguido, com oportunidade de se organizarem em clusters e APLs, pois a maior parte apresentou práticas pouco adequadas e de pouca eficiência, levando-se em conta a necessidade de geração de renda da maioria desses empreendimentos.

Esse percurso analítico leva a concluir que os principais passos a serem dados dizem respeito à organização e participação em redes, desde a produção e comercialização até redes ou fóruns de articulação.

A maioria desses empreendimentos no Brasil encontra-se em estado de vulnerabilidade e precariedade, com um baixo nível de estruturação interna e de articulação externa. Isso

pode ser verificado a partir da baixa realização coletiva entre os sócios dos empreendimentos e pela baixa participação em redes pelos EES.

Apesar disso, eles demonstram valor social. Mesmo sem haver eficiência produtiva e organizacional, percebe-se o grande número de pessoas e famílias que são empregadas por tais empreendimentos e o benefício para a comunidade onde estão inseridos.

Em conclusão, os empreendimentos analisados não estão próximos aos patamares mínimos na gestão eficiente e de organização, nem tampouco ultrapassam a linha média rumo ao topo de eficiência.

Deve ficar claro é que esses empreendimentos sociais fazem parte de um setor que não é só de auxílio ou apenas caridade, mas um setor que tem movimentado milhões de dólares em todo o mundo. Assim como o setor privado, os empreendimentos sociais precisam fazer uso dos conhecimentos de gestão e organização em arranjos. A proposta deste estudo foi justamente mostrar que assim como uma empresa mercantil, os empreendimentos sociais precisam estar capacitados para pensar os projetos não só de forma individual, sem esquecer o ambiente à sua volta e a possibilidade de se agrupar para mobilizar, adensar as sinergias e cooperar. Ou seja, serem capazes de pensar o social a partir da possibilidade de se organizarem em Arranjos Produtivos Locais e de integrar diferentes atores em torno do desenvolvimento social.

Sendo assim, este estudo contribui para ampliar os conhecimentos relativos à Arranjos Produtivos Locais, suas características e a necessidade de incorporá-los cada vez mais no contexto das organizações do terceiro setor. Com isso, poderão ser encontrados novos caminhos em direção à perenidade e ao desenvolvimento sustentável dessas organizações, uma vez que, as APLs se apoiam na busca e experimentação de formas inovadoras de ação e solução, redesenhando as abordagens viáveis e as alternativas utilizáveis para a criação de uma cadeia de valor. Todavia, o método de APL deve ser esclarecido e direcionado estreitamente para a realidade dos empreendimentos sociais. Isso se configura como uma sugestão para estudos futuros.

## Referências

- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. (2002). *Capital social e empreendedorismo local - Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME*. Rio de Janeiro: UFRJ/FINEP/SEBRAE/CNPQ. <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/ntcount.php?projeto=sm31&cod=19>>. Consultado em: 15/10/2011.
- AUSTIN, J. E. (2001). *Parcerias – Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor*. São Paulo, Editora Futura.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. (2006) Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 30(1), 1-22.
- BOSCHEE, J. (2001). Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs. Madison. *Non Profit World*, 19(4).
- BRINCKERHOFF, P. C. (2000). *Social Entrepreneurship: the art of mission-based venture development*. New York, USA: Library of Congress.
- CASSIOTO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (2003). O Foco em Arranjos Produtivos Locais de Micro e Pequenas Empresas. In: *Pequena Empresa: Cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Darumá.

CMMAD - Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1988). *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Editora da FGV.

COELHO, D. B.; GODOY, A. S. (2007). Formação e dinâmica organizacional de uma cooperativa de seleção e processamento de materiais recicláveis: um estudo de caso. *Anais XXXI EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

CORDEIRO, R. de L. M.; SCOTT, R. P. (2007). Mulheres em Áreas Rurais nas Regiões Norte e Nordeste Do Brasil. *Revista Estudos Feministas*. Florianópolis, 15(2): 240, maio-agosto/2007, p. 419 – 423.

DEES, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Original Draft: October 31. Reformatted and revised: May 30, 2001. [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf). Consultado em: 21/08/2008

FISCHER, R. M. (2002) *O Desafio da Colaboração*. São Paulo: Gente.

\_\_\_\_\_. (2011). Empreendedorismo social: apontamentos para um debate. In: Centro Ruth Cardoso (org.). *Políticas sociais: ideias e prática*. São Paulo: Ed. Moderna.

FRANÇA FILHO, G. C. de; LAVILLE, JEAN-LOUIS. (2004). *A Economia Solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

GODÓI-DE-SOUSA, E. (2010). *O processo sucessório em associações produtivas no Brasil: estrutura, desafios e oportunidades*. São Paulo. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GRAYSON, D.; HODGES, A. (2003). *Compromisso social e gestão empresarial*. São Paulo: Publifolha.

HADDAD, P. R. (2001). Cluster e Desenvolvimento Regional no Brasil. *Revista Brasileira de Competitividade*. V. 1, n.2, Belo Horizonte, Agosto-Novembro.

LISBOA, A. (2009). *Os desafios da Economia Popular e Solidária*. Disponível em: <<http://www.humanas.unisinos.br/pesquisa/ecosol/txt/desafios.doc>>. Consultado em: 21/01/ 2009.

MAIR, J.; MARTÍ, I. (2004). Social Entrepreneurship: What are We Talking About? A Framework for Future Research. *IESE Business School - Univ. of Navarra*. Working, n. 546.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. (2002). *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J.; CARNGIE, K. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector*, 8(1), 76.

PERRIN, J. C. (1974). *Le Developpement Regional*. Paris: C.N.R.S.

POLÈSE, M. (1988). *Economia Urbana e Regional: lógica espacial das transformações econômicas*. Coimbra: APDR.

OLIVEIRA, E. M. (2004 ). O empreendedorismo social indutor de auto-organização no enfrentamento das questões sociais e no desenvolvimento integrado e sustentável: notas introdutórias e aproximativas. *Informe GEPEC*, vol. 8, no. 1. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Paraná.

\_\_\_\_\_. (2005). Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. *Rev. FAE*, Curitiba, 7(2), 9-18.

PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: campus, 1999.

RICHARDSON, R. J. (Org.). (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

QUINTÃO, C. (2004). Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. *Anais do SEMINÁRIO TRABALHO SOCIAL E MERCADO DE EMPREGO*. Porto, Portugal.

SCHUMPETER, J. (1988). *A Teoria do Desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural.

SINGER, P. (2004). *É possível levar o desenvolvimento a comunidades pobres?* Texto para discussão. Brasília: Secretaria Nacional de Economia Solidária - Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog\\_desenvolvimentocomunidadespobre.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_desenvolvimentocomunidadespobre.pdf)> Consultado em: 16/11/2011.

STÉDILE, J. P. (2012). *A crise mundial e a situação da agricultura*. Disponível em: <<http://odiario.info/articulo.php?p=1211&more=1&c=1>>. Acesso em: 11 julho 2012.

TAHIM, E. F. (2008). *Inovação e Meio Ambiente: O desafio dos arranjos produtivos de cultivo de camarão em cativeiro no estado do Ceará*. Rio de Janeiro. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.