

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
CAMPUS CORNÉLIO PROCÓPIO  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA PRODUÇÃO - MBA**

**FELIPPE DE ANDRADE TONETI**

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL PROMOVENDO A INSERÇÃO CIDADÃ DE  
PESSOAS DE BAIXA RENDA: UM ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO  
COMFIBRA.**

**MONOGRAFIA**

**CORNÉLIO PROCÓPIO  
2010**

FELIPPE DE ANDRADE TONETI

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL PROMOVENDO A INSERÇÃO CIDADÃ DE  
PESSOAS DE BAIXA RENDA: UM ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO  
COMFIBRA.**

Monografia apresentado à Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Cornélio Procópio, como requisito para a obtenção do título de especialista do Curso de Especialização em Gestão da Produção – MBA.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. ME. Vilma Pimenta Cirilo Munhé

CORNÉLIO PROCÓPIO  
2010

Toneti, Felipe de Andrade.

Empreendedorismo Social Promovendo a Inserção Cidadã de Pessoas de Baixa Renda: um estudo de caso da associação COMFIBRA. Felipe de Andrade Toneti. Cornélio Procópio, 2011. 66 f.

Monografia (Especialização em Gestão da Produção – MBA.)  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná. (UTFPR)

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. ME. Vilma Pimenta Cirilo Munhé.

1-Empreendedorismo Social. 2-Empreendedor Social.  
3-Comunidade Sustentável. 4-Capital Social. 5-Desenvolvimento  
Local Integrado e Sustentável. 6-Economia Solidária.

Ao meu pai, Carlos Toneti, pela dedicação e incentivo para que eu busque sempre o conhecimento e a auto-realização.

A minha querida mãe, Rosi de Andrade Toneti, que sempre se preocupa com os sentimentos maternos, de afeto e amor aos seus filhos, bem como nos ensinamentos de pontualidade, perseverança e honestidade.

A minha irmã, Valentina Helena de Andrade Toneti, que se destaca com seu brilhantismo, se preocupando com os que têm menos oportunidades.

Aos meus tios Ernesto Toneti, Olívio Toneti Neto, Lauro Toneti, pelo exemplo de vida e por acreditarem em meus sonhos dando incentivo constante.

A minhas tias, especialmente à tia Ana Toneti, que tão afável, cuida de minha pessoa, como um filho. Em geral, a minha família e amigos pelo apoio constante.

## AGRADECIMENTOS

Seguramente estes parágrafos não iriam consentir a todos os merecedores do sentimento de gratidão que possuo para a realização de mais esta fase importante de minha vida, porém todos os quais que não estão neste escrito, e que de uma forma ou de outra, deram-me forças para que eu continuasse nesta empreitada, agradeço desde já, fazendo parte do meu pensamento afável de reconhecimento e consideração.

Reverencio a professora Me. Vilma Pimenta Cirilo Munhé por sua dedicação e pela orientação deste trabalho e, por meio dele, eu me reporto a toda a comunidade acadêmica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) pelo apoio irrestrito.

Agradeço ao SEBRAE Jacarezinho pela receptividade e pelo apoio dado no enfoque do trabalho sobre o empreendedorismo social, o qual essa instituição detém de todo *know how* de iniciativas, planejamento e de toda experiência de aplicação desta tecnologia social na comunidade local.

Ainda gostaria de reconhecer minha gratidão à associação COMFIBRA pela oportunidade de trabalhar o tema desta pesquisa no âmbito da observação e estudo de caso proposto a este empreendimento social e de desenvolvimento local sustentável, contribuindo para a concretização dos resultados alcançados neste trabalho.

A todos os colegas da VIII turma do MBA – gestão da produção da UTFPR – gostaria de externar minha satisfação de conviver com todos durante a realização deste curso e capacitação deste conhecimento.

Aos meus pais, Carlos e Rosi, pela dedicação, pelo apoio psicológico, atenção, motivação e estímulo, e pela contribuição do conhecimento empírico que possuem, acreditando na minha capacidade de pesquisador sobre esse importante tema proposto. A minha irmã, Valentina Toneti, chefe do poder executivo municipal de minha cidade, a qual é um exemplo de perseverança, dedicação ao desenvolvimento local e busca da resolução de problemas socioeconômicos.

Sem essas pessoas e apoio dado por elas, acredito que seria muito mais difícil vencer mais esse desafio, de busca do conhecimento, e concluir esta fase de minha vida.

Felippe de Andrade Toneti

Fev. 2011

“Quando existe avanço tecnológico sem avanço social,  
surge quase automaticamente, um  
aumento da miséria humana .”

**Michael Harrington**

“As frustrações, a hostilidade e a raiva geradas  
pela pobreza não podem  
garantir a paz.”

**Muhammad Yunus**

**(Prêmio Nobel da Paz)**

TONETI, Felipe de Andrade. **Empreendedorismo Social Promovendo a Inserção Cidadã de Pessoas de Baixa Renda:** um estudo de caso da associação COMFIBRA. 2011. 66 f. [Monografia] Especialização em Gestão da Produção – MBA - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. (UTFPR), Cornélio Procópio, 2011

## RESUMO

Mesmo havendo os problemas socioeconômicos do país, é possível apresentar alternativas de produção, dentro da perspectiva da sustentabilidade, com um projeto coletivo inovador, para a produção de bens e serviços para a comunidade em geral, com o foco na busca de soluções para os problemas sociais, melhorando o desempenho, o impacto social e melhoria da qualidade de vida. Assim, projetos utilizando tecnologias sociais, como do empreendedorismo social, podem resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las em cidadãos engajados para resolução dos problemas sociais do próprio ambiente em que vivem.

Esta pesquisa se desenvolveu, dentro de uma linha de trabalho cujo eixo é demonstrar que o empreendedorismo social pode ser uma ferramenta de solução para as comunidades periféricas em risco social, bem como apresentar a importância do empreendedorismo social no desenvolvimento local e do capital social no “empoderamento” comunitário e social.

Logo foi realizado um estudo de caso, em uma associação de artesãos, a COMFIBRA, localizada no município de Jacarezinho, norte do Estado do Paraná; projeto este estruturado a partir do SEBRAE da cidade (principal Empreendedor social da associação) e com parcerias importantes como da Prefeitura local.

Apesar dos desafios da associação de se tornar independente e sustentável, pode-se caracterizá-la em um empreendimento social, pois possui o perfil empreendedor de um projeto coletivo inovador, transformando sub-produtos, como da fibra de bananeira e taboa, em bens desejáveis pelo mercado consumidor.

Verificou-se também que o empreendedorismo social e o investimento de capital social em localidades periféricas podem levantar a auto-estima e melhorar a qualidade de vida das pessoas em risco social, bem como podem ser capazes de motivar comunidades a empreender, interconectando-as no mundo globalizado; fazendo com que produzam e participem da cadeia produtiva sustentável.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social. Empreendedor Social. Comunidade Sustentável. Capital Social. Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável. Economia Solidária.

TONETI, Felipe de Andrade. **Empreendedorismo Social Promovendo a Inserção Cidadã de Pessoas de Baixa Renda**: um estudo de caso da associação COMFIBRA. 2011. 66 f. [Monografia] Especialização em Gestão da Produção – MBA - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. (UTFPR), Cornélio Procópio, 2011

## ABSTRACT

Even with the socioeconomic problems of the country, it is possible to present alternative forms of production, in the sustainability perspective, with an innovative collective project for the production of goods and services to the general community, with the focus on finding solutions to social problems, performance improving, social impact and improved quality of life. Thus, projects using social technologies such as social entrepreneurship, can rescue people from social risk and promote them to citizens engaged in solving social problems of their own living environment. This research was developed within a line of work whose main thrust is to demonstrate that social entrepreneurship can be a tool solution for remote communities in social risk and display the importance of social entrepreneurship in local development and social capital empowerment and social community. Therefore we performed a use case study in an association of artisans, COMFIBRA, located in the Jacarezinho city, north of Parana State from Brazil. This project is structured from SEBRAE institute (main Social Entrepreneur of the association) and with important partnerships as City Hall administration. We used the involvement of communities at social risk and social focus for the formulation of possible solution and additional income generation, using the production method of the craft. Although these people could build the concern with the space around their, developing critical sense of social engagement and formulation of a sense of creativity and innovation (the result of the social capital invested). COMFIBRA is a development that uses solidarity economy principles, where all participants are owners of labor and capital. Despite the challenges of the association to become independent and sustainable, we can characterize it as a social enterprise, since it possesses the entrepreneurial profile of a collective project innovator, transforming the sub-products such as banana fiber and cattail in the desirable goods consumer market. Thus, with social entrepreneurship and social capital investment in peripheral locations, can raise their self-esteem and quality of life for people at social risk, and may be able to motivate communities to undertake, interconnecting them in the world globalized, causing them to produce and to participate in sustainable supply chain.

**Keywords:** Social Entrepreneurship. Social Entrepreneur. Social Capital. Sustainable Community. Integrated and Sustainable Local Development. Solidarity Economy

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – COMPARAÇÃO: EMPREENDEDORISMO PRIVADO X EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURA 2 – DIFERENÇAS ENTRE PROJETOS SOCIAIS X PROJETOS DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....</b>	<b>19</b>
<b>FIGURA 3 – TECNOLOGIAS SOCIAIS DO TIPO REDE E INTER-REDE.....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 4 – TECNOLOGIAS SOCIAIS E SISTEMAS COOPERATIVOS.....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 5 – TECNOLOGIAS SOCIAIS DO TIPO FÓRUMS E AGENDAS.....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 6 – TECNOLOGIAS SOCIAIS DO TIPO ESTRATÉGIAS.....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 7 – TECNOLOGIAS SOCIAIS ASSOCIATIVAS.....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 8 – TECNOLOGIAS SOCIAIS DO TIPO NÚCLEOS, PÓLOS, AGÊNCIAS DE FOMENTO E INSTITUIÇÕES DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E APOIO FINANCEIRO.....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 9 – TECNOLOGIAS SOCIAIS SOB A FORMA DE PROGRAMA E PROJETOS.....</b>	<b>33</b>
<b>FIGURA 10 – TECNOLOGIAS SOCIAIS DO TIPO INCUBADORAS (CRIADAS GERALMENTE EM UNIVERSIDADES).....</b>	<b>33</b>
<b>FIGURA 11 – FATORES DE SUSTENTABILIDADE COMUNITÁRIA.....</b>	<b>38</b>
<b>FIGURA 12 – CENÁRIO SOCIOECONÔMICO DE 2004 DAS FAMÍLIAS DE JACAREZINHO – PR.....</b>	<b>49</b>
<b>FIGURA 13 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE - CENÁRIO DO ANALFABETISMO FUNCIONAL.....</b>	<b>50</b>
<b>FIGURA 14 – CENÁRIO DO DESEMPREGO NO ANO DE 2004.....</b>	<b>50</b>
<b>FIGURA 15 – PIRÂMIDE DE TOMADA DE DECISÃO DA COMFIBRA.....</b>	<b>54</b>
<b>FIGURA 16 – ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO DA COMFIBRA.....</b>	<b>54</b>
<b>FIGURA 17 – RESUMO DOS RESULTADOS DO COMFIBRA – ANO DE 2005.....</b>	<b>56</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1 - CONCEITOS DIVERSOS SOBRE EMPREENDEDORISMO SOCIAL, VISÃO INTERNACIONAL.....</b>	<b>20</b>
<b>QUADRO 2 - PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL, CONHECIMENTOS, HABILIDADES, COMPETÊNCIAS E POSTURAS.....</b>	<b>27</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS**

### **ABREVIATURAS**

**EX.** - EXEMPLO

**ES** - O EMPREENDEDORISMO SOCIAL

**AD**- AGENTE DE DESENVOLVIMENTO

**AC** – AGENTE CONSTRUTIVO

### **SIGLAS**

**ABNT** - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS

**ARSS** - ÁREAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL SUSTENTÁVEL

**DLIS** – DESENVOLVIMENTO LOCAL INTEGRADO E SUSTENTÁVEL

**ACIJA** – ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE JACAREZINH

**PROVOPAR**- PROGRAMA DO VOLUNTARIADO DO PARANÁ

**SEBRAE** - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

**SETEP- PR** - SECRETARIA ESTADUAL DO TRABALHO, EMPREGO E PROMOÇÃO SOCIAL DO PARANÁ

### **SÍMBOLOS**

© Copyright

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1. NO FOCO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL</b> .....	<b>16</b>
1.1. O EMPREENDEDORISMO SOCIAL - ES .....	16
1.2. EMPREENDEDOR SOCIAL .....	21
<b>2. TECNOLOGIAS SOCIAIS INOVADORAS PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL E SUSTENTÁVEL</b> .....	<b>28</b>
2.1. TECNOLOGIAS SOCIAIS .....	28
2.3. O DESAFIO DE UMA SOCIEDADE E COMUNIDADE EMPREENDEDORA E SUSTENTÁVEL .....	37
2.4. ÁREAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL SUSTENTÁVEL – ARSS .....	40
2.5. TERCEIRO SETOR E AS <i>ONGs</i> .....	41
2.6. ECONOMIA SOLIDÁRIA .....	43
<b>3. ESTUDO DE CASO: COMFIBRA: Associação de Artesãos de Jacarezinho – PR</b> .....	<b>45</b>
3.1. METODOLOGIA .....	45
3.2. APRESENTAÇÃO E BREVE HISTÓRICO.....	46
3.3. CENÁRIO SÓCIO-ECONÔMICO ENCONTRADO NO MUNICÍPIO DE JACAREZINHO – PR, NO ANO DE 2004 .....	49
3.4. APLICAÇÃO DA PESQUISA.....	51
3.4.1. ESTRUTURAÇÃO E ASPECTOS FINANCEIROS.....	51
3.4.2. PLANEJAMENTO .....	53
3.4.3. TOMADAS DE DECISÃO.....	54
3.4.4. COMERCIALIZAÇÃO .....	55
3.4.5. MATÉRIA-PRIMA .....	56
3.4.6. O APARECIMENTO DE RESULTADOS NA COMFIBRA.....	57
3.4.7. RELATOS E DEPOIMENTOS DOS PARTICIPANTES .....	59
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>66</b>

## INTRODUÇÃO

Na medida em que o mundo se globaliza e a cadeia de produção se interrelaciona, começa-se haver uma disparidade funcional deste meio, onde preocupações de sustentabilidade das ações do homem em relação ao crescimento econômico e meio ambiente - neste conceito ou sistema econômico inserido - são constantemente averiguadas, para que haja uma maior aproximação de um “equilíbrio”, beneficiando, holisticamente, a própria sociedade consumista e as criaturas habitantes deste planeta.

Buarque (2008) denomina de “paradoxo no novo paradigma de desenvolvimento mundial”, onde aparece a globalização com a “intensa integração econômica”, “formação de blocos regionais” e “redes empresariais” com “estratégias e atuação global”; e de outro lado a emergente preocupação com o desenvolvimento local, a “descentralização econômica, social, política” e o aparecimento de movimentos locais e “endógenos”.

Imediatamente a sociedade está a cada dia mais “atenada” em relação à sustentabilidade, exigindo que empresas criem em seu planejamento estratégico um equilíbrio entre os insumos de matérias primas tiradas da natureza, para a transformação em produtos de bens de consumo, bem como a responsabilidade social, para que o crescimento e o desenvolvimento econômico sejam assim mais sustentáveis possíveis.

Há dois grupos que dividem o entendimento a respeito do crescimento econômico como: uma força positiva capaz de eliminar por si só as disparidades sociais, sendo um custo ecológico tão inevitável quanto irrelevante diante dos benefícios obtidos; e de outro lado, o entendimento daqueles deterministas geográficos ou “eco-centricos” radicais, para os quais o meio ambiente apresenta limites absolutos ao crescimento econômico, que a humanidade estaria próxima da catástrofe da escassez completa de insumos naturais e que a poluição dos gases Co2 destruiria a vida na terra.

Diante desse problema, o ciclo produtivo passa por uma reestruturação adequando-se a essas novas percepções, buscando e pesquisando a redução do impacto ambiental, melhorando a sua imagem com a sociedade e a responsabilidade social. Do mesmo modo, empresas começam a disputar o melhor espaço de discussão de sustentabilidade empresarial criando índices de valores em bolsas, imediatamente aproveitando a oportunidade para aumentar ainda mais sua lucratividade e capacidade de capital.

Porém, ainda há mais questões recorrentes neste contexto, como: por que ainda há comunidades que não tiveram espaço para desenvolvimento local? Por que há pessoas que não conseguiram as oportunidades para se globalizarem e se encontram em risco social?

Para haver a “quebra da dependência” e a “inércia do subdesenvolvimento”, ferramentas de tecnologia social, como o empreendedorismo social, aparecem como possíveis soluções capazes de criar uma “dinâmica” positiva no desenvolvimento local, promovendo mudanças sociais em territórios onde o atraso de localidades periféricas ainda existe, conectando essas pessoas em risco social em uma “rede social” capaz de mudar sua própria história. (BUARQUE, 2008; FRANCO, 2004).

De tal modo é suntuoso fomentar atividades econômicas viáveis e competitivas, capazes de concorrer nos mercados “locais, regionais e, no limite, nos mercados globais”, mas abordando e avaliando principalmente o retorno do investimento de “capital social” (ou “empoderamento” da sociedade) em qualidade de vida para os beneficiados desse empreendimento social. (ASHOKA, 2010; BUARQUE, 2008; FRANCO, 2004).

A doutrina de Melo Neto & Froes (2002), aponta que o sucesso do empreendedorismo social depende de comunidades sustentáveis, ou seja, do “poder” e a motivação dessas pessoas de mudar realidades. Complementando, Franco (2004) coloca a expressão “andar com as próprias pernas”, para a capacidade desenvolvida das reais comunidades sustentáveis rumo a resultados satisfatórios.

Esta pesquisa tem como objetivo principal, demonstrar que o empreendedorismo social pode ser uma ferramenta de solução para as comunidades periferias em risco social e apresentar a importância do empreendedorismo social no desenvolvimento local e do capital social no “empoderamento” comunitário e social. Desde que bem implantado nos princípios éticos de bom senso e equilíbrio, respeito ao próximo, responsabilidade social participativa, investimento em “capital social” e boas práticas de desenvolvimento local sustentável. Sendo assim, pode-se levantar a auto-estima e qualidade de vida das pessoas em risco social, bem como pode ser capaz de motivar comunidades a empreender, interconectando-as no mundo globalizado, fazendo com que produzam e participem da cadeia produtiva sustentável.

Este trabalho se justifica pela importância de se abrir discussões sobre a sustentabilidade na comunidade e nas empresas, pois traz reflexos positivos para a própria sociedade. A coletividade e o mundo empresarial começam a exigir e criar mecanismos de desenvolvimento de produção sustentável de bens de consumo e serviços, trazendo o equilíbrio e as formas de equidade na responsabilidade social e no crescimento econômico positivo e eficaz.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: na primeira parte aborda sobre o empreendedorismo social, na segunda parte sobre as tecnologias sociais inovadoras para o desenvolvimento local e sustentável, logo após o estudo de caso é apresentando e por último a conclusão do trabalho.

## 1. NO FOCO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

### 1.1. O EMPREENDEDORISMO SOCIAL - ES

A definição basilar do empreendedorismo social pode ser a qual se refere aos afazeres ou aplicação de ferramentas do empreendedorismo empresarial tradicional, reunida e aplicada por um “empreendedor social”, alguém que reconhece problemas sociais e tenta maximizar as possibilidades e propostas para resolvê-los. O foco do retorno em lucros, do empreendedorismo tradicional, difere deste empreendedorismo social, preocupado com iniciativas empreendedoras com o intuito de alavancar e avançar nas causas ambientais e sociais.

A origem da terminologia empreendedorismo social e da nomenclatura empreendedor social, ambas advêm da tradução de língua francesa (*social entrepreneurship e social entrepreneur*), logo utilizadas em inglês e difundidas pelo fundador da ASHOKA Empreendimentos Sociais e também pelo escritor inglês Charles Leadbeater. Ainda que os termos sejam contemporâneos, a prática do empreendedorismo social possui muitos exemplos ao longo da história humana, promovidas por pessoas que conseguiram avanços notórios na saúde pública, educação entre outros para a sociedade. (ASHOKA, 2010; HSU, 2005).

O termo Empreendedor Social foi cunhado por Bill Drayton – Fundador e Presidente da Ashoka – ao perceber a existência de indivíduos que combinam pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro para realizar profundas transformações sociais. O Empreendedor Social aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo através de uma perspectiva diferenciada. Através da sua atuação, ele (a) acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum. (ASHOKA, 2010a)

A maximização do “Capital Social” é o maior diferencial do agente empreendedor social, do empreendedor tradicional, este último visa o lucro. O empreendedor social destaca-se por iniciativas, ações e programas para o desenvolvimento local de uma comunidade, região ou cidade disseminando tecnologias produtivas, estimulando a participação de todos daquela população, aumentando a articulação política de grupos produtivos, podendo ampliar as perspectivas de melhora de vida no ambiente onde vivem os cidadãos em situação de exclusão e risco social. (ASHOKA & MCKINSEY, 2001; HSU, 2005).

O capital social tem relação com o potencial de atuação da sociedade arquitetado em suas diversas formas de associativismo. Já o capital humano (conhecimento) é o estoque de valores, as atitudes, os conhecimentos e habilidades de uma determinada comunidade. Quanto ao o capital produtivo, Franco (2004) estabelece que são recursos tangíveis e intangíveis, estes

capazes de gerar certas riquezas possibilitando a criação de oportunidades de trabalho, emprego e renda para as pessoas de uma coletividade local. (GALVÃO, 2010; FRANCO, 2004).

Melo Neto & Froes (2002) mostra os “fatores-determinantes” do capital social: organização, participação, solidariedade, cooperação, confiança e iniciativa. Assim só com estes fatores, atuando conjuntamente, constituem um “novo modelo de desenvolvimento: o desenvolvimento sustentável” e o capital social completo.

São os níveis de participação e de organização que uma sociedade possui. Se a sociedade não está tramada, na sua base, por miríades de organizações, se ela não tem iniciativa, se a confiança social entre os grupos sociais não existe ou é pequena, você também não pode ter desenvolvimento, nem mesmo crescimento econômico sustentado. (AGÊNCIA DE EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO: O QUE FAZEMOS PELO BRASIL E O QUE PODEMOS FAZER POR VOCÊ *apud* MELO NETO & FROES, 2002).

Para Franco (2004), o retorno do capital social (“empoderamento” das pessoas ) tem a ver com o poder das pessoas para fazer, coletivamente, alguma coisa para a comunidade inserida. Assim essa sociedade pode conferir esse “poder social” através de atitudes positivas a quais podem transformar realidades de certas localidades deixando mais “vivas” enquanto outras parecem estar fenecendo. Esse “poder social” está relacionado diretamente com o poder de participação coletiva, para que as pessoas possam tomar decisões democraticamente em grupo. (FRANCO, 2004; MELO NETO & FROES, 2002).

Para se ter um nível consideravelmente alto do investimento desse “capital social”, a participação dos cidadãos é importante, desse modo a formação de “redes sociais” (ou seja, pessoas conectadas umas às outras, com múltiplos caminhos para chegar até às seguintes) torna-se o imprescindível, através de processos democráticos como: fóruns, conselhos, agências de desenvolvimento, presença direta de pessoas do governo, de empresas e das organizações da sociedade civil, assim esse “poder social” será alto. (FRANCO, 2004).

A utilização de técnicas empreendedoras de inovação, criatividade, gestão e controle no manejo de recursos naturais até a transformação em bens ou serviços são algumas dos requisitos de um “empreendedor” para qualquer negócio, não obstante em um projeto social de empreendedorismo social. Assim utilizar técnicas de gestão, criatividade e inovação para que forneça produtos e serviços realmente necessários e desejáveis, possibilitando melhoria da condição de vida das pessoas envolvidas e/ou beneficiadas, através dessas ações empreendedoras. (HSU, 2005; ASHOKA, 2010; ASHOKA & KINSEY, 2001).

Uma vez testada a inovação social ou a solução para o problema, inicia-se um período que é denominado “aprendizagem”, no qual o empreendedor social enfrentará os mais diversos obstáculos para gerar os primeiros resultados sociais na comunidade. Tais dificuldades vão desde

o desenvolvimento da metodologia, passando pelo financiamento pessoal, da equipe e do projeto, até sua implementação. (ASHOKA & KINSEY, 2001).

Melo Neto & Froes (2002) entende que há uma troca mútua entre o empreendedorismo social e o estágio já sustentável das comunidades, pois senão existir permuta o projeto tende ao fracasso. Veja as colocações do autor:

O empreendedorismo social depende de comunidade sustentáveis para gerar resultados satisfatórios. Sem a força da comunidade, sem a prática da cidadania ativa, projetos de empreendedorismo social torna-se insustentáveis, definham rumo ao desaparecimento. (MELO NETO & FROES, 2002, p.109).

Além da fase denominada “aprendizagem” do projeto (acima citada), ainda Ashoka & Kinsey (2001) ensina outra fase importante no mesmo ciclo de vida do negócio, a fase de “institucionalização”, quando estará consolidado o modelo de atuação geradora da solução do problema social encontrado. Essa fase requer do empreendedor social profissionalização com estrutura organizacional. Pode ser a fase mais longa de todo o ciclo de vida do projeto, havendo a necessidade de análises como as desenvolvidas no plano de negócio (supranecessário), pois o agente de desenvolvimento e/ou empreendedor social deve estruturar-se gerando o “impacto social” e ainda na busca incessante da “sustentabilidade” a longo prazo do projeto proposto. (ASHOKA, 2010; ASHOKA & KINSEY, 2001).

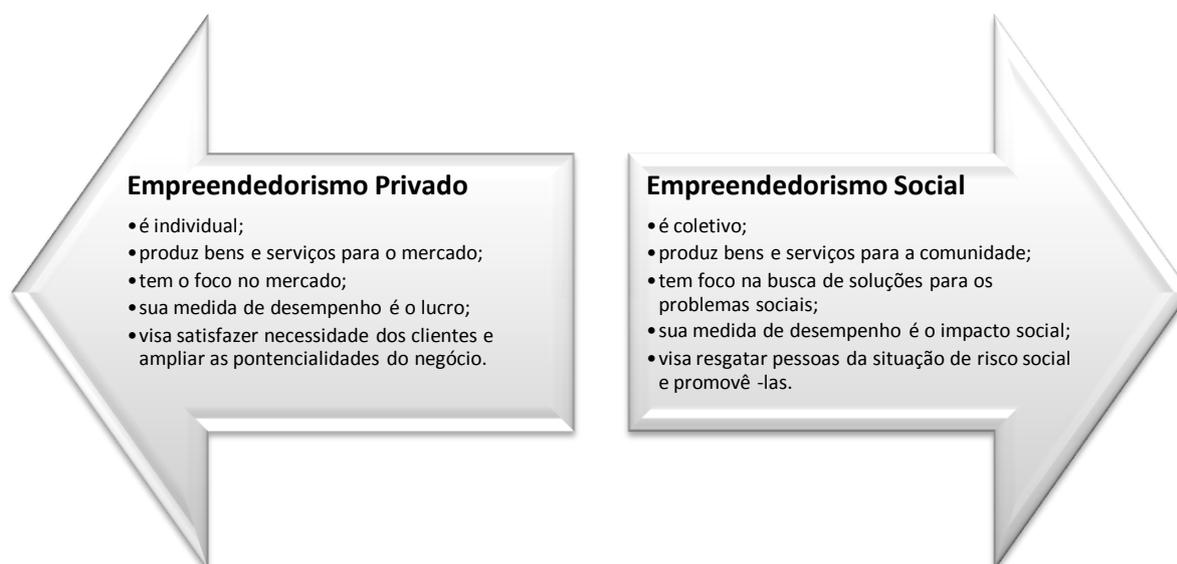
É pertinente chamar a atenção para as contribuições de Melo Neto & Froes (2002), pois dentro do amplo tema da sustentabilidade, aparecem agentes importantes que podem contrabalançar o modo de produção capitalista-consumista, trazendo o papel de novos conceitos de produção e empreendimentos com o cuidado das pessoas e comunidades em risco social, com a natureza em sua extração de matérias primas, bem como na sustentabilidade social de quem produz e ao mesmo tempo consome esses bens já transformados.

Nesse contexto, o Empreendedorismo Social torna-se a ação mais viável para o desenvolvimento local e sustentável, onde há um processo dinâmico com novas ideias e oportunidades econômicas reunindo capital social, trabalho e outros meios de produção, porém não só produz bens e serviços para a venda, mas para solucionar os problemas sociais, não direcionando exclusivamente para o mercado, e sim para “segmentos populacionais em situações de risco social: exclusão social, pobreza, miséria, risco de vida”, entre outros. (GALVÃO, 2010; MELO NETO & FROES, 2002).

O empreendedorismo social, ao inserir-se neste novo paradigma, além de suprir carências fundamentais da sociedade, deixadas em aberto pela insuficiência ou pela ineficiência ou ineficácia do Poder Público, criará novos espaços sociais e econômicos desenhados pelo empreendedor social em sintonia com a coletividade. Entre outros benefícios, isto servirá para contrabalançar a produção insustentável que tem pacto pernicioso com o consumo insustentável. O consumismo

entrega o corpo e a alma da Natureza para obter a fruição de bens passageiros e ilusórios. (COIMBRA *apud* MELO NETO & FROES, 2002).

Melo Neto & Froes (2002), traz uma reflexão, com uma comparação simples, diferenciando o mundo do empreendedorismo privado – das empresas em geral – do empreendedorismo social, onde são evidentes que o primeiro é focado no mercado consumidor mais o lucro; e o segundo focado na busca da resolução dos problemas de risco social, somadas a novas ideias de produção de bens para o coletivo, diminuindo assim os impactos sociais. (MELO NETO & FROES, 2002). Como apresentado na Figura nº 1:



**Figura 1 – Comparação: Empreendedorismo privado x Empreendedorismo Social.**

Fonte: baseado em (MELO NETO & FROES, 2002, p.11)

Para mensurar o retorno de sucesso do empreendimento, dentro da perspectiva do empreendedorismo social, usa-se como base a melhoria da qualidade de vida dos beneficiários, no seu “processo material, e espiritual-pessoal”. Colocando a economia a serviço da comunidade, onde seus empreendimentos valem da economia local e regional, viabilizados através de objetivos em comum das necessidades e demandas de uma comunidade sustentável. “O resultado final desejado é a promoção da equidade social, cultural, econômica e ambiental sob a ótica de sustentabilidade continuada”. (MELO NETO & FROES, 2002).

Ainda Melo Neto & Froes (2002), difere “projetos sociais” de “empreendimento sociais”. Logo projeto social é aquele que podem identificar as “demandas” e prioridades nas ações capazes de gerar “produtos, informação, mão-de-obra treinada, bens e serviços”; já os

empreendimentos sociais são aqueles que criam, fomentam “processos de participação”, interação, “parcerias”, “troca de bens e serviços” e plano de ações em conjunto. Na figura nº2, pode-se perceber a diferença com mais clareza.

ELEMENTOS	PROJETOS SOCIAIS X	PROJETOS DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo</li> <li>• Foco</li> <li>• Beneficiários</li> <li>• Dinâmica de funcionamento</li> <li>• Escopo de atuação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solucionar problemas sociais</li> <li>• Problemas sociais</li> <li>• agrupamentos sociais e segmentos populacionais em situação de risco social</li> <li>• ações que geram produtos para satisfazer demandas insatisfeitas</li> <li>• Ações de implementação e gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "empoderar" a comunidade</li> <li>• demandas e potenciais (individuais e coletivos)</li> <li>• Comunidades locais e regionais (atores sociais)</li> <li>• ações de fomento ao empreendedorismo comunitário</li> <li>• ações diversas, no entanto voltadas para objetivos de desenvolvimento possível e necessário</li> </ul>

**Figura 2 – Diferenças entre projetos sociais x Projetos de empreendedorismo social.**

Fonte: baseado em (MELO NETO & FROES, 2002, p.131)

Oliveira (2004), apresenta (quadro 1), os entendimentos do empreendedorismo social ao redor do mundo, em organizações internacionais:

ORGANIZAÇÃO	ENTENDIMENTO
SSE – SCHOOL SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, UK- REINO UNIDO	“É alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em lugar de ganhar dinheiro. Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, voluntários e comunitários [...] Empreendedores sociais nunca dizem `não pode ser feito`”
CCSE – CANADIAN CENTER SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, CANADA	“Um empreendedor social vem de qualquer setor, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, e empregam e focalizam na inovação social [...] Indivíduos que ... combinam seu pragmatismo com habilidades profissionais, perspicácias.
FOUD SCHWAB, SUIÇA	São agentes de intercambiação da sociedade através de : propor a criação de idéias úteis para resolver problemas sociais, combinando

	práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e e serviços; criar parcerias e formas/meios de auto-sustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social. [...] características comuns aos empreendedores sociais: apontam idéias inovadoras, e vem oportunidades onde outros não vem nada; combinam risco e valor com critério e sabedoria; estão acostumados a resolver problemas concretos, são visionários com sentido prático, cuja motivação é a melhoria de vida das pessoas, trabalham 24 horas do dia para conseguir seu objetivo social.”
ISE – THE INSTITUTE SOCIAL ENTREPRENEURS, EUA	“Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão (social), e são orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas (o empreendedorismo social é base nas competências de uma organização), tornando-as menos dependentes do governo e da caridade.”
ASHOKA, EUA	“ Os empreendedores sociais são indivíduos visionários, que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade. São inovadores sociais que deixarão sua marca na história.”
Erwing Marion, Kauffman Foundation	“ Empreendimentos sem fins lucrativos são o reconhecimento de oportunidade de cumprimento de uma missão para criar e sustentar um valor social, sem se ater exclusivamente aos recursos.”

**QUADRO 1 - CONCEITOS DIVERSOS SOBRE EMPREENDEDORISMO SOCIAL, VISÃO INTERNACIONAL**  
 FONTE: (OLIVEIRA, 2004)

## 1.2. EMPREENDEDOR SOCIAL

No significado de Ferreira (2004), a palavra empreender vem do latim *imprehendere* (ou *emprehendere*) com o ato de deliberar-se a praticar, propor-se, tentar, pôr em execução.

Conjuntamente a definição de empreendedor “(de empreender + dor), é aquele que empreende; ativo, arrojado”.

O empreendedor social é um tipo de líder – suas ideias e inovações não são incorporadas aos produtos e serviços a serem produzidos e prestados. Mas, sobretudo, são adicionadas à metodologia utilizada na busca de soluções para os problemas sociais, objeto das ações de empreendedorismo.[...] São pessoas que trazem aos problemas sociais a mesma imaginação que os empreendedores do mundo dos negócios trazem à criação de riqueza. Os empreendedores têm ideias ao identificarem oportunidades. Os empreendedores sociais buscam soluções inovadoras para os problemas sociais existentes e potenciais. (MELO NETO & FROES, 2002).

O perfil do empreendedor é o mesmo para ambos os tipos: empreendedor privado e empreendedores sociais. O que diferencia é o enfoque do negócio, bem como a dimensão do retorno. Para o empreendedor privado, a economia é “uma dimensão supervalorizada”, ou seja o sucesso do negócio individual depende fundamentalmente dela. Já para o social, a economia está a “serviço da comunidade” e o investimento principal é o “capital social”. (FRANCO, 2004; MELO NETO & FROES, 2002).

Um exemplo de busca, do empreendedor privado, é o sucesso nas vendas, o lucro; enquanto isso o empreendedor social se preocupa com o “impacto social”, ou o número de pessoas beneficiadas com “solução proposta no programa ou projeto de empreendedorismo social”. (MELO NETO & FROES, 2002). Ainda Melo Neto & Froes (2002), aponta que o empreendedor social pode medir o retorno do empreendimento através da “melhoria da qualidade de vida” dos favorecidos, no seu progresso material e “espírito-pessoal”.

A estas contribuições, agregamos a do escritor brasileiro Martins (2007), o qual resume o perfil de quem é um empreendedor:

- Perfil 1 – Caçador de Oportunidades: O empreendedor não pode pensar que as oportunidades aparecem somente uma vez na vida. Tenta transformar aquilo, que muitos pensam em ser apenas uma chance pequena, em uma boa oportunidade e com bons resultados.
- Perfil 2 – Comprometimento: Estar comprometido em fazer algo transformador, e de boa qualidade. Deverá respeitar limites, horários, metas, contratos, regras, priorizando-as com otimismo e enfrentando as variáveis de dificuldades.
- Perfil 3 - Analista de Mercado: Acompanhar as variações nos ambientes (internos e externos), atualizando-se com base em informações das tendências de mercado atuais.
- Perfil 4 – Planejar sempre: Mudar para uma postura de planejamento das ações, atividades, e preocupação com o cliente final.

- Perfil 5 – Usar Metas reais: Utilizar Parâmetros para formalizar as metas dentro do que foi planejado, adaptando-as de acordo com a realidade do momento, utilizando-as como ferramenta motivadora para todos os envolvidos no processo organizacional.
- Perfil 6 – Perseverante: É esperado do empreendedor muita força de vontade, garra, dinamismo, o qual não acobarda com pequenos problemas. O empreendedor deve saber que o negócio exigirá muito esforço, pulso firme e determinação.
- Perfil 7 – Possuir uma excelente equipe de trabalho: Delegar atividades, distribuir funções para pessoas de confiança, escolher pessoas com formação em boas universidades. Contar com consultores especializados e com referências importantes de mercado.
- Perfil 8 – Manter atualizada a rede de Contatos: Manter ativa uma rede de relacionamentos, pois assim o Empreendedor conseguirá obter informações importantes para a vida do empreendimento como as novidades tecnológicas, por exemplo, podendo agregar novas ideias e mídias alternativas para o negócio. Desse modo, o Empreendedor pode contar com o atributo inovação para mais planejamento do futuro, com base nessa rede de contatos (*Networking*).

Dolabela (2003) desvenda o mito de que o empreendedor é um “talento que brota”, um “fenômeno individual”, contrapondo com quem acredita em tal milagre, pois segundo o autor o espírito empreendedor é um “potencial de qualquer ser humano”, necessitando de algumas condições ou fatores que influenciam a materialização deste fato. Para que possa produzir tais efeitos empreendedores, as condições no “ambiente macro”, na “democracia”, a “cooperação e a estrutura em forma de “rede”, podem levar a formação desse capital social, aflorando o “espírito empreendedor”, componente do capital humano (conhecimento e habilidade).

Nos países que hoje oferecem melhores condições de vida para sua população, o estoque de capital social existente já é suficiente para liberar espírito empreendedor em altas doses. Justamente por isso, por terem queimado etapas no desenvolvimento social, os investimentos em infra-estrutura sofisticada e capital de risco podem ser prioritários para eles.

Mas não para nós. Mesmo sendo essenciais, esses insumos não são suficientes para produzir a incorporação das massas excluídas à economia. Pelo contrário. Ao serem aplicados isoladamente, sem investimento em capital humano e social, tendem a perpetuar o nível de concentração de bens e capacitações de toda natureza. (DOLABELA, 2003, p.25).

Na concepção de Dolabela (2003) o empreendedor conta com os fatores “sonho estruturante” (sonho transformado em objetivos de ação), “visão”, o “conhecimento” e “senso de oportunidade”. A capacidade de inovação também é uma característica do empreendedor, apto a buscar e identificar uma oportunidade, somados a experiências e a liderança.

[...] A capacidade de identificar oportunidades é fruto do “olhar” e, portanto, atributo do indivíduo que aprendeu a ver o que os outros não distinguem. O saber empreendedor ultrapassa o domínio de conteúdos científicos, técnicos, instrumentais. Estes pouco servem para quem não sonha, para quem não têm a capacidade de, a partir do sonho, gerar novos conhecimentos que produzam mudanças significativas para o avanço da coletividade. A “rebelia” do empreendedor não se manifesta somente pela denúncia do inadequado, do obsoleto, do prejudicial à sociedade que encontra. Por isso, só o sonho (ou a ideia) não é suficiente para configurar uma ação empreendedora: é preciso transformá-lo em algo concreto, viável, sedutor por sua capacidade de trazer benefícios para todos, o que lhe dá o caráter de sustentabilidade. Empreender não significa apenas criar novas propostas, inventar novos produtos ou processos, produzir novas teorias, engendrar melhores concepções de representação da realidade ou tecnologias sociais. Empreender significa modificar a realidade para dela obter a auto-realização e oferecer valores positivos para a coletividade. Significa engendrar formas de gerar e distribuir riquezas materiais e imateriais por meio de ideias, conhecimentos, teorias, artes, filosofia. [...] Empreender é um processo essencialmente humano, com toda a carga que isso representa: ações dominadas por emoção, desejos, sonhos, valores; ousadia de enfrentar as incertezas e de construir a partir da ambigüidade e no indefinido; consciência da inevitabilidade do erro em caminhos não-percorridos; rebelia e inconformismo; crença na capacidade de mudar o mundo; indignação diante de iniquidade sociais. Empreender é, principalmente, um processo de construção do futuro. (DOLABELA, 2003, p.29-30).

A importância da “Pedagogia empreendedora”, doutrinada por Dolabela (2003), pode colocar o empreendedor como “alguém capaz de gerar novos conhecimentos”, conduzida por uma “plataforma” constituída por “saberes” ou “quatro pilares da educação”: “aprender a saber, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser” .(DOLABELA, 2003).

Trata-se de conhecimentos que abrangem tanto o ambiente do sonho e o macroambiente quanto características do indivíduo, como criatividade e capacidade de aplicá-la, buscando e controlando recursos para atingir seus fins; crença do indivíduo em que suas ações podem causar mudanças; confiança em suas habilidades, perseverança e paixão para fazer de forma melhor e mais rápida; ousadia para assumir riscos, quebrar regras, romper os limites do *status quo*; habilidade para estabelecer relações e cooperar; capacidade de identificar oportunidades. Antes de tudo, capacidade de se emocionar. [...] Esse composto resulta da capacidade de estabelecer novas relações entre saberes preexistentes para gerar avanços e tem a peculiaridade de constituir um conhecimento único, porque carrega os valores de quem o produziu, seja um indivíduo, seja um grupo. (DOLABELA, 2003, p.26).

Outro ensinamento de Dolabela (2003) é a utilização do termo empreendedor coletivo (ou empreendedor cívico). Assim, sob a ótica da “teoria dos sonhos”, é aquele que tem sonho de “promover a coletividade, a melhoria das condições de vida de todos”, utilizando da criação de novas “tecnologias de desenvolvimento” para transformações econômicas e sociais, quebrando esses padrões já solidificados pelo *status quo*.

[...] Em outras palavras, chamo de empreendedor coletivo o indivíduo capaz de aumentar a capacidade de conversação de uma comunidade, ampliando ou criando a conectividade entre seus diversos setores, gerando o capital social, que é insumo básico do desenvolvimento, e cujo trabalho consiste em criar as condições para que a comunidade desenvolva sua capacidade de sonhar. [...] Por seu turno, o empreendedor coletivo tenta provocar mudanças que conduzam à sustentabilidade, à auto-suficiência, ou seja, seu trabalho busca tornar dinâmicas as potencialidades da comunidade, criando condições para que seus membros sejam protagonistas, através de redes de cooperação internas e externas, na construção do seu próprio desenvolvimento. Torna-se claro, portanto, que a construção do sonho coletivo pressupõe um ambiente adequado, em que estejam presentes, por

exemplo, a cooperação, a capacidade de construir relações em rede, a aceitação do outro como legítimo pela sua condição de humano – e não por qualquer outra, como renda, raça, classe, conhecimento etc. -, assim como a regulação democrática de conflitos. (DOLABELA, 2003, p.47-48).

Dolabela (2003) contrasta o empreendedor coletivo do empreendedor social. Segundo o autor, na ótica da “teoria empreendedora dos sonhos”, o empreendedor social não necessariamente ataca as causas de problemas de risco social, e sim resolve “questões inadiáveis” pertinentes, por exemplo, a fome e/ou doenças. Este, conforme Dolabela (2003), “ataca” problemas prementes e atua mais nos sintomas desses, entretanto não torna o empreendedor social menos importante, pois ainda há muitos miseráveis e pobres que não podem esperar neste país.

O gerador de capital social, ou empreendedor coletivo, desenvolve ações cujo o sonho é a “construção e a realização do sonho coletivo”, que objetivam, conforme Dolabela (2003) em:

- Sensibilizar as diversas forças vivas da comunidade para a necessidade de cooperação e induzi-las à sua prática;
- construir as condições para a percepção da identidade comunitária como fonte de solidariedade e energia para a construção de melhores condições de vida para todos;
- estimular a criação de um lócus de discussão em que seja possível formular e discutir democraticamente os principais problemas e desejos da comunidade;
- criar condições para que a comunidade selecione indicadores e construa bases de dados e critérios para a avaliação objetiva de seus principais problemas – sobre mortalidades infantil, analfabetismo, desemprego, por exemplo - , pois a mediação do desemprego socioeconômico torna possível a conversação em torno de informações concretas, e não de suposições;
- estimular a construção de uma agenda local com as prioridades definidas pela comunidade (sonho coletivo);
- criar meios para a elaboração de projetos e construção de estratégias e parcerias para a solução dos problemas (busca de realização do sonho);
- construir processo de cooperação intra e extracomunidade para a realização do sonho coletivo.(DOLABELA, 2003, p.52-53).

Na obra de Mattar (2004) é encontrado o Agente Construtivo (AC), o qual é o agente auto-intuitivo da organização, “motivador”, a “alavanca propulsora”, um “agente de informação”, o “conciliador organizacional”, a “encarnação do consultor e empreendedor intracorporação”, criando com os demais uma “missão conjunta”. Assim, Mattar (2004) define o AC:

O Agente Construtivo (AC) é a transfiguração do líder holístico, puro e universal, que consegue na senda do relacionamento humano encontrar todos os caminhos para a saída do intrincado labirinto da inter-relação e da interação grupal e sua convivência num meio ambiente aberto, transparente, comunicativo e produtivo. A Capacidade intuitiva, o autoconhecimento, a auto-estima, a humildade, a lealdade da vida civil desse indivíduo, é simplesmente o reflexo do seu equilíbrio perante a família, a organização, a sociedade, a escola e a natureza. Esse indivíduo tem a plena consciência de sua liderança e desenvolve essa responsabilidade, sabendo da sua transitoriedade e da transitoriedade das lideranças nas organizações.(MATTAR, 2004, p.18).

Em Franco (2004) aparece o termo “Agente de Desenvolvimento” (AD), o qual é o responsável por mudanças, visando a “indução e a promoção de comportamentos inovadores”,

agregando a geração e difusão de “novas práticas e experiências”, utilizando-se, muitas vezes, de pesquisas, elaboração teórica sobre tais “processos de inovação social”; podendo ser interpretados como desenvolvimento.

Os Agentes de Desenvolvimento são, de fato, agentes de educação em um sentido amplo deste conceito, ou seja, tanto como interação capaz de fazer emergir novas competências e habilidades, aumentando a capacidade de dinamizar potencialidades, quanto como conformação de ambientes sociais favoráveis à ocorrência e à reprodução desse tipo de interação (educativa). [...] Tais Agentes de Desenvolvimento atuam em organizações e comunidades visando contribuir para mobilizar a criatividade e a inovação, despertar o empreendedorismo individual e coletivo, incentivar a cooperação e o protagonismo policêntrico (ou a multiliderança), ensejar a captação e a multiplicação de recursos endógenos na solução de problemas locais, horizontalizar as relações entre grupos, pessoas e organizações, estimular o surgimento e animar o funcionamento de redes de atores sociais, inaugurar novas institucionalidades e novos processos participativos, democratizar decisões e procedimentos, incluir novos atores na esfera pública e ampliar e estimular a inteligência coletiva. (FRANCO, 2004, p.233-234).

Galvão (2010) mostra que um empreendedor social tem características próprias para iniciativas de criação de um novo negócio com paixão pelo o que faz e pela causa. Utiliza, de forma inteligente, os recursos disponíveis; tem uma visão aguçada do futuro; possui potencial de realização; calcula os riscos e as possibilidades de fracasso; há criatividade para transformar o ambiente socialmente e economicamente de forma positiva.

Assim, pode-se dizer que empreendedores sociais são reformadores e revolucionários que, em vez de buscarem melhorar sua própria vida financeira, buscam melhorar o ambiente inteiro por suas ações. Sua ação é concentrada na obtenção de vantagens para a comunidade e visa a transformar o próprio modo de agir das pessoas envolvidas a partir de ações organizadas através do capital social, capital humano e capital produtivo. (GALVÃO, 2010).

Em Ashoka (2010a) é descrito o fenômeno dos empreendedores sociais, cujos indivíduos são determinantes no enfrentamento dos problemas sociais e proponentes de soluções inovadoras para a sociedade. Os adjetivos de ambiciosos e persistentes são positivos pois são capazes de abordar as grandes questões sociais, oferecendo novas idéias para a mudança em larga escala. As necessidades da sociedade não são deixadas exclusivamente para os setores do governo ou de negócios resolverem, pois os empreendedores sociais podem identificar o que não estão funcionando e tentam mudar o sistema proposto para solucionar o problema, destarte persuadindo comunidades inteiras a tomar novos saltos. Utilizam da razão, entretanto são possuidores da paixão e do comprometimento social, como comprometimento de suas vidas. São visionários e realistas, preocupados com a aplicação prática de sua visão engajada. Provocadores, recrutadores de massa, apresentam ideias que são participativas, acessíveis, amigáveis, compreensíveis ou do inglês *user-friendly*, a fim de gerar uma maximização de multiplicadores de agentes de desenvolvimento local, do inglês *changemakers*, pessoas engajadas e capazes de fazer mudanças transformadoras. (ASHOKA, 2010a, tradução livre).

A título de exemplos, Ashoka (2010a) cita algumas pessoas importantes, ao longo da história, que utilizaram técnicas e do perfil de empreendedor social:

- Susan B. Anthony (EUA): lutou pelos direitos das mulheres nos Estados Unidos;
- Vinoba Bhave (Índia): Fundador e líder do Movimento de distribuição de Terras (Land Gift Movement), fez a redistribuição de mais de 7.000.000 hectares de terra para ajudar os “intocáveis” da Índia e sem-terra.
- Dra. Maria Montessori (Itália): Desenvolveu o método de educação infantil Montessori.
- Florence Nightingale (Reino Unido): Fundadora da enfermagem moderna, ela estabeleceu a primeira escola para enfermeiros e lutou para melhorar as condições hospitalar.
- Margaret Sanger (EUA): Fundadora da Planned Parenthood Federation of America, que liderou o movimento para os esforços de planejamento familiar em todo o mundo.
- John Muir (EUA): naturalista e conservacionista, estabeleceu o Sistema Nacional de Parques (National Park System) e ajudou a fundar o Sierra Club.
- Jean Monnet (França): Responsável pela reconstrução da economia francesa após a Segunda Guerra Mundial, incluindo a criação da Comunidade Europeia do Carvão e do Aço ou European Coal and Steel Community (ECSC). (ASHOKA, 2010a, tradução livre).

Oliveira (2004), em seu estudo, compartilha o perfil com os conhecimentos, habilidades, competências e as posturas esperadas de quem é um empreendedor social (Quadro 2):

<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>POSTURAS</b>
1) Saber aproveitar as oportunidades; 2) Ter competência gerencial; 3) Ser pragmático responsável; 4) Saber trabalhar de modo empresarial para resolver problemas sociais.	1) Ter visão clara; 2) ter iniciativa; 3) ser equilibrado; 4) participação; 5) saber trabalhar em equipe; 6) saber negociar; 7) saber pensar e agir estrategicamente; 8) ser perceptivo e atento aos detalhes;	1) Ser visionário; 2) ter senso de responsabilidade; 3) ter senso de solidariedade; 4) ser sensível com os problemas sociais; 5) ser persistente; 6) ser consciente, 7) ser competente; 8) saber usar forças	1) Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade; 2) ser determinado; 3) ser engajado; 4) ser comprometido e leal; 5) ser ético; 6) ser profissional;

	9) ser ágil; 10) ser criativo; 11) ser crítico; 12) ser flexível; 13) ser focado; 14) ser habilidoso; 15) ser inovador 16) ser inteligente; 17) ser objetivo;	latentes e regenerar forças pouco usadas; 9) saber correr riscos calculados; 10) saber integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos; 11) saber interagir com diversos segmentos e interesses dos diversos setores da sociedade; 12) saber improvisar; 13) ser líder.	7) ser transparente; 8) ser apaixonado pelo que faz (campo social).
--	---	--	---

**QUADRO 2 - PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL, CONHECIMENTOS, HABILIDADES, COMPETÊNCIAS E POSTURAS**  
FONTE: (OLIVEIRA, 2004)

## **2. TECNOLOGIAS SOCIAIS INOVADORAS PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL E SUSTENTÁVEL**

Para um empreendimento social obter êxito, pode-se usar de varias formas, ferramentas e técnicas sociais inovadoras para que se alcance o desenvolvimento local e sustentável de comunidades periféricas e em risco social. Assim as Tecnologias Sociais, deparadas na literatura, podem assumir esse papel de “mola propulsora”, implantadas por empreendedores sociais, organizações e comunidades interessadas no mesmo objetivo de resoluções de problemas sociais.

### **2.1. TECNOLOGIAS SOCIAIS**

Para Melo Neto & Froes (2002), as tecnologias sociais são verdadeiros “arranjos institucionais” assim definidos e “implementados” por associações, governos (federal, estadual e municipal), universidades, equipes gestoras dos programas e “projetos de desenvolvimento social” na comunidade, sindicatos e pelos membros dessa comunidade.

Tipificados em 11 (onze) categorias, Melo Neto & Froes (2002) dispõe o conhecimento de: redes e inter-redes (as rede de pessoas, de relações e de organizações), os modelos de

empreendedorismo, os projetos e programas sociais, grupos de pequenos produtores, agendas, pólos, fóruns, núcleos, instituições de fomento, empreendimentos sociais, sistemas de cooperativas e associações.

Segundo Melo Neto & Froes (2002) compete aos empreendedores sociais e aos gestores criarem “sinergias” com tais tecnologias sociais, assim aperfeiçoaram e otimizariam o desempenho dos negócios e empreendimentos sociais.

Tecnologia Social compreende produtos, técnicas ou metodologias reprodutíveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social. É um conceito que remete para uma proposta inovadora de desenvolvimento, considerando a participação coletiva no processo de organização, desenvolvimento e implementação. Está baseado na disseminação de soluções para problemas voltados a demandas de alimentação, educação, energia, habitação, renda, recursos hídricos, saúde, meio ambiente, dentre outras. (TECNOLOGIAS SOCIAIS, 2011).

O clássico soro caseiro, que combate a desidratação reduzindo a mortalidade infantil, é um exemplo de tecnologia social, onde pode-se perceber a interação e conglomação do “saber popular, organização social e o conhecimento técnico-científico”, propiciando assim o “desenvolvimento social em escala”. (TECNOLOGIAS SOCIAIS, 2011).

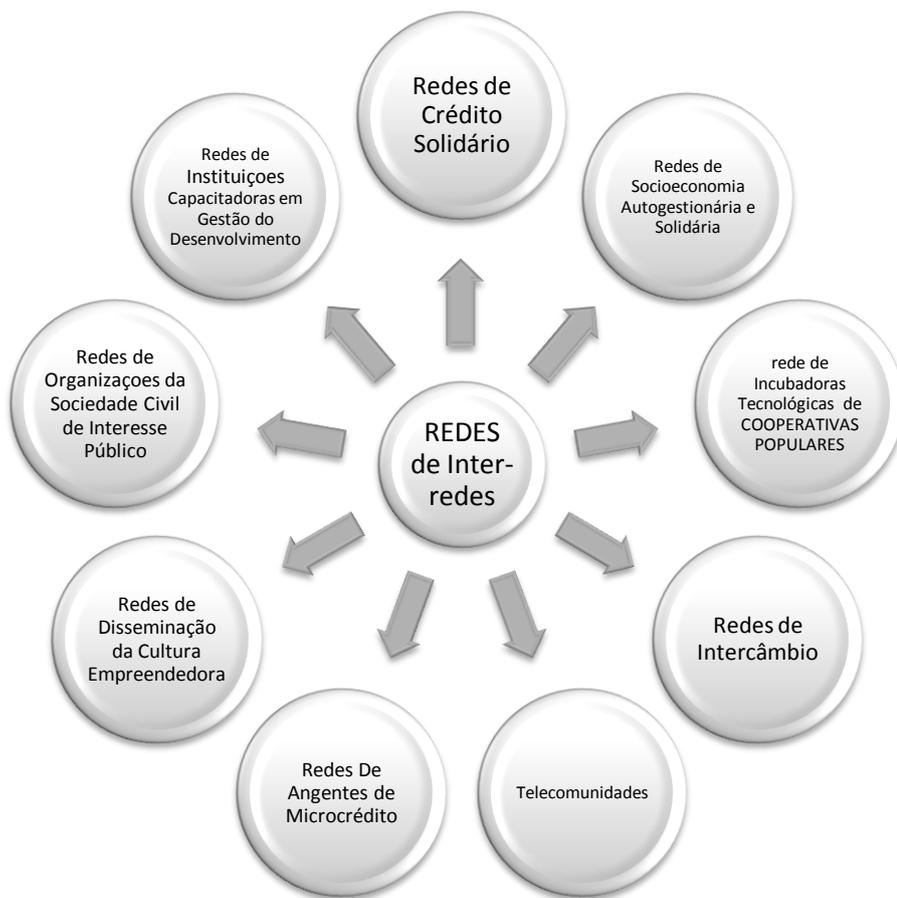
Franco (2004) utiliza a expressão “pautas sociais inovadoras”, como inúmeras possibilidades de “ações de uma comunidade em desenvolvimento”. Na concepção do autor uma pauta social (ou agenda social), não se pode pautar em políticas públicas “compensatórias” ou simplesmente de “assistência social”, mas sim deveria abranger às múltiplas dimensões “da vida em sociedade”, proporcionando boas condições de vida e “itens responsáveis” boas condições de convivência social.

De uma lista, que poderia ser infinita, Franco (2004) faz referência às ações, programas e empreendimentos locais (“pautas sociais inovadoras”), tais como:

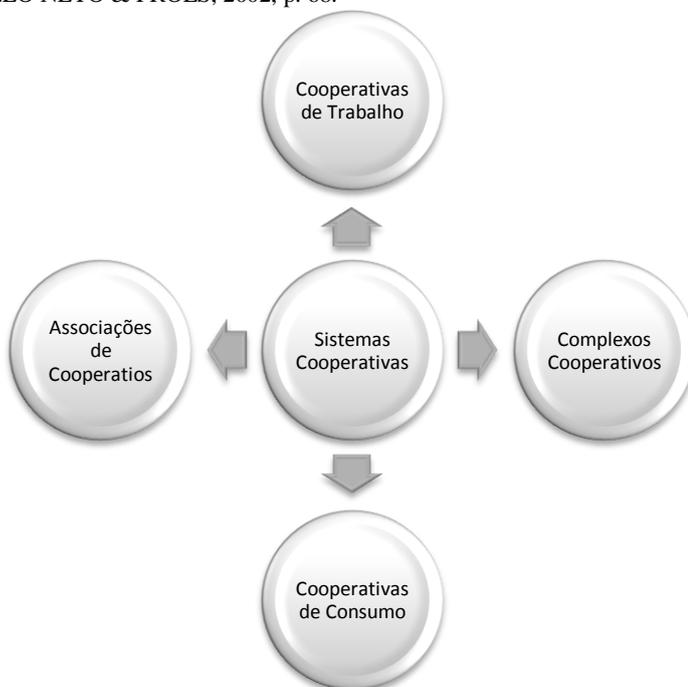
- Utilização de materiais e *Know How* (conhecimento) da localidade em construções civil alternativas;
- Arte e artesanato, fabricação de brinquedos e outros, através de técnicas de reutilização do lixo e dos rejeitos industriais;
- Programa de microcrédito (“bando do povo”), banco comunitário e oferta de outros serviços “microfinanceiros”;
- “Arranjos Ecológicos” com combinados culturais e sinérgico, tais como: “Bambu+cogumelo+minhoca”;
- Centros de recuperação de equipamentos, máquinas e veículos antigos;

- Centros de apoio a micro e pequena empresa;
- Centros de voluntariado;
- Combinados urbano-rurais e ecovilas;
- Consórcios Comunitários;
- Circuitos gastronômicos;
- Consórcios habitacionais comunitários;
- Cooperativas de crédito, produção e serviços;
- Empresas de participação comunitária;
- Empresas em rede (trabalhadores conectados, trabalhando em suas respectivas residências);
- Hortas escolares e comunitárias;
- Jornal e moeda comunitária;
- Mutirões de construção de habitações populares;
- Parques comunitários;
- Plano de previdência comunitária
- Plano de Saúde Comunitário;
- Programas de artesanato;
- Programas de alfabetização de jovens e adultos, com capacitação profissional;
- Rádio e Tv comunitárias;
- Redes de jovens de telecentros, telecentros comunitário;
- Dentre outros. (FRANCO, 2004, p.207-211).

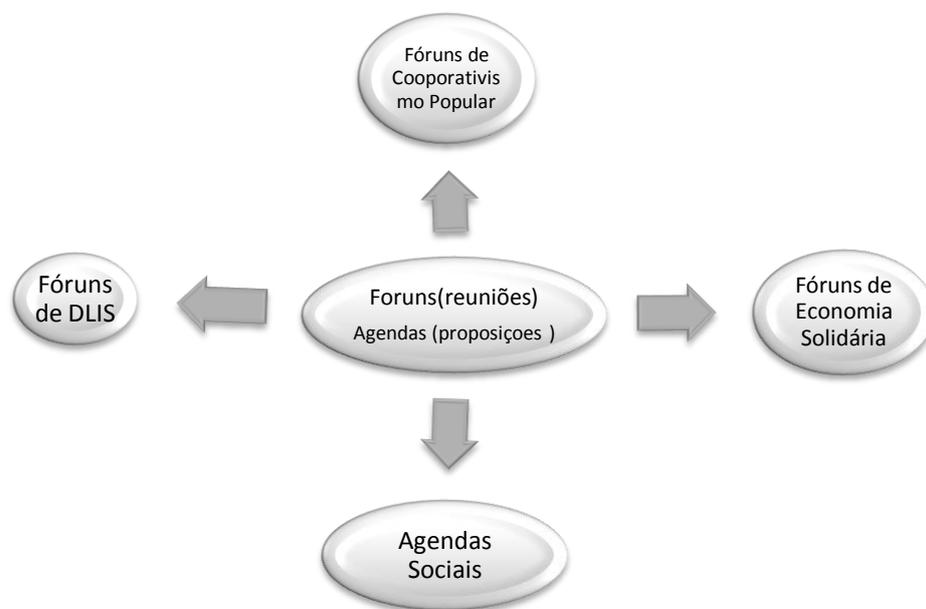
Baseado em Melo Neto & Froes (2002) estão dispostas em figuras as interligações tipificadas das variações das Tecnologias sociais encontradas:



**Figura 3: Tecnologias sociais do tipo rede e inter-rede.**  
 Fonte: MELO NETO & FROES, 2002, p. 68.



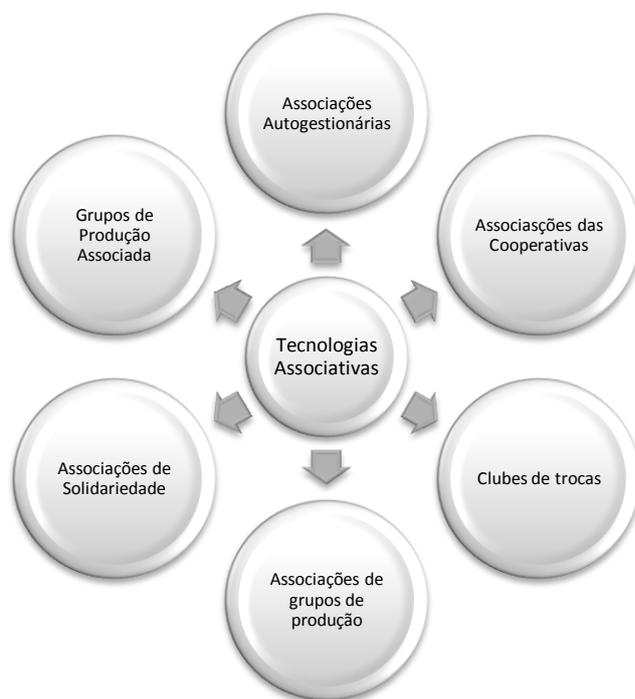
**Figura 4: Tecnologias sociais e sistemas cooperativos.**  
 Fonte: MELO NETO & FROES, 2002, p. 69.



**Figura 5: Tecnologias sociais do tipo Fóruns e agendas.**  
 Fonte: MELO NETO & FROES, 2002, p. 69.



**Figura 6: Tecnologias sociais do tipo estratégias.**  
 Fonte: MELO NETO & FROES, 2002, p. 70.



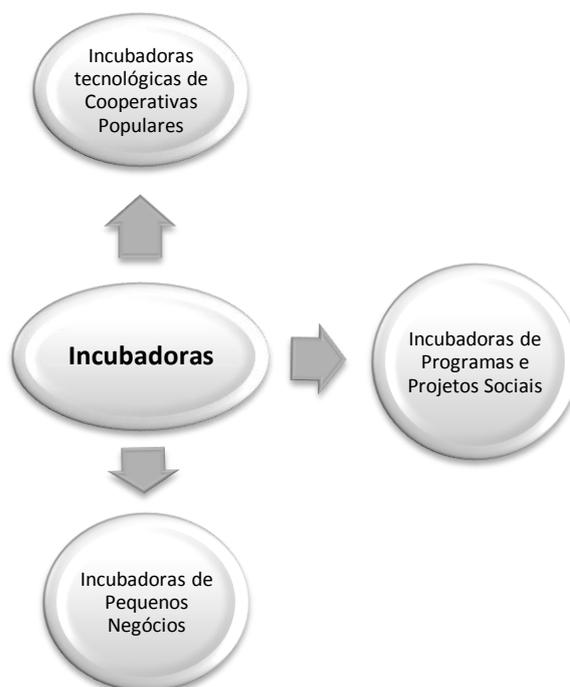
**Figura 7: Tecnologias sociais associativas.**  
 Fonte: MELO NETO & FROES, 2002, p. 70.



**Figura 8: Tecnologias sociais do tipo núcleos, pólos, agências de fomento e instituições de assistência técnica e apoio financeiro**  
 Fonte: MELO NETO & FROES, 2002, p. 71.



**Figura 9: Tecnologias sociais sob a forma de programa e projetos.**  
 Fonte: MELO NETO & FROES, 2002, p. 71.



**Figura 10: Tecnologias sociais do tipo Incubadoras (criadas geralmente em Universidades).**  
 Fonte: MELO NETO & FROES, 2002, p. 72.

## 2.2. DESENVOLVIMENTO LOCAL INTEGRADO E SUSTENTÁVEL - DLIS.

Franco (2004) define o desenvolvimento local integrado e sustentável (DLIS) como uma metodologia do desenvolvimento local, focado numa estratégia de investimento em capital

social (empoderamento social). São utilizadas algumas tecnologias sociais inovadoras nessa estratégia, para “a articulação de redes” com a efetivação de “processos democrático-participativos” aplicados na localidade.

[...] uma estratégia de indução ao desenvolvimento que prevê a adoção de uma metodologia participativa, pela qual mobilizam-se recursos da sociedade civil, em parceria com o Estado (com os três níveis de governo) e com o mercado, para a realização de diagnósticos da situação de cada localidade, a identificação de potencialidades, a escolha de vocações e a confecção de planos integrados de desenvolvimento. (AGÊNCIA DE EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO: O QUE FAZEMOS PELO BRASIL E O QUE PODEMOS FAZER POR VOCÊ, 2002 *apud* MELO NETO & FROES, 2002).

No Brasil são mais de 2 mil pessoas e instituições que dominam essa metodologia do DLIS, logo são aptas de implantar projetos e processo de indução ao desenvolvimento em municípios, bairros, distritos, microrregiões em todas as unidades da Federação Brasileira. Os governos, sociedade civil, organizações e empresas estão desenvolvendo ou acompanhando processo de desenvolvimento local em cerca de mil (1000) localidades em todos os cantos do Brasil. Há também o surgimento de voluntários, agentes locais responsáveis pela implantação e acompanhamento dos processos de DLIS. Parte do empresariado começa a se interessar pelo DLIS, como forma de promover a “responsabilidade social corporativa” ou para investir no chamado “investimento social privado”, desvencilhado do “clientelismo” e do “assistencialismo”. (FRANCO, 2004, p.14-18).

Buarque (2008) apresenta um paradoxo no novo paradigma de desenvolvimento mundial, onde aparece a globalização com a “intensa integração econômica”, “formação de blocos regionais” e “redes empresariais” com “estratégias e atuação global”; já de outro lado a emergente preocupação com o desenvolvimento local, a “descentralização econômica, social, política” e o aparecimento de movimentos locais e “endógenos”. (BUARQUE, 2008).

O desenvolvimento local pode ser conceituado 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. Para ser consistente e sustentável, o desenvolvimento local deve mobilizar e explorar as potencialidades locais e contribuir para elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local: ao mesmo tempo, deve assegurar a conservação dos recursos naturais locais, que são a base mesma das suas potencialidades e condição para a qualidade de vida da população local. Esse empreendimento endógeno demanda, normalmente, um movimento de organização e mobilização da sociedade local, explorando as suas capacidades e potencialidades próprias, de modo a criar raízes efetivas na matriz socioeconômicas e cultural da localidade. (BUARQUE, 2008, p. 25- 26).

Para haver a quebra da dependência e a “inércia do subdesenvolvimento”, o Desenvolvimento local pode ser capaz de promover mudanças sociais em territórios onde o atraso de localidades periféricas ainda existe. Porém não pode se limitar somente em questões e enfoque econômico, sem minimizar a importância do “dinamismo” deste para o

desenvolvimento do local aplicado. Assim é suntuoso fomentar atividades econômicas viáveis e competitivas, capazes de concorrer nos mercados “locais, regionais e, no limite, nos mercados globais”. (BUARQUE, 2008).

Apenas com economia eficiente e competitiva gerando riqueza local sustentável pode-se falar, efetivamente em desenvolvimento local, reduzindo a dependência histórica, de transferências de rendas geradas em outros espaços. (BUARQUE, 2008, p.26).

Sem se esquecer da conservação ambiental, para um processo otimizado do Desenvolvimento local sustentável, Buarque (2008) coloca “três grandes pilares” combinado com fatores que podem promover a “reorganização” da sociedade local e da economia desta. Dos três pilares há a necessidade de “interação e sinergia” entre a “qualidade de vida da população local” (redução da pobreza, geração de riqueza e distribuição de ativos), “eficiência econômica” (agregação de valor na cadeia produtiva) e a “gestão pública eficiente”. Para medir essa interação entre esses fatores, deve ser mediada pela “governança”, pela “organização da sociedade” e pela “distribuição de ativos sociais”. (BUARQUE, 2008).

O desenvolvimento, distinto do crescimento econômico, cumpre esse requisito, na medida em que os objetivos do desenvolvimento vão bem além da mera multiplicidade da riqueza material. O crescimento é uma condição necessária, mas de forma alguma suficiente (muito menos é um objetivo em si mesmo), para se alcançar a meta de uma vida melhor, mais feliz e mais completa para todos. [...] No contexto histórico em que surgiu, a ideia de desenvolvimento implica a expiação e a reparação das desigualdades passadas, criando uma conexão capaz de preencher o abismo civilizatório entre as antigas nações metropolitanas e a sua antiga periferia colonial, entre as minorias ricas modernizadas e a maioria ainda atrasada e exausta dos trabalhadores pobres. O desenvolvimento traz consigo a promessa de tudo – a modernidade inclusiva propiciada pela mudança estrutural. (SACHS, 2008, p.13)

Para Sachs (2008), o desenvolvimento sustentável acrescenta outra dimensão de preocupação, a sustentabilidade ambiental à dimensão da sustentabilidade social. Assim rever estratégias é importante, pois em curto prazo, podem levar ao crescimento “ambientalmente destrutivo”, mas “socialmente benéfico”, ou vice-versa.

Há cinco pilares para o desenvolvimento sustentável, na concepção de Sachs (2008): social, ambiental, territorial, econômico e político.

- a. SOCIAL, fundamental por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais, por causa da perspectiva disrupção social que paira de forma ameaçadora sobre muitos lugares problemáticos do nosso planeta;
- b. AMBIENTAL, com suas dimensões (os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como “recipientes” para a disposição de resíduos);
- c. TERRITORIAL, relacionado à distribuição espacial de recursos, das populações e das atividades;
- d. ECONÔMICO, sendo a viabilidade econômico a *conditio sine qua non* para que as coisas aconteçam;
- e. POLÍTICO, a governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem; a liberdade faz toda a diferença. (SACHS, 2008, p.15).

O desenvolvimento definido por Sachs (2008), é aquele que pretende capacitar cada ser humano a “manifestar suas potencialidades, talentos e imaginação, na procura da auto-realização e da felicidade”, assim empreendimentos tanto “individuais” quanto “coletivos”, somados a trabalhos “autônomo e heterônomo” e dedicação de tempo a atividades não produtivas. Assim essa sociedade maximiza suas oportunidades criando um ambiente propício a uma boa convivência e condições para a produção de meios de existência viáveis. (SACHS, 2008).

Franco (2004) pondera que qualquer desenvolvimento é sempre uma inovação. Quanto ao desenvolvimento local, o autor coloca uma “fórmula” destacando o desenvolvimento com inovação.

<b>Comunidade + Rede + Inovação = Desenvolvimento (FRANCO, 2004, p.166)</b>
---

O desenvolvimento sustentável obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras, e exige a explicitação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica. Estritamente falando, apenas as soluções que consideram estes três elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento [...] (SACHS, 2008, p.36).

### **2.3. O DESAFIO DE UMA SOCIEDADE E COMUNIDADE EMPREENDEDORA E SUSTENTÁVEL**

Uma sociedade só se transforma se tiver capacidade para improvisar, inovar, enfrentar seus problemas da maneira mais prática possível, mas numa perspectiva racional. (FURTADO, 1999).

Melo Neto & Froes (2002) define a temática de sociedades sustentáveis às quais detêm do poder de mobilização, “caracterizada por um elevado investimento no fator humano – alimentação, saúde, educação, capacitação profissional, alta empregabilidade – sem a tendência à alta concentração de riqueza e de renda”. Essa sociedade tem capacidade para encontrar e realizar “novas alternativas para promover o seu próprio desenvolvimento. Uma sociedade que sabe inovar em termos de ações de geração de emprego e renda e que busca novas formas de inserção social”. (MELO NETO & FROES, 2002).

Franco (2004) resume o conceito da palavra “sustentabilidade” em uma expressão: “Andar com as próprias pernas”, ou seja, que essa comunidade consiga seguir “o mapa do caminho e inventando novos passos rumo ao futuro desejado”, destacando que o agente

responsável pelo desenvolvimento do projeto social (empreendedor social), seja interno ou externo, coloque esse horizonte ideal de um projeto local independente no futuro.

Com essa base societária e comunitária, onde há um envolvimento e participação de todos que almejam novas idéias, atendendo de forma contínua na busca de recursos, que muitas vezes, não estão disponíveis para os investimentos merecidos nessa sociedade. Assim Melo Neto & Froes (2002) coloca mais um conceito dessa sociedade que busca a sustentabilidade de forma real e do modelo ideal de desenvolvimento.

Nesse exercício de cidadania, que a própria comunidade desenvolve entre si, são características de uma sociedade que enfrenta os problemas de uma forma inovadora - onde o acesso a serviços públicos essenciais não chegam de forma homogênea - assim podem ser resolvidas as dificuldades, imposta, muitas vezes, pelo descaso governamental do passado ou por um processo de industrialização ou ainda por um sistema econômico o qual produz seus próprios excluídos. (FRANCO, 2004).

Uma sociedade deve estar preparada para investir na própria população, elevando seu nível de competência organizacional e de profissionalismo, investindo no capital humano para usufruir do retorno do capital social desenvolvido. (FRANCO, 2004).

Assim Melo Neto & Froes (2002) coloca um resumo das características da sociedade sustentável:

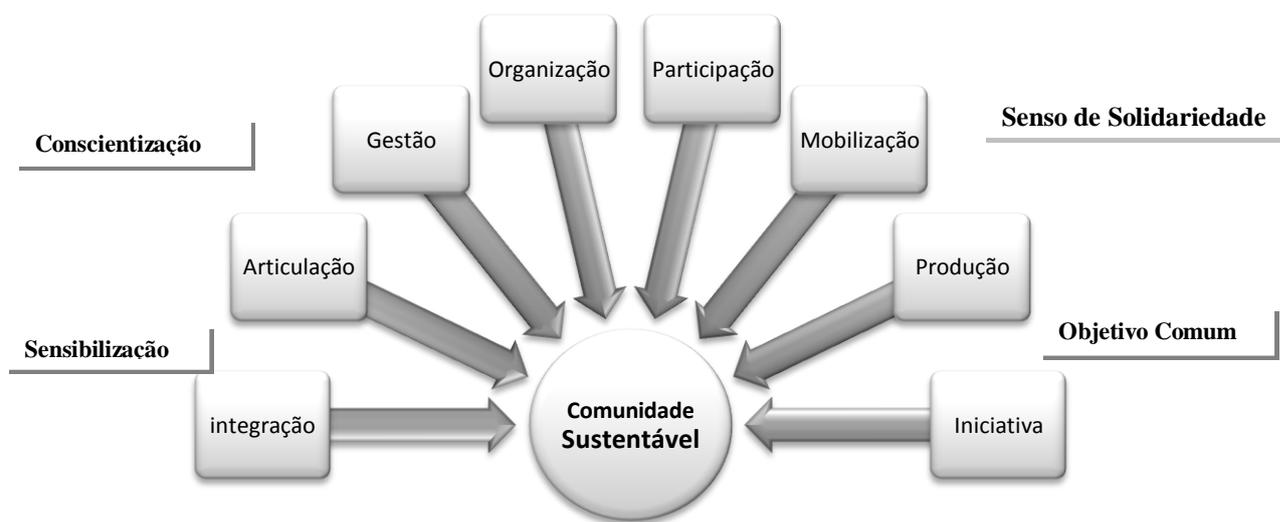
- Capacidade de improvisar, inovar e enfrentar seus problemas;
- Aptidão para buscar novas alternativas de desenvolvimento;
- Competência para inovar em busca de novas formas de inserção social;
- Competência para gerar por si só renda e emprego;
- Acessibilidade; (acesso a serviços públicos essenciais e a informação básica para o exercício da cidadania);
- Capacidade de mobiliza-se em defesa de seus interesses;
- Aplicação de alto investimento no fator humano;
- Tendência à inversão e ao reinvestimento;
- Dotada de vontade política forte e com um projeto próprio de desenvolvimento;
- Dotada de alta mobilização e conscientização de seus membros;
- Capacidade de criar novas e diversas organizações sociais. (MELO NETO & FROES, 2002, p.104)

Ashoka & Kinsey (2001), doutrina que no ciclo de vida existente no projeto do empreendedorismo social há um fase muito importante, a “maturidade” do projeto social, quando o modelo proposto para aquela localidade gerou a solução para o problema social encontrado antes, podendo ser multiplicado para outras cidades, regiões do país ou até mesmo para outros países. Geralmente nesta fase que o projeto ganha destaque, visibilidade e reconhecimento dos demais. (ASHOKA, 2010; ASHOKA & KINSEY, 2001; GALVÃO, 2010).

Segundo Melo Neto & Froes (2002), o empreendedorismo social depende de comunidades sustentáveis para que possa gerar resultados satisfatórios para a própria comunidade. São as seguintes características de comunidades sustentáveis:

- a) sua população tem forte senso de comunidade, solidariedade e iniciativa própria para resolução de seus problemas;
- b) possui elevada capacidade de mobilização;
- c) tem pleno conhecimento de seus direitos;
- d) sua participação é intensa nos espaços e fóruns representativos, disponibilizados para o aperfeiçoamento das políticas públicas (conselhos locais e regionais, assembléias);
- e) garante a sua subsistência por meio de iniciativas próprias;
- f) vivencia processos participativos diversos e consistentes;
- g) constitui-se num elemento ativo e determinante do seu próprio desenvolvimento;
- h) busca soluções simples e adaptadas aos recursos e condições de vida disponíveis no ambiente;
- i) seus valores locais são recuperados e preservados, e os conteúdos desses valores, difundidos amplamente através da própria linguagem comunitária;
- j) possui forte organização comunitária e de autogestão;
- k) tem uma rede social atuante, formada por grupos sociais ativos;
- l) demonstra possuir elevada vocação produtiva;
- m) é dotada de alto grau de sensibilização para questões culturais, sociais, econômicas e ambientais;
- n) demonstra elevada capacidade de gestão, o que se reflete no número, na natureza e no desempenho das organizações sociais atuantes na região. (MELO NETO & FROES, 2002. p.109).

Desse modo, uma comunidade é sustentável quando existe participação, interação, - alta capacidade de gestão – “iniciativa; produção; articulação; mobilização; organização”, colocando à manutenção da conscientização e sensibilização de um senso de solidariedade, preservando uma identidade homogênea com objetivo comum, conforme Figura 3. (MELO NETO & FROES, 2002).



**Figura 11: Fatores de Sustentabilidade Comunitária.**  
 Fonte: Baseado em (MELO NETO & FROES, 2002, p. 110).

Melo Neto & FROES (2002), complementa referindo-se a coletividade sustentáveis onde são capazes de promover ações socialmente empreendedoras, com alta capacidade natural de suporte (recursos naturais) e de sustentação, uma sociedade atuante, engajada, politizada e já com competências de mobilização:

Sociedades sustentáveis são coletividades onde o consumismo é substituído pelo crescente montante de recursos destinados à inserção e ao reinvestimento na própria comunidade. E onde existe uma vontade política forte e direcionada para o desenvolvimento auto-sustentável do local e da região, e cujo resultado final é o bem-estar social. [...] As organizações sociais criadas são os principais agentes organizados das atividades produtivas; aquelas geram renda e emprego para a população local. (MELO NETO & FROES, 2002).

## 2.4. ÁREAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL SUSTENTÁVEL – ARSS

Melo Neto & Froes (2002) denomina as áreas de responsabilidade social sustentável (ARSS), como “[...] as competências essenciais de uma comunidade no campo do desenvolvimento sustentável”, ou seja, nas áreas de responsabilidade social sustentável, a comunidade deve apresentar competências essenciais com projetos de empreendedorismo social, senão não haverá uma sustentabilidade ideal nessa sociedade local.

Nos ensinamentos de Melo Neto & Froes (2002), as principais ARSS incluem um *rol* como: capacitação das lideranças locais; competência no gerenciamento de ações de parceria; solidariedade social; civismo e cidadania. Nesse sentido, aparece a questão do desenvolvimento da liderança, do desafio de capacitar às lideranças locais para que conduzam os projetos que essa própria comunidade deve implementar para o benefício da própria coletividade local.

Essas lideranças comunitárias devem desenvolver as seguintes características:

- Motivação para realizar transformações radicais na comunidade;
- Desejo de intervir em suas comunidades;
- Uma visão global do desenvolvimento;
- Poder de transito entre os diversos segmentos e grupos sociais;
- Conhecimento sobre os problemas locais. (MELO NETO & FROES, 2002, p.111).

No pensamento seguinte, do mesmo autor, deve ser fortalecida “as competências no gerenciamento de ações de parceria”, colocando que as comunidades devem contar com vínculos de parceiros em potencial, “dispostos a trabalhar em conjunto, na formulação de uma identidade, missão e visão em comum, e assumir compromissos, benefícios e riscos em conjunto”. (MELO NETO & FROES, 2002, p.112).

Franco (2004) adiciona que numa comunidade estão inseridas pessoas que se interagem de forma cooperativa, uma cooperação que se produz socialmente, “isso é o capital social (poder social): cooperação ampliada socialmente”. Ainda o mesmo autor assevera que o ser humano já tem essa característica de ser inerentemente cooperativista, opondo-se das visões biologicamente darwinistas, que pronunciam que “os seres humanos (ou seus genes, ou seus memes) são inerentemente competitivos”. Portanto para Franco (2004), quando há essa competição,

insalubre, essa comunidade passa a ser somente “uma coletividade de pessoas assentadas sobre um mesmo território”, sem desenvolvimento. (FRANCO, 2004, p.40).

Uma sociedade será sustentável só e exclusivamente quando seu desenvolvimento for gerado nela e por ela assumido. Deve vir de dentro para fora, não poderia vir de fora para dentro, como simples adoção de um molde deformante e cópia infeliz do modelo ora em voga, predador da Natureza e dos valores humanos mais preciosos. Este último – americanização da vida e o consumo exponencial – como já se tem verificado, acabará por tirar a alma da comunidade enquanto a cobre de lantejoulas e miçangas enganosas. (COIMBRA, 2002 *apud* MELO NETO & FROES, 2002).

Entre os membros do grupo, devem permanecer os ideais de solidariedade, com iniciativas solidárias, bem como de civismo, de “amor à terra, de respeito às tradições e cultura local e de conhecimento de sua história”. Nessa observação de Melo Neto & Froes, é pertinente chamar a atenção para o aspecto do fortalecimento da cidadania, ou seja, os envolvidos no projeto - de responsabilidade social para implantação dessa comunidade sustentável - devem conhecer seus direitos, lutando por estes últimos, mobilizando assim, para realização das mudanças necessárias participando de “decisões que podem afetar suas vidas e destinos”. (MELO NETO & FROES, 2002, p.112).

## **2.5. TERCEIRO SETOR E AS ONGs**

Trata-se de organizações de natureza privada e finalidade pública, portanto sem finalidade de lucro, cujas ações estão voltadas para questões como cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população em geral, e dos excluídos preferencialmente. (VOLTOLINI, 2004, p.28)

Designado para definir as Organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, o terceiro setor aparece com a ênfase na “participação voluntária”, atuando na área social, aspirando por soluções de problemas sociais e fomentadores de empreendimentos sociais sustentáveis. Entretanto, a filantropia, base para o terceiro setor, é um fenômeno mais antigo. As ações filantrópicas no Brasil surgem no século XVI, com o surgimento das santas casas de misericórdia, ainda fortes atuantes no país. Desenvolvida sob a ótica assistencialista, a filantropia passa por reformas, no final do século XIX e início do XX, onde sua forma de organização e administração deixam de ser fundamentalmente orientadas por princípios da “caridade cristã e da filantropia”. Também, o Estado se intensificou em investimentos na área social, principalmente na zona urbana, com preocupações nas áreas da saúde, educação e higiene. Começa-se a intervenção do Estado na gestão financeira e administrativa das organizações assistenciais e filantrópicas. (ASHOKA & MCKINSEY, 2001).

Sob o aspecto legal, o Código Civil Brasileiro apresenta duas formas tradicionais de organizações civis sem fins lucrativos: fundações e associações civis. Em 1987 a figura jurídica das fundações públicas foi adicionada a esse grupo inicial e posteriormente a legislação ordinária veio enriquecer o ordenamento original, acrescentando outras figuras jurídicas de organizações sem fins lucrativos. Assim, dentre as várias espécies associativas previstas no ordenamento legal brasileiro, as entidades ou organizações não-lucrativas podem constituir-se sob as seguintes formas: [...] fundações públicas ou privadas; associações ou sociedades civis; cooperativas; cooperativas sociais. Para simplificar as conceitualizações apresentadas na legislação brasileira, consideramos como parte do terceiro setor organizações que: [...] tenham uma clara atuação social, em uma das suas mais diversas formas; não tenham fins lucrativos, isto é, direcionam todo o superávit de suas operações para a própria organização. (ASHOKA & MCKINSEY, 2001).

Ashoka & McKinsey (2001) narram a história do êxodo rural, a fase da industrialização e da crescente urbanização, nas décadas de 20 e 30, alterando-se de vez o panorama brasileiro. Crescia a massa de operários, as cidades crescem em descontrole, aumentando, assim os problemas sociais. Os problemas de exclusão social, pobreza e miséria, fizeram com que as Organizações sem fins lucrativos, se atrelassem ao Estado para tentar buscar as soluções para os problemas existentes.

Partimos do pressuposto de que o crescimento do Terceiro Setor é resultante da equação, mais problemas sociais, menos soluções por parte do governo e, com isso, observamos, a partir dos anos 80 e mais acentuadamente nos anos 90, o espantoso crescimento do Terceiro Setor, não só do ponto de vista numérico (quantidade) mas das múltiplas formas de organização, finalidades e de resultados (qualidade) frente aos desafios do enfrentamento dos problemas sociais deste século. Um exemplo, ao que estamos nos referindo sobre a capacidade de intervenção destas organizações, pode ser visto na conquista da aprovação da resolução do Brasil na ONU (em 2001) que classifica o acesso a medicamentos como direito básico, o que abala o poder e monopólio das indústrias farmacêuticas [...] (OLIVEIRA, 2004).

O aparecimento dos sindicatos, as federações e confederações, são revisadas por Ashoka & McKinsey (2001), entre as associações e as organizações “não-governamentais” (as ONGs), sem fins lucrativos.

As ONGs surgidas nas décadas de 70 e 80 configuraram um novo modelo de organização e de gerenciamento de recursos. Ao contrario dos períodos anteriores, em que as organizações vinculavam-se ao Estado tanto administrativa quanto economicamente, com o surgimento das ONGs o vínculo passa a ser com as agências e instituições financeiras internacionais.

Como qualquer organização, há o aparecimento de críticas. Assim, Oliveira (2004) destaca os vários grupos de análise crítica ao Terceiro Setor, constituído de 3 (três) correntes de ideias que o mesmo denominou de:

### 1. Análise do Terceiro setor como um fenômeno social:

O primeiro, de estudos que considera o Terceiro Setor como um fenômeno social, que apresenta uma série de alterações quanto ao associativismo, a gestão das organizações das políticas públicas e mudanças na forma de ocupação do espaço público e relação entre estado, empresas e sociedade civil. [...] Trata-se de um grupo que necessariamente não é contra ou a favor, mas vê o mesmo como algo que tem provocado alterações historicamente determinadas e, como tais, devem ser consideradas como fatores ou fenômenos emergenciais de uma nova racionalidade e forma associativa da sociedade civil. (OLIVEIRA, 2004, p.87).

### 2. Análise Crítica moderada ao terceiro Setor:

Um segundo grupo vê, com restrições, este crescimento e o papel bem como o termo Terceiro Setor, como elemento despolitizador, mesmo considerando os benefícios e a importância da

intervenção social destas organizações. [...]A este grupo, denominamos de análise crítica moderada ao Terceiro Setor, ou seja, faz críticas ao novo padrão organizativo das organizações sociais frente à política de seguridade social e às relações políticas e de cidadania que envolve este processo, apesar de considerarem a importância e o mérito das ações de inúmeras organizações sociais e empresariais no campo social. (OLIVEIRA, 2004, p. 88)

### 3. Análise Crítica acentuada ao terceiro Setor:

Finalmente, um terceiro grupo que, de forma mais “radical”, não concorda nem com o termo Terceiro Setor nem com o debate e nem com a existência destas organizações que, além de despolitizarem a questão social, são funcionais ao sistema capitalista e aprofundam as questões de dependência e conservação da desigualdade social. (OLIVEIRA, 2004, p. 88)

## 2.6. ECONOMIA SOLIDÁRIA

Em consonância com Santos (2005), a economia solidária, inventada por operários no início do século XIX, tornou-se forma diante da pobreza e em resposta ao desemprego resultante da “difusão desregulamentada” das máquinas-ferramenta e do motor a vapor, impulsionada pelos primórdios do capitalismo industrial. Sintetizada nos ideais socialistas, o movimento operário da época obedecia a valores de igualdade e democracia nas tomadas de decisão, estruturando cooperativas que pudessem aproveitar as “novas forças produtivas”, “recuperar trabalho e autonomia econômica”. Assim na Grã-Bretanha, começou-se a “onda do cooperativismo”, com uma expansão significativa de sindicatos e da luta pelo sufrágio universal. (SANTOS, 2005).

Assim é definida, por Santos (2005), uma empresa de economia solidária:

[...] A empresa solidária nega a separação entre trabalho e posse dos meios de produção, que é reconhecida a base do capitalismo. A empresa capitalista pertence aos investidores, aos que forneceram o dinheiro para adquirir os meios de produção, e é por isso que sua única finalidade é dar lucro a eles, o maior lucro possível em relação ao capital investido. O poder de mando, na empresa capitalista, está concentrado totalmente (ao menos em termos ideais) nas mãos dos capitalistas ou dos gerentes por eles contratados.

O capital da empresa solidária é possuído pelos que nela trabalham e apenas por eles. Trabalho e capital estão fundidos porque todos os que trabalham são proprietários da empresa e não há proprietários que não trabalhem na empresa. E a propriedade da empresa é dividida por igual entre todos os trabalhadores, para que todos tenham o mesmo poder de decisão sobre ela. Empresas solidárias são, em geral, administradas por sócios eleitos para a função e que se pautam pelas diretrizes aprovadas em assembleias gerais ou, quando a empresa é grande demais, em conselhos de delegados eleitos por todos os trabalhadores. (SANTOS, 2005, p.83-84).

Alcântara (2005) demonstra que a partir da década de 90 o cooperativismo, no Brasil, aparece como uma forma alternativa ao sistema vigente de organização do trabalho. Diante das crises econômicas atuais, o associativismo e o cooperativismo reaparece para as massas “desafortunadas” como uma opção e alternativa de renda, principalmente para aquele que está excluído do mercado, não possuindo o perfil do trabalhador deste meio exigente, e mesmo para aqueles que desejam abrir seu próprio negócio, mas que não dispõem de capital necessário para os primeiros investimentos.

Em uma empresa, constituída com base na economia solidária, os trabalhadores são os proprietários, dessa forma a maximização do lucro não se torna a finalidade, mas a qualidade do trabalho. Na verdade não se tem lucro, na empresa solidária, “pois nenhuma parte de sua receita é distribuída em proporção às cotas de capital”. (SANTOS, 2005, p.84).

[...] Ela (empresa solidária) pode tomar empréstimos dos próprios sócios ou de terceiros e procura pagar os menores juros do mercado aos credores (internos e externos). O excedente atual – chamado “sobras” nas cooperativas – tem sua destinação decidida pelos trabalhadores. Uma parte, em geral, destina-se ao reinvestimento e pode ser colocado num fundo “indivisível”, que não pertencem aos sócios individualmente mas apenas ao coletivo deles. Outra parte, também reinvestida, pode acrescentar valor das cotas dos sócios, que têm direito de sacá-las quando se retiram da empresa. O resultante das sobras é em geral destinado a um fundo de educação, a outros fundos “sociais” (de cultura, de saúde etc.) e eventualmente à divisão entre os sócios, por critérios aprovados por eles. Portanto, o capital da empresa solidária é remunerado, sob qualquer pretexto, e por isso não há “lucro”, pois este é tanto jurídica como economicamente o rendimento proporcionado pelo investimento de capital. (SANTOS, 2005, p.83-84).

Além disso, Santos (2005) aloca o exemplo das cooperativas de produção, citando o exemplo de produtores autônomos individuais ou familiares, como o caso de cooperativas de artesãos:

[...] A Cooperativa de produção é a modalidade básica da economia solidária e as relações sociais de produção que a definem são delineadas acima. Outra é a cooperativa de comercialização, composta por produtores autônomos, individuais ou familiares (camponeses, taxistas, profissionais liberais, artesãos etc.) que fazem suas compras em comum e, quando cabe, também suas vendas. Sendo a produção individual, o ganho também é e as sobras das operações comerciais são em geral distribuídas entre os cooperados em proporção ao montante comprado e vendido por cada um através da cooperativa. (SANTOS, 2005, p.84).

### 3. ESTUDO DE CASO: COMFIBRA: Associação de Artesãos de Jacarezinho – PR

#### EMPREENDEDORISMO SOCIAL PROMOVENDO A INSERÇÃO CIDADÃ DE PESSOAS DE BAIXA RENDA: um estudo de caso da associação COMFIBRA.

##### 3.1. METODOLOGIA

Esta pesquisa utilizou-se do método de estudo de caso, abordando qualitativamente na coleta dos dados e dos aspectos organizacionais da associação em estudo, explorando e investigando cientificamente o fenômeno do empreendedorismo social. O Presente estudo de caso foi realizado na COMFIBRA, uma associação de artesãos, legalmente constituída, na qual há princípios estruturados de cooperativismo, podendo ser apurados em aspectos da economia solidária apresentados na literatura, exposta nesta pesquisa por Santos (2005) e Alcântara (2005).

Utilizou-se de dados primários, onde foi realizada uma pré-entrevista e duas entrevistas com o gerente administrativo da associação de artesãos, bem como de uma artesã-vendedora com questões relevantes do dia-dia, planejamento, criação e *design*, produção e comercialização entre outros aspectos reais importantes no projeto. Houve duas entrevistas com o consultor do Sebrae-Jacarezinho (empreendedor social da associação); trocas de e-mails com a responsável pela consultoria *outsourcing* do empreendimento (também do Sebrae), bem como contatos com a Prefeita do município. Nos dados secundários, houve um levantamento de requisitos informacionais sistematizados retirados do *site* da instituição, documentos e boletins informativos da entidade, contendo os depoimentos do grupo capacitado para a produção do artesanato. Na literatura disposta do assunto, procurou-se destacar pontos importantes para se alcançar o conhecimento do empreendedorismo social e da aplicação do capital social em comunidades periféricas, deixando a possibilidade para novos estudos a partir do método aplicado do desenvolvimento local e sustentável.

Também serão abordados o alinhamento das questões de comunidades sustentáveis e o empreendedorismo social, pois assim como Melo Neto & Froes (2002), HSU (2005), ASHOKA (2010), ASHOKA & KINSEY (2001) e entre outros; Franco (2004) doutrina que a motivação desses participantes em empreender e mudar suas realidades de exclusão e de risco social depende do investimento do “capital social”, ou “empoderamento” destes, para que possam “andar com suas próprias pernas” no enfrentamento dos problemas sociais. Além disso, o levantamento dos requisitos do perfil do empreendedor social será levantado com base nos

ensinamento de Dolabela (2003), Oliveira (2004) e outros autores aqui dispostos, quando assumem que este deve apresentar a capacidade de inovação como mais uma característica do empreendedor, apto a buscar e identificar uma oportunidade, somados a experiências, conhecimentos, habilidades, competências e postura de liderança. E ainda que o gerador de capital social, ou “empreendedor coletivo”, desenvolve ações cujo sonho ou objetivo é a “construção e a realização do sonho coletivo” com enfoque no engajamento social.

Há, também, a necessidade do estudo do investimento do “capital social” ou “empoderamento social” na motivação do desenvolvimento local dessa comunidade periférica, bem como das técnicas de aplicação das tecnologias sociais apresentadas por Melo Neto & Froes (2002), Franco (2004) entre outros, como ASHOKA & MCKINSEY (2001).

Há neste trabalho relatos e depoimentos colhidos, intencionalmente, das pessoas partícipes no processo holístico da associação, para o auxílio e aprofundamento no conhecimento sobre o problema do estudo. Utilizou-se também o conhecimento empírico e a experiência acumulada do consultor entrevistado do SEBRAE-Jacarezinho (Paraná), de sua atividade e participação direta no projeto inicial da associação e de sua aplicação do empreendimento social. No tratamento dos dados coletados pela entrevista, utilizou-se o método de análise qualitativa do discurso, tanto oral quanto escrito.

### **3.2. APRESENTAÇÃO E BREVE HISTÓRICO**

Em consonância com o tema do empreendedorismo social, procurou-se uma organização solidificada em princípios sociais e sustentáveis para a própria comunidade carente e ainda que trabalhasse com a responsabilidade mútua dos indivíduos nesse processo de melhoria das potencialidades humanas, até então inexploradas, transformador de realidades.

Assim de forma orientada e sistematizada, esta pesquisa se deparou com a associação de artesãos da cidade de Jacarezinho, no Estado do Paraná, a COMFIBRA. Uma associação legalmente constituída, sem fins lucrativos, estruturada a partir de um projeto do SEBRAE Jacarezinho – PR, denominado “Bairro que Faz”.

Localizada no norte do estado do Paraná, o município de Jacarezinho tem história de ouro no desenvolvimento do próprio estado. Não obstante, fatores como a diminuição da atividade agrícola, êxodo rural, monocultura da cana de açúcar e a industrialização trouxeram os problemas sociais urbanos, também advindos de um sistema econômico capitalista capaz de

excluir pessoas, muitas dessas não preparadas ou não capacitadas para o enfrentamento desse sistema econômico.

Planejado pelo SEBRAE (o empreendedor social do COMFIBRA), no ano de 2003, com o apoio da prefeitura Municipal de Jacarezinho; Cúria Diocesana (Igreja Católica); Secretária Estadual do Trabalho, Emprego e Promoção Social (SETP-PR); e associação comercial (ACIJA), lançaram oficialmente o programa citado. Esse último teve por objetivo identificar as potencialidades e tendências para assim mobilizar, a comunidade de bairros periféricos, a desenvolverem ações que resultassem em ocupação e renda. Partindo da premissa de que existiriam treinamentos e programas de capacitação, planejamento participativo e um conjunto estruturado que pudesse multiplicar os conhecimentos posteriormente.

Para à capacitação de líderes comunitários, foram criados “grupos de moradores voluntários dos bairros”, denominados “fóruns de Desenvolvimento”, que passaram a se preparar para trabalhar em favor da comunidade à qual pertencem. Também foram desenvolvidas atividades necessárias ao desenvolvimento de empreendedores. Assim resume Comfibra (2010):

Capacitados, os líderes passaram a coletar informações para conhecer melhor a realidade de sua vizinhança. Depois de meses de trabalho árduo, foi concluído o Diagnóstico Participativo, uma pesquisa completa e abrangente, com informações preciosas para um planejamento eficiente dos trabalhos futuros. Os Fóruns passaram então a determinar as atividades a serem desenvolvidas em cada bairro, seguindo as particularidades e as especificidades dos moradores, de maneira a adaptá-las às realidades locais. Treinamentos como "Negócio Próprio", "Saber Empreender"; Feiras da Lua, com a participação de produtores dos próprios bairros; estabelecimento de parcerias com o comércio do próprio bairro e com as comunidades escolares constituíram-se numa prática cotidiana de intercâmbio visando à solução dos problemas detectados pela pesquisa em cada comunidade [...]. (COMFIBRA, 2010).

Após muitas reuniões, pesquisas, cursos, palestras e seminários surge a alternativa de que o artesanato geraria os elementos necessários aos princípios estimulados.

O programa “Bairro que faz” se amplia e participa da seleção pública realizada pela PETROBRAS, “para a escolha de projetos nas várias áreas do desenvolvimento social, projetos estes voltados para ações educativas e de geração de trabalho e renda”. Havia uma comissão de seleção, composta por funcionários da própria Petrobras e por profissionais reconhecidos na área do terceiro setor para consentir a aprovação do patrocínio ao projeto do Sebrae.

Possuía, como requisito de aprovação, o alinhamento dos projetos, diretrizes e conceitos nas linhas de ação do programa “Fome Zero” da própria Petrobras, dispostos nos critérios do regimento do programa citado. “Os projetos que obtiveram as melhores notas foram submetidos ao Conselho Deliberativo do Programa Petrobras “Fome Zero”, órgão orientador e instância final do processo de análise e seleção dos projetos. O Conselho Deliberativo analisou e avaliou

os projetos encaminhados pela Comissão de Seleção, selecionando aqueles que estavam habilitados a receber patrocínio”.

Foram enviados, ao programa “Fome Zero”, cinco mil, oitocentos e oitenta e quatro (5.884) projetos inscritos de toda parte do Brasil. Desses somente setenta e três (73) foram selecionados, ou seja, aproximadamente 1,3 % de aprovação. E o estado do Paraná foi contemplado por apenas dois projetos. Um desses do Estado do Paraná foi o CCPC-arte (Centro de Capacitação, Produção e Comercialização de Artesanato de Jacarezinho), atual associação COMFIBRA. Esse patrocínio nutriu o projeto por um período de três anos consecutivos, depositando um valor fixo de cento e oitenta mil reais/ano (R\$ 180.000,00/ano). (COMFIBRA, 2010).

Em marco de 2005, nasce realmente a associação COMFIBRA, com parcerias de instituições que sensibilizaram com a força de vontade popular, acreditando no talento e na arte de confeccionar artesanatos para desenvolvimento de auto-estima, desenvolvimento pessoal, solidariedade, cooperação e logo desenvolvimento do próprio município.

A partir do foco, criaram-se os centros de capacitação, produção e comercialização de artesanatos, distribuídos em bairros, abrangendo o público alvo desejado para a realização do projeto. Para que implantasse o projeto idealmente, necessitaria de uma seleção de participantes. Em seguida foram criados os parâmetros de seleção do pessoal. Como doutrina COMFIBRA (2010):

- Ausência de outras fontes de renda;
- Aptidão ao trabalho artesanal;
- Valer-se do aprendizado como ofício e fonte de receita da família;
- Compromisso de repassar o aprendizado para outros dois auxiliares; e
- Gozar de bom conceito junto a sua comunidade.

Formaram-se multiplicadores. Mais de 1.200 pessoas foram capacitadas somente entre os anos de 2005 e 2006:

[...] Assim, centenas de pessoas estão aptas, hoje, a produzir. Muitas já o fazem individualmente, em suas casas, complementando a renda familiar. E uma parcela significativa, resolveu produzir e comercializar coletivamente, organizando-se democraticamente. Assim, nasceu a Comfibra que, em maio de 2007, tornou-se, formalmente, uma associação. [...] COMFIBRA tornou-se uma associação que luta cotidiana-mente para garantir que seus artesãos consigam através da utilização de matéria-prima natural e abundante na região, como a fibra de bananeira, a taboa e a argila, e ações integradas de capacitação e comercialização, conquistar sustentabilidade(auto-suficiência e auto-gestão). (COMFIBRA, 2010).

Para a complementação do processo de criação, a COMFIBRA contou com parceiros importantes como: a Petrobras, patrocínio; a prefeitura, que subsidiava os centros de capacitação e produção; a ACIJA (associação comercial), com o apoio técnico; SETEP – Banco Social; e o próprio SEBRAE, com motivador e consultor constante da empresa. Além do PROVOPAR (Programa do Voluntariado do Paraná), que efetivou a doação de cem (100) teares repassados a título de comodato, àquelas pessoas que não têm condições de adquiri-los. (COMFIBRA, 2010).

Calçada nos princípios do associativismo formal, valorizando as pessoas a partir de suas crenças, concepções, tradições culturais e idéias, validando, desse modo, as iniciativas de participação popular no controle dos problemas sociais.

A idéia central do **Comfibra** é a de que a cooperativa passe a caminhar com as próprias pernas, de maneira que possam garantir a continuidade de todo esse processo, independentemente da vontade dos parceiros externos envolvidos. A proposta de se formar pequenos centros, com 25 a 30 participantes cada, é a forma encontrada para que todos tenham garantida sua participação de maneira igualitária e democrática. (COMFIBRA, 2010).

### **3.3. CENÁRIO SÓCIO-ECONÔMICO ENCONTRADO NO MUNICÍPIO DE JACAREZINHO – PR, NO ANO DE 2004**

De acordo com COMFIBRA (2010), no ano de 2004 o município estava com problemas visíveis no cenário socioeconômico, bem como no âmbito da geração e complementos de renda, na qual projetos participativos de geração de renda e desenvolvimento local, que envolvessem a comunidade de baixa renda, seriam bem vindos, pois até então essas comunidades não possuíam uma alternativa concreta para que houvesse uma mudança da perspectiva, de melhoria da qualidade de vida e de mobilidade social.

Assim no diagnóstico apresentado, apareceram as oitenta e cinco por cento (85%), das famílias da cidade de Jacarezinho no Paraná, que estavam classificadas entre as classes “C” e “D” (Figura 5), com baixo nível de escolaridade, dentre essas pessoas sessenta e cinco por cento (65%) eram analfabetos funcionais (Figura 6), um problema agravado com noventa por cento (90%), aproximadamente, que nunca tinham passado por um curso de qualificação profissional e que sessenta por cento (60%), da população estudada, não possuíam carteira assinada (Figura 7), sobrevivendo da renda dos subempregos oferecidos informalmente e esporadicamente.

Para que se alterasse esse quadro foi efetivado um levantamento das “potencialidades” de empreendimentos de cada bairro do município, realizado pelos membros-voluntários do projeto em andamento do SEBRAE, “Bairro que Faz”, no qual já existiam os “fóruns de desenvolvimento”, criados para elencar os requisitos dessas comunidades.

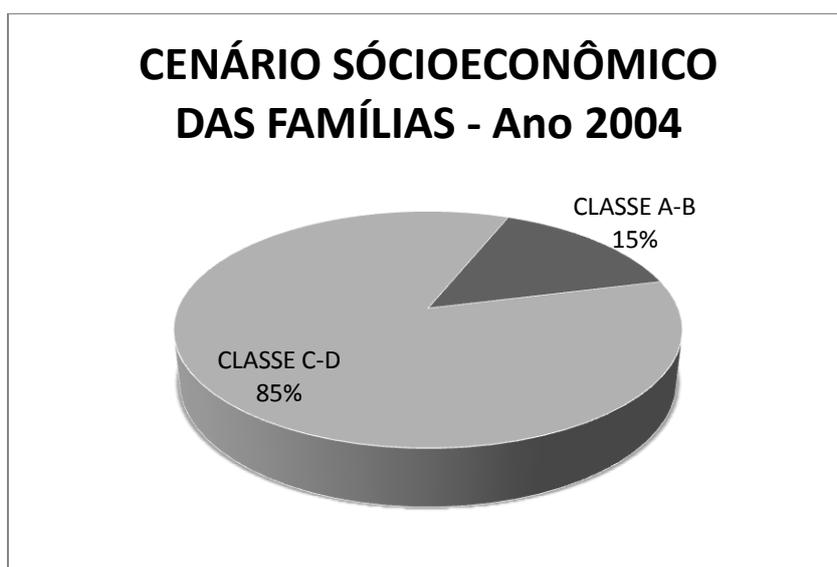
Em seguida, foi constatado que havia muitas pessoas com habilidades para trabalhos manuais; matérias-primas em abundância – entre elas o necessário para começar trabalhos artesanais como: argila e fibras naturais – e, além disso, somente uma artesã que já produzia tecelagens em fibras naturais. (COMFIBRA, 2010).

Assim, com o levantamento dos requisitos, do diagnóstico pronto e com o cenário colocado à frente dos empreendedores sociais, começa-se a ser pensado como poderia transformar a realidade de pessoas que estão sem capacitação em artesãos competentes e competitivos em um mercado promissor e com consumidores exigentes.

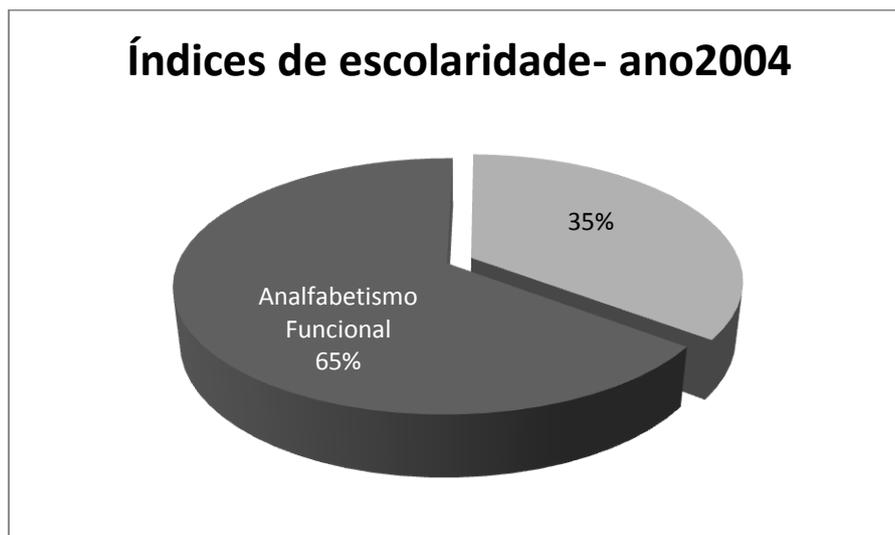
Desse modo, o projeto de uma associação de artesãos surge como o ideal, com desafios e metas de “usar matérias-primas do próprio local e com baixo ou custo zero; criar produtos de qualidade, com foco no mercado consumidor; massificar a capacitação; realizar a capacitação nos bairros próximos à clientela; utilizar multiplicadores locais; e utilizar, principalmente, a metodologia associativa”, bem como buscar parcerias que fomentassem o projeto ideal para que os pontos elencados acima saíssem realmente do papel. (COMFIBRA, 2010).

O objetivo maior do Diagnóstico foi o de desenvolver o artesanato e os artesãos da cidade, buscando a cultura de antepassados, que encontra-se totalmente atual, num contexto natural e ecologicamente correto e que possibilita a geração de renda para as famílias mais carentes.(COMFIBRA, 2010).

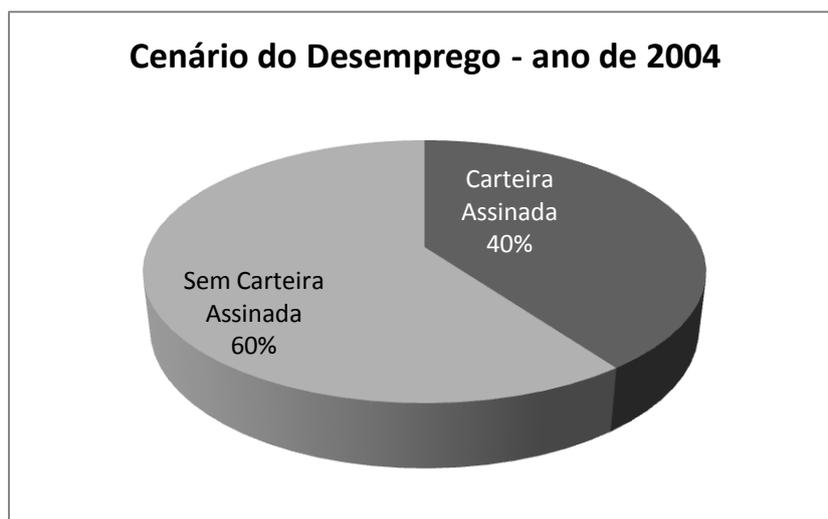
Baseado em COMFIBRA (2010), foi possível realizar gráficos do cenário socioeconômico encontrado, no ano de 2004, da população pesquisada pelo SEBRAE, conforme as figuras apresentadas em seguida:



**Figura 12: Cenário socioeconômico de 2004 das Famílias de Jacarezinho – PR**  
Fonte: baseado em COMFIBRA (2010)



**Figura 13: Nível de escolaridade - Cenário do Analfabetismo Funcional**  
 Fonte: baseado em COMFIBRA (2010)



**Figura 14: Cenário do Desemprego no ano de 2004**  
 Fonte: baseado em COMFIBRA (2010)

### 3.4. APLICAÇÃO DA PESQUISA

#### 3.4.1. ESTRUTURAÇÃO E ASPECTOS FINANCEIROS

Toda e qualquer estruturação deve-se passar por decisões integradas, proposta na reunião semanal e de forma participativa pelas artesãs da associação COMFIBRA: compartilhando suas criações, inovações e formulações do *design*; tratamento e captação de matérias primas; formalização dos preços de venda dos bens produzidos; capacitação e multiplicação artesanal; negociação com fornecedores; certificação e processo de embalagem, contato de vendas com os compradores e parceiros. Assim delibera Comfibra (2010):

[...] são os artesãos que integram o grupo de tratamento de fibra, a comissão de criação e design, formam os preços, formatam e realizam as multiplicações das inovações ou mudanças aprovadas, dão capacitação artesanal na busca de novos associados, negociam com fornecedores, certificam e embalam os produtos, fazem pagamentos, prospecção de mercado, controle de estoques e controle de prazos de entrega, contato com compradores e vendas, e tudo o mais que precisar e for necessário. (COMFIBRA, 2010).

Já o setor de produção e recebimento de encomendas funciona no formato distributivo igualitário, composto por um ciclo, como se fosse um rodízio com as participantes, em ordem alfabética, estipulado um valor fixo padrão, para cada “giro” do ciclo. Assim, as artesãs não saem prejudicadas e as encomendas ficariam por conta de todas as partícipes no processo produtivo e de responsabilidade na entrega e do prazo fixado pelo freguês. Até o fechamento desta pesquisa, o valor estipulado para cada ciclo do “rodízio” é de cinquenta reais (R\$ 50,00).

Um exemplo, para facilitar o entendimento do sistema de distribuição de encomendas: se houver uma encomenda de um produto que custa em média cento e cinquenta reais (R\$ 150,00) e a primeira artesã (nome fictício “*alfa*”), que ficaria disposta a produzir essa peça, permaneceria dois “giros” do ciclo sem participar, até que todas peguem sua cota (R\$ 50,00), e então voltaria na primeira (caso da artesã *alfa*), completando o ciclo de distribuição para a produção igualitária.

Quando ocorre uma venda, no espaço da loja *show room* da associação, e o cliente escolhe aleatoriamente produtos de seu gosto individual, é claro que essa compra está vinculada à múltiplas artesãs, que confeccionaram em momentos distintos. Para que não haja desequilíbrio na distribuição proporcional, do dinheiro conquistado por cada artesã, referente a cada peça vendida na loja; há uma etiqueta de cadastro do produto, composta por três lados. Essa etiqueta acompanha cada produto, deste modo pode garantir a ordem, a procedência, um código de cada artesã, bem como dar garantia para o consumidor.

Na entrada do produto na loja, existe o controle rígido de qualidade, após a aprovação é cadastrado esse último no sistema de informação e etiquetado para a venda.

Na venda, a primeira parte da etiqueta é destacada, colada em um livro denominado “livro de vendas”; possibilitando um gerenciamento da informação do produto, para específicos casos de auditorias, reivindicações, prestações de contas, ou reclamações, sugestões ou *feedbacks* dos clientes-consumidores.

Houve um caso em que uma consumidora solicitou, rudemente, a troca de um produto desfigurado por questões desconhecidas, e essa reivindicava a permuta do produto. Com aquela etiqueta em mãos foi possível gerenciar os dados, através do sistema, descobrindo-se que já passara mais de um ano da compra e que aquele específico bem deveria ser utilizado conforme as instruções de uso, composto na tal etiqueta do produto. Não houve a necessidade de troca,

contudo existiu um bom relacionamento com a cliente, do caso acima, e a mesma ainda adquiriu mais uma ou duas obras.

A associação Comfibra ainda não é auto-suficiente, principalmente nas questões financeiras de custos fixos e variantes, exigindo assim a conservação de convênios com parceiros anteriores. Como o caso da administração pública local (prefeitura municipal de Jacarezinho), que mantém uma subvenção mensal, no valor de aproximadamente três mil reais (R\$ 3.000,00), nos dias de hoje, para o projeto social nutrir os custos fixos: talão de água, luz, telefone, Internet, aluguel do prédio da loja *show room*, e ainda a manutenção e concessão de mais um prédio, em um específico bairro carente, para a capacitação das artesãs e produção das obras de artesanatos.

Ainda a associação inquirida dispõe, em seu estatuto, da conservação de uma mensalidade de cada artesã/partícipe no valor de oito reais (R\$ 8,00), somadas a vinte por cento (20%) do valor de venda de cada peça-artesanato. Com essa mensalidade, é possível manter um capital de giro, utilizada, muitas vezes, para a compra de materiais específicos utilizados na manufaturas de produtos sazonais ou para o cumprimento de encomendas para eventos específicos. São matérias como barbantes, fios “juta”, troncos de bananeiras (de agricultores-parceiros) entre outros.

Em encomendas peculiares, de antigos clientes ou em grande quantidade, usa-se o artifício de descontos. Mas a regra é clara, para que haja uma encomenda específica, há a necessidade de depósito de cinquenta por cento (50%) do valor, antes da confecção dos bens encomendados. Geralmente os clientes novos paga-se à vista, no momento da encomenda.

Há um controle financeiro conduzida por um consultor, advindo do antigo parceiro e empreendedor social desse projeto, SEBRAE, o qual fica responsável pelo assessoramento semanal, fechamento dos balanços financeiros e afins. Existe a participação de um escritório de contabilidade, com suas especialidades. Também se presta contas a todos os envolvidos com esse projeto, em toda reunião ou todo mês, deixando os processos financeiros transparentes e com possibilidade de contrapor resultados.

### **3.4.2. PLANEJAMENTO**

Em cada reunião é possível planejar as ações para cada período futuro, seja semanal ou mensal, analisando os fatores: de vendas, datas comemorativas, bem como análises do mercado consumidor ou um pedido específico. Datas como o dia das mães, dia dos namorados e o período do natal; seminários e eventos importantes na cidade ou região; aumentam

significativamente as vendas, necessitando, assim, de mais produção ou até mesmo criações especiais de produtos com *design* característicos.

O fim de ano como um todo, costuma-se triplicar as vendas e a produção, exigindo das artesãs comprometimento, profissionalismo, qualidade e agilidade na entrega dos prazos.

Há sempre uma meta específica para cada período, tanto do ato de vender e produzir, como também financeira almejada pelas artesãs. “Quanto mais produz, mais se ganha”.

Para o ano de 2011, existe um objetivo para a associação, criar uma unidade de artesanato, com uma marcenaria, parceria essa com a Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP).

A Visão da COMFIBRA é transformar a associação em uma unidade regional, com um único Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), unificando os centros de artesanatos do município e da região, para que essa empresa se torne ainda mais forte, unida, com mais barganha de mercado, e ainda, que consiga sua independência à auto-suficiência, em todos os aspectos.

### **3.4.3. TOMADAS DE DECISÃO**

Mesmo que haja uma visão de associativismo ou a abrangência das opiniões de todas as artesãs nos processos decisórios, há uma estruturada hierarquia, organizada em diferentes setores específicos e responsáveis por cada ação da associação Comfibra.

A diretoria está no topo da pirâmide, composta de seis (6) membros: Presidente, vice-presidente, primeira (1ª) tesoureira, segunda (2ª) tesoureira, primeira (1ª) secretária e segunda (2ª) secretária. Em seguida permanece o conselho fiscal, composto também por seis (6) membros, sendo que três (3) desses são regentes e os outros três (3) são suplentes. No setor administrativo é composto por um gerente comercial e duas vendedoras-atendentes que também confecciona os artesanatos. A produção mantém-se com vinte e seis (26) mulheres (até o presente estudo), atuando também como designers, responsáveis pela captação e preparo de matéria prima e confecções dos produtos, motivadas pela ocupação e renda para auxílio no sustento familiar.

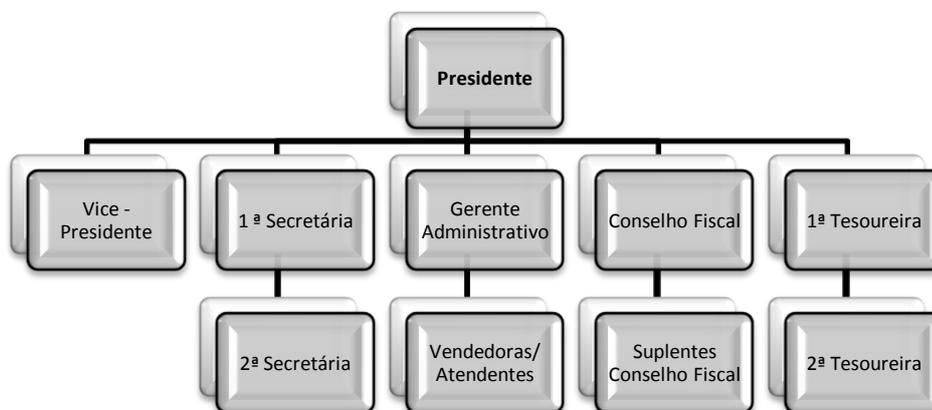
Também a associação conta com um auxílio de uma consultora do Sebrae, caracterizando uma terceirização (*outsourcing*).

Colocando-se os cargos dispostos em uma pirâmide ou em um sistema hierarquizado, em forma de organograma, pode-se estar resumidamente apresentado como nas figuras a seguir: (figura 9 e figura 10).



**Figura 15: Pirâmide de tomada de decisão da COMFIBRA**

Fonte: Idealizado pelo autor



**Figura 16: Organograma Hierárquico da COMFIBRA**

Fonte: Idealizado pelo autor

### 3.4.4. COMERCIALIZAÇÃO

O COMFIBRA trabalha com vários formatos de comercialização, entre esses há os canais:

- **Internet:** Há um site criado para a associação, com um sistema de informação e *e-commerce* integrado, a qual possui campos de preenchimentos de encomendas, bem como, a possibilidade de escolher os produtos colocando no “carrinho”, até a conclusão da venda das peças. Assim, torna-se um processo mais ágil, fácil e de integração global de vendas. Há duas opções para a compra no site; a primeira se refere à opção “varejo”, possibilitando o cliente escolher um ou muitos produtos, no intuito de cliente pessoa física; a segunda opção fica por conta do sistema de vendas no “atacado”, específico campo para pessoa jurídica que tem o interesse de comercializar os produtos em sua loja ou empresa de revenda, decoração e afins. Em todos os processos é necessário o cadastro para identificação e informação do cliente e a confirmação do pedido, onde a associação

entra em contato, posteriormente, para a negociação do frete, pagamento e o envio dos produtos.

- **Loja e *show room*:** Local onde se comercializa os produtos acabados, arranjado no *layout* da loja um *show room* completo dos produtos, decorados, muitas vezes, compondo um ambiente estratégico para a provocação de imaginação e realização das necessidades e desejos de clientes e promissores consumidores dos artesanatos. Nessa loja, há duas vendedoras que também produz enquanto espera os atuais e futuros clientes para o fechamento de qualquer venda específica.
- **Via Intermediários:** A partir do momento em que há venda no atacado, os produtos COMFIBRA pode se tornar globais, à medida em que há parceiros no ramo de decorações, por exemplo, lojas em que comprem e revendem seus ambientes prontos, no conceito da sustentabilidade e arranjos naturais, contribuindo com a divulgação e pulverização do empreendimento social COMFIBRA.
- **Feiras de artesanatos e decorações:** Há constantes feiras de encontro de artesãos e seus produtos no Brasil, logo a associação participa, levando para a comercialização e amostras de sua capacidade de fabricação e *design* de sua obra. Onde ainda podem fechar grandes negócios e uma venda de médio e grande porte, aumentando assim a produção, necessitando de mais artesãs organizadas para essa encomenda. Veja o que Comfibra (2010) cita a esse respeito:

Desde sua implantação o Comfibra já capacitou 1200 artesãos a produzir artigos de qualidade, com foco no negócio, ou seja, tratando os artigos produzidos como itens de comercialização geradores de ocupação e renda, para isso utilizando técnicas de comercialização conjunta que representarão mais recursos para o sustento de suas famílias, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos membros desta grande comunidade que se chama Jacarezinho. (COMFIBRA, 2010).

### 3.4.5. MATÉRIA-PRIMA

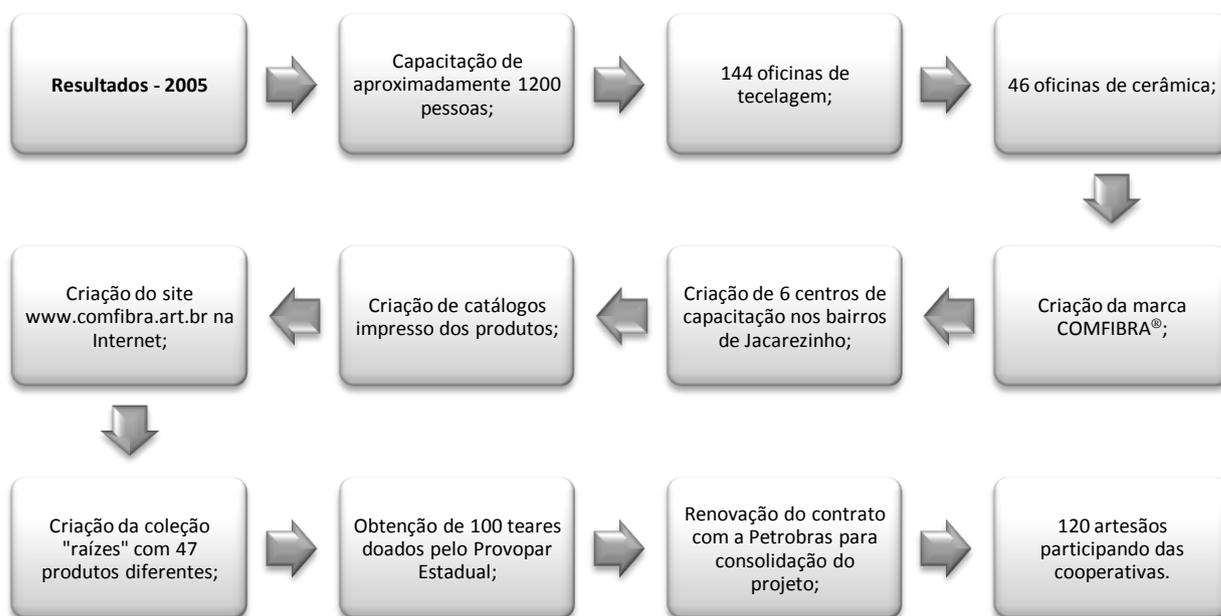
A Comfibra pouco utiliza as folhas da bananeira. A matéria-prima principal são as fibras extraídas do tronco. A bananeira dá frutos uma única vez e depois tem seu caule cortado para brotar novamente. A fibra de bananeira é extraída do pseudocaule (tronco) da bananeira, que é cortado após a colheita do cacho. Assim, o trabalho com fibra de bananeira é ecologicamente correto.

### 3.4.6. O APARECIMENTO DE RESULTADOS NA COMFIBRA

Já no ano de 2005, os resultados começaram a aparecer, contando com o fechamento de parcerias que contribuíram para o efetivo início da associação de artesãos, determinados à continuidade de um projeto que integrasse as comunidades de baixa renda do município, as lideranças como um todo, entidades locais na definição e realização de um sonho em comum a ser realizado, e também modificar a visão e a realidade de pessoas que têm o potencial para empreender.

No mesmo ano, houve um destaque especial à capacitação de mais de 1200 pessoas, aptas a trabalhos manuais e ao artesanato; o fechamento do patrocínio da PETROBRAS, no programa “fome zero”; a criação de seis (6) centros de capacitação e produção, em vários bairros do município; a realização de catálogos dos produtos e a criação do site da marca na Internet; bem como a criação definitiva da marca COMFIBRA®, a qual já começaria a despontar no mercado, já no mesmo período.

Conforme Comfibra (2010) há um resumo das ações e alguns resultados já apontados no ano de 2005:



**FIGURA 17: resumo dos Resultados do COMFIBRA – ano de 2005**

Fonte: baseado em (COMFIBRA, 2010).

O mais difícil de mensurar, como resultado, são os sentimentos humanos produzidos dentro de cada indivíduo participante da associação, porém podem ser percebidos nos depoimentos apresentados a seguir. Ainda o “empoderamento” percebido por MELO NETO & FROES (2002), começa aparecer, e logo as pessoas que estão em situação de risco social são motivadas pela auto-realização profissional e pessoal para a mudança de suas próprias realidades. Conforme Comfibra (2010):

Os associados da Comfibra são artesãos que tiveram suas realidades totalmente modificadas, do corte de cana para o tear, da vida doméstica, ou do desemprego, para a capacitação em design, da faxina na casa de família, ou do “bico” (trabalho informal esporádico), para o empreendedorismo, em um processo no qual se percebe vários benefícios, principalmente porque a grande maioria dos associados são mulheres de baixa renda, que tiveram poucas oportunidades de avançar nos estudos, e, para as quais, o artesanato oferece mais do que o acréscimo mensal na renda familiar. O artesanato é fonte de reconhecimento, de ganhos sociais e humanos, que se refletem dentro do lar, no relacionamento com os filhos e com a comunidade. (COMFIBRA, 2010).

A capacitação, o desenvolvimento das lideranças e do ser humano faz parte das metas apontadas no início do projeto, mas a gestão desses processos torna-se mais fáceis quando há trocas de experiências, assim como o fomento à pesquisa, da motivação à criação, e logicamente, o aperfeiçoamento do *design* e da produção.

Nesse sentido houve treinamentos, palestras motivacionais e estruturais, viagens para locais onde poderiam trocar experiências e pesquisar novos mecanismos de criação e aprendizagens, a fim de contribuir para o desenvolvimento da auto-estima dos artesãos.

As reuniões eram semanais, tanto da diretoria da associação (ainda são semanais), quanto dos centros de produção de artesanatos, espalhados pelos bairros da cidade, propícios ao acesso concreto à produção e o acompanhamento da elaboração dos bens. A comunicação torna-se possível nesse momento, somada ao trabalho de fortalecimento do grupo, motivação e afunilamento das informações pertinentes a todos os partícipes do processo da associação COMFIBRA®.

Segundo COMFIBRA (2010), [...] “o ganho social está ligado à prática do associativismo, do trabalhar organizadamente, do respeitar regras, do pensar junto (diálogo), do saber quando ceder e onde perseverar. Advém do aumento da confiança no outro, da percepção de que os objetivos somente serão alcançados coletivamente, mas que há a preocupação com o indivíduo, como o programa de ergonomia comprova”. (COMFIBRA, 2010).

Constantemente a palavra “profissionalismo” aparece nas entrevistas deste estudo de caso, por isso que os seis centros de produção da época tornaram-se importantes, pois assim a melhoria dos produtos e o passamento do controle rígido de qualidade permanecem nesse processo contínuo, tanto na produção do artesanato, quanto na captação e seleção da matéria

prima; de tal modo que há inquietação visível de todos os envolvidos para que os produtos saiam como “obras de arte”, realizados por artesãos profissionais e habilidosos.

O trabalho nos Centros é voltado para a melhoria constante dos produtos, que passam por controle de qualidade rígido, começando na seleção da fibra, até o acabamento final. Controle de qualidade realizado pelos próprios artesãos, como tudo o mais na Comfibra, em um processo lento, difícil, mas constante e determinado, de “apoderamento” do próprio destino, que passa, inevitavelmente, pela gestão responsável dos recursos financeiros e distribuição justa e transparente do lucro. (COMFIBRA, 2010).

### **3.4.7. RELATOS E DEPOIMENTOS DOS PARTICIPANTES**

Neste momento para que não houvesse interferências nas interpretações do pesquisador, foram salientados os relatos e depoimentos das próprias artesãs e participantes da produção e elaboração da Comfibra, diminuindo assim os possíveis ruídos da colheita dos dados orais e escritos pela observação e pesquisa.

Quando se refere às vendas dos produtos Comfibra, nos centros de produção nos bairros, Renilda Ferreira Guandelini, artesã, informou que ajuda muito financeiramente em casa e que os artesanatos são vendidos a um preço um pouco maior que no atacado. A artesã Guandelini se orgulha em dizer que os produtos, segundo ela, são vendidos para muitos lugares como: londrina, Ubatuba, Alemanha, Estados Unidos, Itália e até para a Noruega. “Eu fui empregada domestica a vida inteira, me encho de orgulho quando alguém pergunta se eu sou a autora de uma obra de arte dessas”. (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2007).

Já para Aline de Souza, também artesã, que possui paralisia nos membros inferiores, a confecção de artesanatos e o projeto como um todo, possibilitou mais auto-estima e sensos de auto-realização e motivação pessoal. Assim declara Souza: “Eu ficava em casa, fechada no quarto, queria muito trabalhar, ser útil, mas não tinha oportunidade. Aqui (na Associação Comfibra) encontrei um sentido pra minha vida. [...] Eu só ia ao médico, não gosto nem de lembrar”. (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2008-2009).

Neuza Corrêa de Lima comenta que, *a priori*, não acreditava que o projeto iria dar certo, porém começou a participar dos cursos da associação como se fosse uma terapia ocupacional e acabou comercializando as peças que produziu, contabilizando em pouco tempo o equivalente à cem reais (R\$ 100, 00), estimulando assim a permanência no grupo. Neuza de Lima diz: “Senti como se fosse uma terapia, agora vejo que está vingando alguma coisa de bom e, além de melhorar minha saúde, tenho chance de ganhar dinheiro”. (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2007).

Na sala de aula, durante as capacitações e curso da associação, Deolinda Bueno da Silva Morelin explanou que acalentava o sonho de ser professora e o fez ministrando cursos de tecelagens no projeto de capacitação do Comfibra. Ainda, Deolinda Morelin deseja ir além, quer ingressar em um curso noturno para concluir o segundo grau e posteriormente cursar o curso superior de Pedagogia. Complementa Morelin:

Particpei das melhores feiras de Artesanato do Brasil, cursos como o 'Mulher Empreendedora' (do SEBRAE), de técnicas de vendas, e sei que os ensinamentos que obtive podem ser aplicados em qualquer atividade que eu queira. Aprendi a fazer todos os produtos em exposição na loja Comfibra, e me sinto realizada. Quero me dedicar aos estudos e crescer como cidadã, como pessoa, evoluir sempre. (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2008-2009).

Integrante da diretoria da associação Comfibra, Junior de Oliveira Ferreira salienta que precisa superar as dificuldades de sua personalidade tímida para que não atrapalhe os negócios e que o trabalho continue. Também o mesmo participou de um Fórum de coordenadores de projetos, na cidade do Rio de Janeiro, sede da Petrobras (antiga parceira da associação), na qual considera importante a capacitação, na gestão do empreendimento social. Junior Ferreira depõe seu progresso de capital social: “A quatro anos atrás isso seria impensável, eu fazer isso sozinho, mas vi que não era bicho de sete cabeças e me saí muito bem”. (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2008-2009).

Logo após, já com consciência de seu potencial, dividia seu tempo com a criação de peças somadas a gestão da Associação Comfibra, o que levou a cursar o curso de administração de empresas. A explanação de Ferreira deixa clara a perspectiva de desenvolvimento pessoal dentro do empreendedorismo social Comfibra:

A experiência aqui foi determinante na minha escolha, e sem os ensinamentos que recebi no Projeto, nem sonharia em cursar uma faculdade. O projeto Comfibra mudou minha vida. Conheço meu potencial e expandi meus limites. Posso sonhar e realizar meus sonhos. (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2008-2009).

No mesmo pensamento, Cristiane Rodrigues de Melo, partícipe do projeto desde os primórdios, conta que decidiu cursar o curso de Logística, curso superior, através da necessidade e do horizonte aberto na própria Associação COMFIBRA. Assim Melo, ex-empregada doméstica que declara que sentia vergonha “de olhar as pessoas nos olhos, andava de cabeça baixa, com sentimento de inferioridade”, abre novas perspectivas de melhoria e de qualidade de vida, complementado que:

Eu já fazia logística na prática e vi que adorava o meu trabalho. Espero aprofundar os conhecimentos teóricos e me tornar uma profissional qualificada. [...] Foi o Comfibra que me fez enxergar minha capacidade, de acreditar no futuro, de melhorar de vida. Hoje, tenho um emprego num grande supermercado, também graças aos contatos que fiz na Associação. (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2008-2009).

Para Rubia Martoni, consultora do SEBRAE, contratada para orientar os artesãos na gestão dos negócios, coloca que a participação de todos é muito importante para toda a comunidade:

Cada associado é um agente de um processo de desenvolvimento, [...] que geram oportunidades em outros para o crescimento pessoal e profissional dos beneficiários. [...] É estabelecido um círculo virtuoso, onde o desenvolvimento pessoal puxa o desenvolvimento da comunidade, tornando essas pessoas independentes e preparadas para a vida. Associação Comfibra é fonte de reconhecimento e desenvolvimento humano, social e econômico de melhoria de qualidade de vida. (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2008-2009).

Odemir Vieira Capello, consultor do SEBRAE e um dos empreendedores sociais do projeto COMFIBRA, depõe que as parcerias são fundamentais para esse tipo de empreendimento, disponibilizando assim de mais recursos e mais probabilidade de êxito:

Nesse projeto ideal, de associação de artesãos, nasceu como uma iniciativa de ocupação de renda e, [...] os esforços empreendidos resultam num empreendimento inovador, com características peculiares cujo diferencial é a quebra de paradigmas referentes às atitudes e comportamentos dos seres humanos envolvidos. [...] A soma das iniciativas, mais o questionamento positivo das pessoas, aliado ao planejamento das ações, e ainda a criatividade aplicada ao processo, conseguiram obter mudanças e estão incutindo nos associados um valor novo, o qual chamamos pró atividade. Sem a criatividade as mudanças causariam pouco ou curto impacto. O conjunto de mudanças alcançados na Comfibra chamamos inovação. As inovações ocorreram, por exemplo, na transformação de pessoas simples, com pouco ou nenhum conhecimento formal, em cidadãos, empreendedores, protagonistas e comandantes de suas vidas. É um processo em andamento, e que vai agregando novas conquistas a cada dia. Dizemos sempre que desenvolvimento envolve parcerias. O SEBRAE sabe disso e procura parceiros em todos os seus projetos, onde cada um, com suas competências, constroem o sucesso de qualquer iniciativa. Desenvolvimento pressupõe união, soma e potencialização. Por isso cada parceiro, cada artesão ou consultor que trabalha com o projeto COMFIBRA merece reconhecimento. [...] Antes um projeto social, a Associação agora é uma empresa profissional, que produz qualidade reconhecida pelo mercado. Uma empresa gerida por empreendedores que têm consciência de sua responsabilidade social. (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2008-2009).

As parcerias são o outro lado da responsabilidade de um projeto de empreendedorismo social, assim o contato direto com a administração pública pode propiciar ainda mais estímulos positivos para resolver os problemas da própria associação e logo da comunidade como um todo. Desse modo, a prefeita da cidade de Jacarezinho, (gestão 2005-2012), Tina Toneti, enfatiza, em seu depoimento, o investimento no capital social e humano como forma de potencializar as capacidades e habilidades das pessoas, mesmo quando essas estão “à margem” ou excluídas de um processo econômico formal. Assim advoga Toneti (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2008-2009).

Nós (administração pública municipal) acreditamos no potencial das pessoas desde as mais excluídas camadas sociais, e apostamos nelas, sem paternalismos ou imediatismos. Foi por isso que atendemos à proposta de parceria, formulada pelo SEBRAE, para que o município participasse do projeto COMFIBRA. Assim como nós, o Sebrae quer incluir no processo produtivo aqueles que sempre viveram à margem desse processo, ignoradas que foram pelos grupos dominantes da economia formal. [...] Nossa postura na administração pública é e será sempre a de apoiar, estimular e induzir projetos que promovam o fortalecimento do capital social, da formação de redes sociais que atuem nas mais variadas atividades de protagonismo. Cada um fazendo sua parte, esse é o ponto. (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2008-2009).

## CONCLUSÃO

Os pontos mais sediciosos do levantamento para as considerações finais desta pesquisa, foram questões de um ponto de equilíbrio entre: o crescimento econômico globalizado versus a miserabilidade e os problemas socioeconômicos de comunidades em risco social; do desenvolvimento econômico local de comunidades e do investimento em capital social (empoderamento); aplicação de tecnologias sociais, como de empreendedorismo social, se verdadeiramente estas contribuíram para o alcance de uma total valia, dando continuidade sustentável a essa comunidade produtora de artesanato, a associação COMFIBRA.

Nota-se que a formulação, a criação e o funcionamento da COMFIBRA estão indo ao encontro do que menciona Melo Neto & Froes (2002), quanto ao empoderamento social, e do investimento em “capital social” citado por Franco (2004). Isto pode ser compreendido quando houve uma consulta popular para se chegar ao diagnóstico do real problema social. Utilizou-se assim a participação de comunidades foco e em risco social, para a formulação da possível solução de geração e complemento de renda, empregando o método produtivo do artesanato.

Ainda pôde construir nessas pessoas a preocupação com o espaço a sua volta, desenvolvendo senso crítico de engajamento social e de formulação do senso de criatividade e inovação, conforme o depoimento de Deolinda Morelin: “Quero me dedicar aos estudos e crescer como cidadã, como pessoa, evoluir sempre”. (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2008-2009). Haja vista que esse “poder social” pode tornar essa localidade mais viva enquanto outras parecem “fenececer”, sem esse “poder” (FRANCO, 2004).

Assim, claramente, os empreendedores sociais envolvidos, e o principal deles, o SEBRAE, preocuparam-se com o quesito da participação coletiva, para que essas pessoas tomassem as decisões pertinentes a elas mesmas, em grupos democráticos. Aspectos como esses são encontrados na fala de Odemir Capelo: “[...] Antes de um projeto social, a associação agora é uma empresa profissional, que produz qualidade reconhecida pelo mercado. Uma empresa gerida por empreendedores que têm consciência de sua responsabilidade social”. (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2008-2009).

Já no cerne da COMFIBRA, pôde ser percebido que há princípios da economia solidária mostrados por Santos (2005) e Alcântara (2005), onde o capital e o trabalho estão fundidos, todos que estão na associação são “donos”, não havendo proprietários que não trabalhem na empresa, assim todos têm o mesmo poder de decisão sobre ela. Logo, esses artesãos aprenderam a articular parcerias, compartilhar decisões e ações com foco na estratégia para melhorar os processos de produção e até mesmo a qualidade de produtos. Ainda, esses estão obtendo êxito na

geração de renda a partir da utilização equilibrada de recursos naturais locais, como a utilização do “sub-produto” fibra de bananeira e de taboa; bem como nas formulações de produtos *design* desejáveis por consumidores.

Essas são as ferramentas inovadoras de empreendedores, que utilizam a criatividade nos processos de gestão do manejo de um negócio ou de um projeto social, e de caça ao senso de oportunidades, comprometimento, perseverança, entre outros requisitos apontados no perfil do empreendedor de Martins (2007) e Dolabela (2003). Reflexos como esses, são percebidos quando demonstram um ambiente favorável permitindo ações articuladas e estimuladas por ações empreendedoras baseadas em uma gestão cooperativa e no fortalecimento desse setor produtivo artesanal; da interação à qualificação profissional desses produtores, valorização do talento humano e da cultura local regional, sem prejuízos salientes ao meio-ambiente.

Os aspectos do desenvolvimento local presentes na literatura, da quebra da “inércia do subdesenvolvimento”, colocados por Buarque (2008), do desenvolvimento local integrado e sustentável de Franco (2004), Melo Neto & Froes (2002) e Sachs (2008), puderam ser observados nos depoimentos do consultor do SEBRAE e empreendedor social, Odemir Capelo, quando cita que a criatividade pode causar a mudança. E esse conjunto de mudanças, alcançados na COMFIBRA, é chamado de inovação. Se há inovação, há desenvolvimento (FRANCO, 2004), percebido na transformação de pessoas simples, sem qualquer visão holística de melhoria do conhecimento formal, em verdadeiros cidadãos participantes, empreendedores, “protagonistas e comandantes de suas vidas”, capazes de multiplicar o conhecimento adquirido.

Ainda nos depoimentos de Aline de Souza, Junior Ferreira e Cristiane Rodrigues de Melo (BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA, 2008-2009), indicam os esforços dos estímulos e investimentos em capital social dos empreendedores sociais, haja vista que os citados artesãos conseguiram identificar seus propósitos de futuro, abrindo o horizonte do conhecimento para frequentar um curso superior, podendo proporcionar maior melhoria da qualidade de vida de toda sua família, bem como melhoria da saúde física e mental, baseada na conquista da auto-realização e complemento da auto-estima. É essa a importância da “pedagogia empreendedora”, doutrinada por Dolabela (2003), que colocam nos futuros empreendedores, capacidades de “gerar novos conhecimentos”, conduzida por uma “plataforma” constituída por “saberes” ou “quatro pilares da educação”: “aprender a saber, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser” . Ainda o “empoderamento” percebido por Melo Neto e Froes (2002), aparece nessas pessoas que estão em situação de risco social motivadas pela auto-realização profissional e pessoal para a mudança de suas próprias realidades.

Entretanto, o maior desafio da COMFIBRA, é transformar essa associação em comunidade realmente sustentável, ou seja, “andar com as próprias pernas” (FRANCO, 2004). Pois ainda há dependências visíveis, definidas e dispostas em um *check list* abaixo:

- **Quanto à estruturação:** A prefeitura, do município de Jacarezinho, ainda dispõe de uma espécie de subvenção mensal, para custos fixos da associação, bem como de um prédio para a produção;
- **Quanto à gestão e tomada de decisão:** Há uma dependência visível dos pareceres de tomada de decisão de uma consultora (*outsourcing*) do SEBRAE, haja vista que os membros da administração, os associados, não possuem, ainda, formação técnica ou experiência de gestão.
- **Quanto à quantidade de membros associados:** O empreendimento iniciou uma capacitação para o artesanato com mais de 1200 (mil e duzentas) pessoas de todos os bairros do município. Somente 10% destas continuaram no projeto, ou que tiveram perfil necessário para a continuidade nesse. Atualmente os associados não chegam a 30 (trinta) pessoas que compartilham desse “capital social” investido. Assim há a necessidade de captação de mais membros ou até a multiplicação desse conhecimento, ação essa, de iniciativa dos próprios membros associados; para que haja mais engajamento social na busca de uma possível resolução dos problemas socioeconômicos encontrados no município. A COMFIBRA está dotada de um *know how* de capacitação e multiplicação do empreendedorismo inovador, transformando e retomando sonhos esquecidos em realidade, estimulando assim a criatividade humana.

Nesse enriquecimento do capital humano-social, quem já lutava com a vida, com poucas ferramentas de crença em um futuro mais promissor; hoje já se preocupa com o mundo em sua volta e com aspectos mercadológicos empreendedor, gerador de mais qualidade de vida da sociedade agora inserida.

Os empreendedores sociais determinantes para esse empreendimento social são:

- O SEBRAE- Jacarezinho (PR): Destaca-se como o principal, através de seus articuladores e de seus consultores Odemir Capelo e Rubia Martoni.
- Prefeitura Municipal de Jacarezinho: Com o apoio técnico, dispendo de recursos públicos para a realização de treinamentos e capacitação, bem como de prédios e

estrutura para o empreendimento social. Representantes da administração municipal e da prefeita Tina Toneti que se engajaram no projeto.

- Cúria Diocesana (Igreja Católica);
- Secretaria Estadual do Trabalho, Emprego e Promoção Social (SETP-PR);
- Associação comercial (ACIJA).

Desse Modo, a COMFIBRA se caracteriza como um empreendimento social, pois em consonância com os autores (MELO NETO & FROES, 2002; HSU, 2005; ASHOKA, 2010; ASHOKA & KINSEY, 2001; FRANCO, 2004; COMFIBRA, 2010; entre outros) pode-se determinar que é um projeto coletivo inovador, produz bens e serviços para a comunidade em geral, tem foco na busca de soluções para os problemas sociais, sua medida de desempenho é o impacto social e melhoria da qualidade de vida; e ainda visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las em cidadãos engajados para resolução dos problemas sociais do próprio ambiente em que vivem. “O resultado final desejado é a promoção da equidade social, cultural, econômica e ambiental sob a ótica de sustentabilidade continuada”. (MELO NETO & FROES & FROES, 2002).

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Fernanda Henrique Cupertino. **Economia solidária: o dilema da institucionalização.** São Paulo: Arte & Ciência, 2005.

ASHOKA, Empreendimentos Sociais; MCKINSEY, Company Inc. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como elaborar planos de negócio para organizações sociais.** 3. ed. São Paulo: Peirópolis, 2001.

\_\_\_\_\_. Internacional. Disponível em: < [http://www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](http://www.ashoka.org/social_entrepreneur) >. Acesso em: 10 de novembro de 2010a.

ASHOKA Brasil & Paraguay. Disponível em: < <http://www.ashoka.org.br/> >. Acesso em: 10 de novembro de 2010b.

BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA. **COMFIBRA: de Jacarezinho para o mundo,** Jacarezinho: Agência Mezcla. 2007. Número especial.

BOLETIM INFORMATIVO DA COMFIBRA. **COMFIBRA: ARTESANATO NATURAL,** Jacarezinho: Agência Mezcla. 2008-2009. Número especial.

BUARQUE, Sergio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável: Metodologia de planejamento.** 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

COMFIBRA, Associação de artesãs. Disponível em: <<http://www.comfibra.art.br/>>. Acesso em: 12 de setembro de 2010.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora.** São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** 3. Ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FRANCO, Augusto de. **O lugar mais desenvolvido do mundo: Investimento no Capital Social.** DF: AED, 2004

FURTADO, Celso. **O longo Amanhecer: reflexões sobre a formação do Brasil.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GALVÃO, Elizeu Bezerra. **Empreendedorismo Social.** 2010. Administradores.com.br, out.2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empreendedorismo-social/49170>>. Acesso em 10 dez. 2010.

HSU, Caroline. Entrepreneur for social change: America's Best Leaders. **U.S.News & World Report.** U.S.A, v.139, n16, 31 out. 2005. Disponível em:<<http://www.ashoka.org.br/files/2009/11/U-S-News-Oct-2005-America's-Best-Leaders.pdf>>. Acesso em 10 nov.2010.

MARTINS, Leandro. **Monte seu próprio negócio.** São Paulo: Digerati Books, 2007.

MATTAR, Joaquim. **O Agente Construtivo:** como liderar e ser liderado sem perder a liderança. Dracena: Régis Editora Universitária, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Empreendedorismo social:** a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil:** fundamentos e estratégias. Franca-SP: Unesp, 2004 (tese de doutorado).

SACHS, IGNACY. **Desenvolvimento:** incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamound, 2008.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Produzir para viver:** os caminhos da produção não capitalista. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2005.

TECNOLOGIAS sociais. Disponível em: <http://www.tecnologiasocial.org.br>. Acesso em: 10 Jan.2011.

VOLTOLINI, Ricardo. **TERCEIRO SETOR:** planejamento e gestão. 2 ed. São Paulo: Editora Senac, 2004.