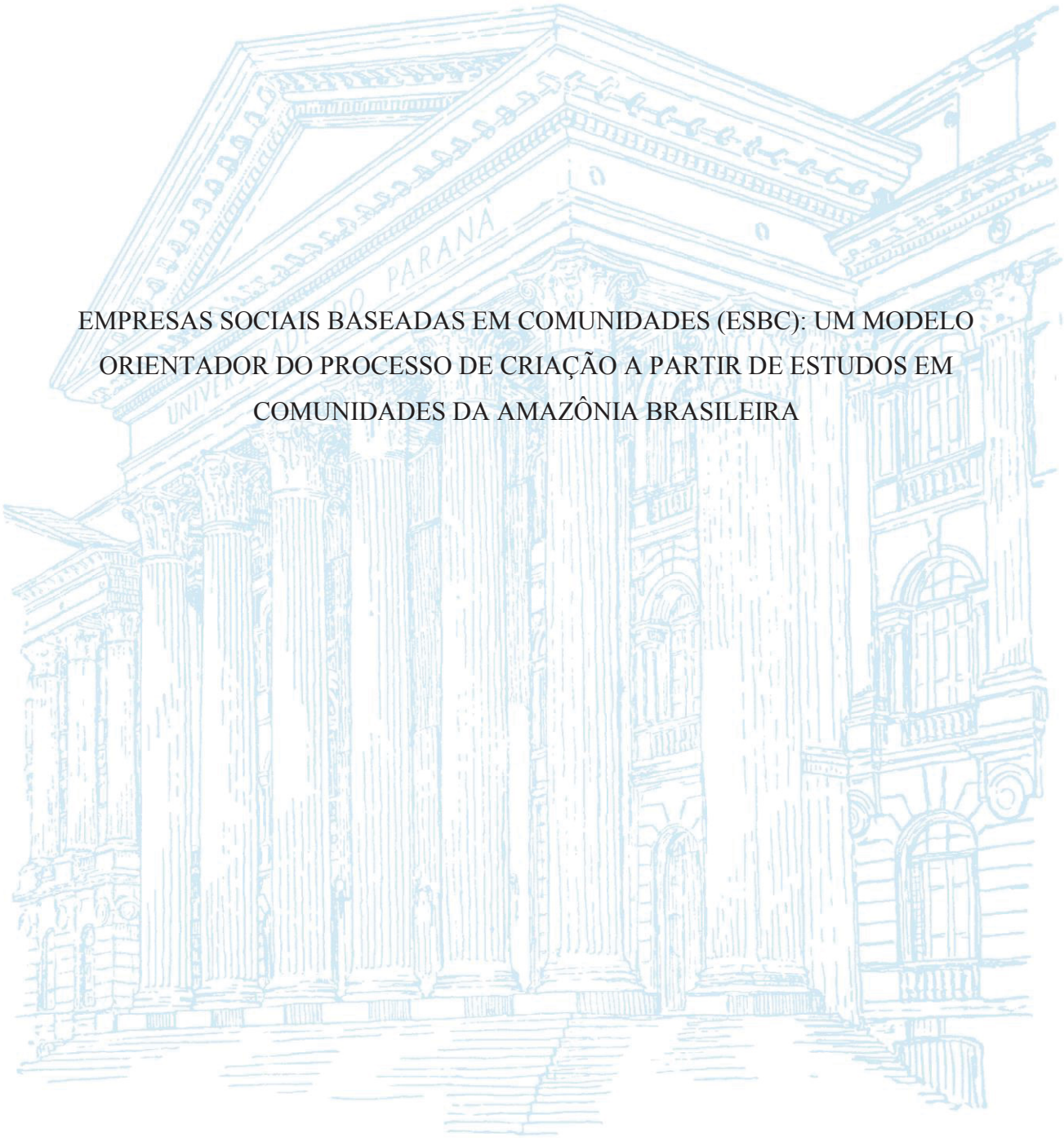
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GELCIOMAR SIMÃO JUSTEN



EMPRESAS SOCIAIS BASEADAS EM COMUNIDADES (ESBC): UM MODELO ORIENTADOR DO PROCESSO DE CRIAÇÃO A PARTIR DE ESTUDOS EM COMUNIDADES DA AMAZÔNIA BRASILEIRA

CURITIBA

2021

GELCIOMAR SIMÃO JUSTEN

EMPRESAS SOCIAIS BASEADAS EM COMUNIDADES (ESBC): UM MODELO ORIENTADOR DO PROCESSO DE CRIAÇÃO A PARTIR DE ESTUDOS EM COMUNIDADES DA AMAZÔNIA BRASILEIRA

Tese de Doutorado apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Segatto

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Justen, Gelciomar Simão
Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC): um modelo orientador do processo de criação a partir de estudos em comunidades da Amazônia Brasileira / Gelciomar Simão Justen. – 2021.
278 p.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Andréa Paula Segatto.

Defesa: Curitiba, 2021.

1. Administração. 2. Comunidades. 3. Empresas sociais. 4. Amazônia. 5. Brasil. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Segatto, Andréa Paula. III. Título.

CDD 658

TERMO DE APROVAÇÃO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO
40001016025P8

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **GELCIOMAR SIMÃO JUSTEN** intitulada: **EMPRESAS SOCIAIS BASEADAS EM COMUNIDADES (ESBC): UM MODELO ORIENTADOR DO PROCESSO DE CRIAÇÃO A PARTIR DE ESTUDOS EM COMUNIDADES DA AMAZÔNIA BRASILEIRA**, sob orientação da Profa. Dra. ANDRÉA PAULA SEGATTO, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 10 de Maio de 2021.

Assinatura Eletrônica
10/05/2021 17:46:39.0
ANDRÉA PAULA SEGATTO
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
10/05/2021 11:52:24.0
TOMAS SPARANO MARTINS
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
14/05/2021 11:50:55.0
GRAZIELLA MARIA COMINI
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)

Assinatura Eletrônica
10/05/2021 19:59:42.0
LILIANE CRISTINE SCHLEMER ALCÂNTARA
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO)

DEDICATÓRIA

Essa tese é dedicada a muitas pessoas, cada um, em seu momento e da sua maneira, com sua valiosa contribuição para edificar minha jornada.

Primeiramente, dedico essa tese a mim mesmo sem a menor modéstia, pois só eu sei do esforço que investi para que ela pudesse se concretizar.

Dedico essa tese e o título que dela provém a minha família, meus pais, irmãos, sobrinhos e cunhados, que nunca mediram esforços para que eu pudesse estudar. Mesmo diante de todos os tipos de dificuldades, minha família sempre dedicou a mim todo o apoio, compreensão e amor necessários para seguir em frente. Tudo isso é por vocês e para vocês.

Dedico essa tese aos meus professores, desde o início de minha vida escolar até a pós-graduação, que sempre me incentivaram e me inspiraram a dar o melhor de mim. Com vocês, meus pés sempre foram mais fortes para passar por todos os percalços dessa jornada. Em especial, dedico aos professores do Departamento de Administração da UFMT. A todos vocês, obrigado por não desistirem de mim.

Não posso deixar de dedicar essa tese aos meus amigos, pois sei o quanto estão vibrantes e orgulhosos desse momento. Essa conquista é nossa.

Minha dedicatória especial vai para todas as comunidades do Brasil que protagonizam verdadeiros milagres (dado o contexto em que vivemos) de transformação social, mostrando que um mundo mais justo, solidário, equitativo e sustentável é possível.

Por fim, dedico essa tese a todas as crianças e jovens carentes, que sonham em construir um mundo melhor por meio da educação e da ciência e que, mesmo diante de todas as adversidades, não perdem a esperança. Não desistam, pois eu não vou desistir de vocês, vamos lutar juntos para tornar esse mundo acessível a todos.

AGRADECIMENTOS

Só essa sessão de agradecimentos daria uma enciclopédia. Assim, os aqui mencionados, representam todos os que merecem minha gratidão.

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela sabedoria, pelo conforto nas horas difíceis e pelas pessoas que colocou no meu caminho, especialmente minha família que é um presente divino.

Agradeço a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) pelo apoio institucional. Em nome dos professores e amigos Jaconias, Vergilio, Edson, Kelly, Aline, Liliane e Ivana, agradeço de maneira muito especial e carinhosa aos professores do Departamento de Administração que se mobilizaram para que eu pudesse completar essa jornada. Essa conquista é nossa.

A minha orientadora, Profa. Andréa Paula Segatto, mesmo seu tiver 100 vidas não terei como agradecer por tudo o que fez por mim. Você me acolheu, me ensinou, me ouviu e me mostrou que eu era capaz, até mesmo quando nem eu acreditava. Professora, você marcou a minha vida com sua presença (muito além da vida acadêmica), participando dos meus momentos mais especiais (quando fui aprovado no concurso, quando descobri que seira titio novamente, em alguns aniversários comemorados com o grupo, dentre tantos outros) e permitindo que eu participasse, também, da sua vida, com sua família (dona Dilma, seu Edgar, Clara, Laura e a Bela). Meu eterno agradecimento, respeito, admiração e carinho por você.

Agradeço aos meus amigos/irmãos de orientação que me receberam no grupo e fizeram toda diferença em minha vida: Rodrigo, Indira e Thalita (Ro, Gandhi e Thalitany, meu porto seguro), Luiz Aurélio e Eduardo (Néne e Dudu, meus irmãos e conselheiros), Ananda (minha parceira de jornada) e ao Leandro (o Néne dos mates, das conversas sérias e das piadas). Agradeço, imensamente, aos novos amigos e irmãos de orientação por todo apoio e atenção: Ana e Priscila (tão doces e gentis), Jhordano (um irmão que o mestrado meu deu), Daniel, Ronalty e Nícolas (contem comigo). A vocês, meu eterno obrigado.

Minha gratidão aos amigos que fiz durante essa jornada: Fernanda, Amanda, Marcos, Joyce, Giovani, Matheus, Filipe, André, Rodrigo, Itamir, Luís e Olivia. De maneira especial, à minha turma de doutorado, exemplos de mulheres: Renata (obrigado por me acolher de maneira tão carinhosa e atenciosa), Vivi (obrigado por ser meu equilíbrio), Cecilia, Ananda, Grazi, Elizandra, Raquel e Nayara. Com vocês, minha jornada foi muito mais alegre e iluminada.

Agradeço aos meus amigos de sempre e para sempre: Uverson, Danillo, Greg, Rose, Luana, Adilso, Dione, Rodrigo, Fernando, Andrews, Naddia, Hellen, Laura, Mara, Carlos, Henrique, Flávia, Joeber, Fábio, Paulo, Jessé, Ego, Isaac, Edilma, André, Thiago, Áleson, Márcio, Alessandra, Jéssica, Charles, Jhon e Tier. Não posso deixar de agradecer à dois seres iluminados que Deus me presenteou com uma amizade sem igual, Marcilene e Mitsi, tão carinhosas e generosas, me incentivando, apoiando e rezando por mim em todos os momentos. Cada um de vocês está presente em minha vida, no seu tempo e à sua maneira, mas sempre me amparando, me ajudando. Obrigado por darem sentido à minha existência.

Minha eterna gratidão aos meus professores e incentivadores/exemplos: Anderson, Ana Maria, Sandro, Adelice, Liz, Marcelo, Camyla, Ninha, Paula, Karine, Ocimar, Aloísio, José Nelson, Raimundo, Mariluce, Theóphilo, Carlos André, Osmar Siena e Tomás. Obrigado por acreditarem em mim e por me permitirem perpetuar vossas sementes. Nesse mesmo sentido agradeço, em nome da Dani, do João Luiz, da Eliciene e da Francine, a todos os meus alunos (eternos – ex e atuais), orientandos e parceiros de jornada. Todos vocês me inspiram e me fazem ter cada vez mais razões para acreditar e seguir em frente.

Agradeço, em nome das Professoras Ana Paula, Jane Mendes, Simone Didonet e Adriana Takahashi, a todos os professores do PPGADM/UFPR que ajudaram a edificar essa tese com apoio e dedicação. Obrigado por me libertarem por meio do vosso conhecimento.

Gostaria de dedicar um espaço, breve, mas para um agradecimento imensurável aos professores que participaram das minhas avaliações, dando suas valiosas contribuições para a construção dos meus trabalhos: a banca de avaliação do ensaio teórico (Prof. Eugênio Pedrozo e Prof. José Carlos Lázaro), a banca de qualificação do projeto de tese (Profa. Graziella Comini e Prof. José Carlos Lázaro) e a banca de defesa da tese (Profa. Graziella Comini, Profa. Liliane Alcântara e Prof. Tomás Sparano).

Por fim, mas o mais importante, gostaria de agradecer as comunidades que se dispuseram a participar da minha pesquisa, que me atenderam de maneira tão gentil e atenciosa por meio de suas organizações e representantes: Projeto RECA (Alex, Hamilton, Eunice, Tayssa e Sérgio Lopes), COOPERVIA (Marciano e Calixto), COMARU (Aldemir), COOPATRANS (Ademir e Hélia), COOPAFS (Lucilene, Thamilles, Jailson e Gerneide), ACCPAJ (Verediana, Carlito e João), Agrofrutas-Tarumã (João, Manoel e Francisco) e ADERJUR (Célia e Paulo). Agradeço por todo o aprendizado que me proporcionaram.

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001" (Portaria 206/2018 – CAPES).

Que eu seja sensível para ouvir os tambores que ecoam em minha alma, elevando-me, assim, nas asas da fé e da esperança.
Que eu possa utilizar as marcas dos meus grilhões como um símbolo de liberdade.

(Interpretação e adaptação do livro Tambores de Angola – Robson Pinheiro)

RESUMO

Muitas comunidades, especialmente as que se localizam em economias emergentes, vivem em realidades que são marcadas por lacunas e problemas de ordem socioeconômica e ambiental complexos. Nesse sentido, torna-se relevante fomentar o protagonismo das próprias comunidades na criação de alternativas que possam modificar sua realidade socioeconômica e ambiental. Muitas discussões, especialmente acadêmicas, tem sido feitas a respeito. Todavia, os estudos têm se concentrado basicamente no papel do empreendedor social que cria um negócio para atender comunidades em situação de vulnerabilidade. Pouco se tem acerca dos movimentos endógenos às comunidades, ou seja, aqueles que resultam na criação de uma alternativa na e para a própria comunidade com vistas a atender suas demandas. Na tentativa de explicar tal fenômeno o mais próximo possível da realidade, esse estudo propõe o termo Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC) como passível de aplicação para capturar e compreender o protagonismo das comunidades que criaram alternativas para modificar suas estruturas socioeconômicas e ambientais por meio de mecanismos de mercado, tornando-se empreendedoras (que criam uma forma de negócio) e beneficiárias (por ter seus problemas resolvidos a partir do negócio criado) concomitantemente. Trazendo essa discussão para as comunidades de economias emergentes, como as localizadas na Amazônia Brasileira, alguns estudos apontam iniciativas desenvolvidas pelas próprias comunidades que criaram organizações com características de ESBC, mas pouco é conhecido acerca do seu processo de criação e dos fatores que o influenciaram. Assim, esse estudo tem como objetivo geral analisar o processo de criação de Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC) por meio de estudos em comunidades da Amazônia Brasileira. Para tanto, foi desenvolvida pesquisa com estudo de casos em oito (08) comunidades localizadas na Amazônia Brasileira. Foram realizadas entrevistas, observações de campo e análise de documentos com o intuito de compreender o processo de criação das ESBC por essas comunidades. Os resultados permitiram evidenciar a realidade socioeconômica e ambiental das comunidades, que favoreceu a emersão de manifestações empreendedoras por meio de geradores das ideias iniciais (indivíduos ou grupos internos ou externos às comunidades) que apresentaram sugestões e empreendedores sociais (indivíduos ou grupos internos ou externos às comunidades) que desenvolveram o processo de criação da ESBC, contando com a influência de diversos fatores, tais como desencadeadores, facilitadores e barreiras. Os fatores desencadeadores são os responsáveis pelo início do processo (exemplo: percepção de necessidades coletivas). Já os fatores facilitadores são os que fortaleceram o processo (exemplo: mobilização social) e as barreiras são os fatores que dificultaram o processo de criação das ESBC pelas comunidades (exemplo: histórico de experiências pouco exitosas no local). Também foi possível identificar resultados geradores de valor social (exemplo: melhoria nas condições de vida das famílias e recuperação e preservação ambiental) alcançados pela atuação das ESBC criadas, tanto para suas comunidades quanto para a região em que se localiza. De maneira geral, foi possível analisar o processo de criação das organizações e caracterizar os elementos presentes que, na análise comparativa, levaram a entendimentos acerca dessa dinâmica, bem como foi possível elencar possibilidades para estudos futuros envolvendo as comunidades da Amazônia Brasileira.

Palavras-chave: Comunidades; Amazônia Brasileira; Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC); Processo de Criação.

ABSTRACT

Many communities, especially those located in emerging economies, live in realities that are marked by gaps and complex socioeconomic and environmental problems. In this sense, it becomes relevant to promote the protagonism of the communities themselves in the creation of alternatives that can modify their socioeconomic and environmental reality. Many discussions, especially academic ones, have been held in this regard. However, the studies have basically focused on the role of the social entrepreneur who creates a business to serve communities in vulnerable situations. Little is known about the movements that are endogenous to the communities, that is, those that result in the creation of an alternative in and for the community itself in order to meet its demands. In an attempt to explain this phenomenon as close as possible to reality, this study proposes the term Community-Based Social Enterprises (CBSE) as a possible application to capture and understand the protagonism of communities that have created alternatives to modify their socioeconomic and environmental structures through market mechanisms, becoming both entrepreneurs (who create a form of business) and beneficiaries (by having their problems solved from the business created) at the same time. Bringing this discussion to the communities of emerging economies, such as those located in the Brazilian Amazon, some studies point to initiatives developed by the communities themselves that have created organizations with CBSE characteristics, but little is known about their creation process and the factors that influenced it. Thus, this study has the general objective of analyzing the process of creation of Community-Based Social Enterprises (CBSEs) through studies in communities of the Brazilian Amazon. To this end, research was developed with case studies in eight (08) communities located in the Brazilian Amazon. Interviews were conducted, field observations were made, and documents were analyzed in order to understand the process of creating CBSEs in these communities. The results made it possible to highlight the socio-economic and environmental reality of the communities, which favored the emergence of entrepreneurial manifestations through the initial idea generators (individuals or groups within or outside the communities) who made suggestions, and social entrepreneurs (individuals or groups within or outside the communities) who developed the process of creating the CBSE, relying on the influence of several factors, such as triggers, facilitators, and barriers. The triggering factors are those responsible for initiating the process (perception of collective needs). The facilitating factors, on the other hand, are those that strengthened the process (social mobilization), and the barriers are the factors that hindered the process of creating the CBSEs by the communities (history of not very successful experiences in the area). It was also possible to identify results that generate social value (improvement in the living conditions of families, and environmental recovery and preservation) achieved by the actions of the CBSEs created, both for their communities and for the region where they are located. In general, it was possible to analyze the process of creating the organizations and characterize the elements present that, in the comparative analysis, led to understandings about this dynamic, and it was also possible to list possibilities for future studies involving the communities of the Brazilian Amazon.

Keywords: Communities; Brazilian Amazon; Community-Based Social Enterprises (CBSE); Creation Process.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: LOCALIZAÇÃO DOS CASOS NO BIOMA AMAZÔNIA 56
FIGURA 2: DESENHO DE PESQUISA 61
FIGURA 3: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO RECA 83
FIGURA 4: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DO RECA 87
FIGURA 5: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO RECA 89
FIGURA 6: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPERVIA 98
FIGURA 7: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA COOPERVIA 102
FIGURA 8: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPERVIA 104
FIGURA 9: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COMARU 114
FIGURA 10: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA COMARU 118
FIGURA 11: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COMARU 120
FIGURA 12: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPATRANS 133
FIGURA 13: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA COOPATRANS 136
FIGURA 14: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPATRANS 138
FIGURA 15: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPAFS 150
FIGURA 16: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA COOPAFS 154
FIGURA 17: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPAFS 156
FIGURA 18: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ACCPAJ 167
FIGURA 19: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA ACCPAJ 171
FIGURA 20: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ACCPAJ 173
FIGURA 21: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA AGROFRUTAS-TARUMÃ 184
FIGURA 22: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA AGROFRUTAS-TARUMÃ 188
FIGURA 23: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA AGROFRUTAS-TARUMÃ 190

FIGURA 24: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ADERJUR 200
FIGURA 25: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA ADERJUR 204
FIGURA 26: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ADERJUR 206
FIGURA 27: EMPREENDEDOR SOCIAL 216
FIGURA 28: FATORES DESENCADEADORES DO PROCESSO 220
FIGURA 29: FATORES FACILITADORES DO PROCESSO 225
FIGURA 30: BARREIRAS DO PROCESSO 231
FIGURA 31: MODELO ORIENTADOR PARA CRIAÇÃO DA EMPRESA SOCIAL BASEADA NA COMUNIDADE (ESBC) 245

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA SOCIAL 44
QUADRO 2: CATEGORIAS DE PESQUISA E DEFINIÇÕES 58
QUADRO 3: COLETA DE DADOS 63
QUADRO 4: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DO RECA 73
QUADRO 5: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA COOPERVIA 91
QUADRO 6: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA COMARU 106
QUADRO 7: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA COOPATRANS 122
QUADRO 8: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA COOPAFS 141
QUADRO 9: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA ACCPAJ 158
QUADRO 10: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA AGROFRUTAS-TARUMÃ 175
QUADRO 11: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA ADERJUR 192
QUADRO 12: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO SOCIOECONÔMICO E AMBIENTAL 211
QUADRO 13: CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS SOCIAIS BASEADAS EM COMUNIDADES (ESBC) 233
QUADRO 14: MELHORIAS NAS CONDIÇÕES DE VIDA DAS FAMÍLIAS 238
QUADRO 15: REDUÇÃO DA DEPENDÊNCIA E DAS CONDIÇÕES INADEQUADAS DE PRODUÇÃO E ACESSO AOS MERCADOS 239
QUADRO 16: ARTICULAÇÃO E PARCERIA COM ATORES EXTERNOS 240
QUADRO 17: RECUPERAÇÃO E PRESERVAÇÃO AMBIENTAL 240
QUADRO 18: PROCESSOS EDUCATIVOS E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS 241
QUADRO 19: MELHORIAS NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO 242
QUADRO 20: MELHORIA NA INSERÇÃO SOCIAL DA COMUNIDADE POR MEIO DE REPRESENTATIVIDADE INSTITUCIONAL 242

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: PRIMEIRAS BUSCAS PARA EMBASAMENTO DO ESTUDO 25
TABELA 2: BUSCAS PELO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES POR COMUNIDADES 26

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

ACCPAJ: Associação dos Coletores (as) de Castanha-do-Brasil do PA Juruena

ADERJUR: Associação de Desenvolvimento Rural de Juruena

AM: Amazonas

AP: Amapá

CBE: Community-Based Enterprise

COMARU: Cooperativa Mista dos Produtores Extrativistas do Rio Iratapuru

COOPAFS: Cooperativa dos Produtores da Agricultura Familiar de Santarém

COOPATRANS: Cooperativa Agroindustrial da Transamazônica

COOPERVIA: Cooperativa dos Produtores Agropecuários da Região Norte do Estado de Mato Grosso

DAP: Declaração de Aptidão ao PRONAF

ESBC: Empresas Sociais Baseadas em Comunidades

MST: Movimento dos Sem Terra

MT: Mato Grosso

ONU: Organizações das Nações Unidas

PA: Pará

PNUD: Programa das nações Unidas para o Desenvolvimento

PRONAF: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

RECA: Reflorestamento Consorciado e Adensado

RO: Rondônia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 18
1.1 A AMAZÔNIA BRASILEIRA 21
1.2 OBJETIVOS 24
1.3 JUSTIFICATIVA 25
2 REVISÃO DE LITERATURA 30
2.1 FORMATOS DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO SOCIAL 30
2.2 EMPRESA SOCIAL 32
2.2.1 Empresa social enquanto organização coletiva 35
2.2.2 Empreendedorismo social 40
2.3 CRIAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS 42
2.4 EMPRESAS SOCIAIS BASEADAS EM COMUNIDADES (ESBC) 46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 53
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA 53
3.1.1 Perguntas de pesquisa 53
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA 54
3.2.1 Delineamento 54
3.2.2 Escolha dos casos 55
3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE 57
3.4 COLETA DE DADOS 62
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE 68
3.6 RIGOR 69
4 DESCRIÇÃO DOS CASOS 72
4.1 CASO 1: PROJETO RECA 73
4.1.1 Caracterização da comunidade 73
4.1.2 Fatores Influenciadores do processo de criação do Projeto RECA 76
4.1.3 Resultados geradores de valor social 84
4.1.4 Análise do processo de criação do RECA 88
4.2 CASO 2: COOPERATIVA DOS PRODUTORES AGROPECUÁRIOS DA REGIÃO NORTE DO ESTADO DE MATO GROSSO (COOPERVIA) 91
4.2.1 Caracterização da comunidade 92
4.2.2 Fatores influenciadores da criação da COOPERVIA 93
4.2.3 Resultados geradores de valor social 99

4.2.4 Análise do processo de criação da COOPERVIA 103
4.3 CASO 3: COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES EXTRATIVISTAS DO RIO IRATAPURU (COMARU) 105
4.3.1 Caracterização da comunidade 106
4.3.2 Fatores influenciadores da criação da COMARU 107
4.3.3 Resultados geradores de valor social 115
4.3.4 Análise do processo de criação da COMARU 119
4.4 CASO 4: COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DA TRANSAMAZÔNICA (COOPATRANS) 122
4.4.1 Caracterização da comunidade 122
4.4.2 Fatores influenciadores da criação da COOPATRANS 124
4.4.3 Resultados geradores de valor social 134
4.4.4 Análise do processo de criação da COOPATRANS 137
4.5 CASO 5: COOPERATIVA DOS PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR DE SANTARÉM (COOPAFS) 140
4.5.1 Caracterização da comunidade 141
4.5.2 Fatores influenciadores da criação da COOPAFS 143
4.5.3 Resultados geradores de valor social 151
4.5.4 Análise do processo de criação da COOPAFS 155
4.6 CASO 6: ASSOCIAÇÃO DOS COLETORES DE CASTANHA-DO-BRASIL DO PA JURUENA (ACCPAJ) 157
4.6.1 Caracterização da comunidade 158
4.6.2 Fatores influenciadores da criação da ACCPAJ 160
4.6.3 Resultados geradores de valor social 168
4.6.4 Análise do processo de criação da ACCPAJ 172
4.7 CASO 7: COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES RURAIS DO TARUMÃ MIRIM (AGROFRUTAS-TARUMÃ) 175
4.7.1 Caracterização da comunidade 175
4.7.2 Fatores influenciadores da criação da Agrofrutas-Tarumã 177
4.7.3 Resultados geradores de valor social 185
4.7.4 Análise do processo de criação da Agrofrutas-Tarumã 189
4.8 CASO 8: ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO RURAL DE JURUENA (ADERJUR) 192
4.8.1 Caracterização da comunidade 192

4.8.2 Fatores influenciadores da criação da ADERJUR 194
4.8.3 Resultados geradores de valor social 201
4.8.4 Análise do processo de criação da ADERJUR 205
5 ANÁLISE COMPARATIVA 208
5.1 CONTEXTO SOCIOECONÔMICO E AMBIENTAL DAS COMUNIDADES 208
5.2 EMPREENDEDOR SOCIAL 213
5.3 FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO 217
5.3.1 Fatores desencadeadores do processo 217
5.3.2 Fatores facilitadores do processo 221
5.3.3 Barreiras do processo 226
5.4 EMPRESAS SOCIAIS BASEADAS NA COMUNIDADE (ESBC) 233
5.5 RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL 237
5.6 PROPOSTA DE MODELO ORIENTADOR PARA CRIAÇÃO DA EMPRESA SOCIAL BASEADA NA COMUNIDADE (ESBC) 244
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 248
6.1 RETOMADA DO PROBLEMA, OBJETIVOS E SUAS CONSECUÇÕES 248
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 254
6.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS 255
7 REFERÊNCIAS 257
8 APÊNDICES 265
8.1 APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS COMUNIDADES. 265
8.2 APÊNDICE B: MATRIZ DE AMARRAÇÃO 266
9 ANEXOS 267

1 INTRODUÇÃO

O contexto mundial vem passando por diversas transformações, especialmente nas esferas econômica, social e ambiental. A globalização tem avançado, trazendo diversos benefícios para a sociedade, como acesso a informações, ampliação das bases de conhecimento, tecnologias e agendas de desenvolvimento para as nações. Todavia, esse contexto ainda é marcado por desigualdades sociais, que por sua vez tem interferência de fatores econômicos e também ambientais.

Segundo as Organizações das Nações Unidas (ONU, 2015), a partir do ano de 2012 o desemprego vem aumentando e, consequentemente, o número de pessoas vivendo abaixo da linha da pobreza também, o que representa um número de cerca de 2,2 milhões de indivíduos. Esses fatores refletem os problemas sociais enfrentados pelas diversas nações do mundo, especialmente nos países em desenvolvimento. Ainda, segundo a ONU, para diminuir as desigualdades sociais, é necessário fomentar o mercado para gerar trabalho e renda para a população, o que irá refletir também em outros problemas sociais como saúde, educação, moradia, violência, que poderão ter seus impactos negativos amenizados.

Gerar trabalho e renda é o grande desafio das nações, especialmente dos países em desenvolvimento, por conta de suas características relacionadas a atrasos tecnológicos e baixos índices de desenvolvimento econômico. Isso faz com que as comunidades inseridas nessas nações busquem seus próprios meios de sobrevivência, promovendo formas de desenvolvimento em escalas locais, com a apropriação e utilização dos recursos que lhes são disponíveis. Para superar os desafios no âmbito das comunidades é importante a promoção da coesão social, ou seja, fortalecer as relações internas das pessoas que nela convivem, de maneira que possam emergir iniciativas capazes de promover o equilíbrio, a confiança, a liberdade e a geração de riquezas para a melhoria nas condições de vida locais (UNDP, 2020).

Nesse cenário se inserem oportunidades, especialmente as relacionadas a atuação das organizações para reverter os impactos negativos que suas atividades causam à sociedade. Entram em cena manifestações de interesses para ações capazes de resolver ou diminuir os impactos dos problemas sociais a partir do uso de diferentes mecanismos, especialmente os capazes de gerar trabalho, renda e condições mais dignas ao ser humano.

A situação apresentada abre precedentes para iniciativas capazes de gerar impacto social, como as organizações híbridas que se apresentam em um contexto de dualidade, combinando a busca por sustentabilidade financeira e solução de problemas sociais (YUNUS, 2007; 2010; ONU, 2015; BARKI, 2015; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; COMINI, 2016).

Essa lógica começou a ser discutida, na década de 80, por Muhammad Yunus com o fornecimento de microcrédito para pessoas pobres de Bangladesh. A organização responsável por esta ação, o *Grameen Bank*, foi apresentada como um negócio social, com ações capazes de reduzir a vulnerabilidade de pessoas pobres e gerar impacto positivo na sociedade (YUNUS, 2007; 2010).

A partir da década de 90, um novo modelo organizacional, denominado empresa social, tem ganhado destaque, sendo caracterizado como um formato de organização híbrida que se apresenta como uma possibilidade para abrir os mercados para os menos favorecidos pelo capitalismo, de maneira que pessoas, comunidades e territórios possam gerar receitas capazes de amenizar os impactos de seus problemas sociais (CHELL, 2007; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012; COMINI, 2016; HOCKERTS, 2017).

Existem diversas nomenclaturas que são adotadas para explicar esse novo fenômeno, tais como empresas sociais, negócios inclusivos, negócios para base da pirâmide e negócios de impacto social (BARKI, 2015; BARKI; COMINI; CUNLIFFE; HART; RAI, 2015; COMINI, 2016; PETRINI *et. al*, 2016). Yunus (2007) já sinalizava que, no futuro, os modelos organizacionais iriam tomar diferentes formatos e nomenclaturas, bem como seriam analisados por diferentes óticas, ficando à mercê do contexto em que se apresentam e o impacto social que geram na sociedade. Assim, diante das diversas nomenclaturas possíveis para explicar um fenômeno com objetivos semelhantes – mudança social – "cada organização vai se posicionar de acordo com os objetivos e interesses, dando peso diferente para cada um dos fatores que compõe o conceito" (COMINI, 2016, p. 23).

Pensando no contexto dos países em desenvolvimento, o presente trabalho adota a nomenclatura de empresa social, entendendo-se que esta seja passível de aplicação para compreensão do fenômeno sob a ótica das comunidades que vivem/viviam em situação de vulnerabilidade socioeconômica e ambiental. Entende-se que a empresa social seja um mecanismo capaz de fortalecer as comunidades, tornando-as atores de mudança social por meio da criação de valor social, gerando impactos positivos na solução de problemas.

Nas comunidades dos países em desenvolvimento, existem déficits de ordem tanto social quanto ambiental, o que requer medidas para combatê-los. Para tanto, apresentam-se diversas formas de ações, dentre elas as filantrópicas a partir de outros atores, especialmente empresas privadas (GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012; GODÓI-DE-SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2013).

Todavia, para que tais ações possam surtir efeitos mais positivos, é necessário fomentar, também, o protagonismo de organizações da sociedade civil, com o desenvolvimento

de ações pautadas na colaboração intersetorial, aproximando o setor público, o setor privado e o terceiro setor em iniciativas capazes de gerar impacto na sociedade e no meio ambiente, viabilizando o desenvolvimento sustentável. Nessa lógica surgem as empresas sociais, novas organizações com objetivos híbridos visando geração de valor socioambiental por meio da sustentabilidade financeira (HAUGH, 2005; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012; GODÓI-DE-SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2013; COMINI, 2016; STEINER; TEASDALE, 2016; CHANDRA; SHANG, 2017; ZASADA, 2017).

Existem iniciativas empresariais e de negócios que consideram as demandas das comunidades em situação vulnerável, propondo alternativas para a inclusão das populações na pirâmide social. As ações consistem em incluir as comunidades no mercado de trabalho (negócios inclusivos e negócios sociais), em desenvolver produtos e serviços que possam ser acessíveis aos mais pobres (Base da Pirâmide – BoP), e iniciativas de empreendedores sociais para atender as comunidades (empresa social) (BARKI, 2015; PETRINI *et. al*., 2016; COMINI, 2016). Todavia, pouco se fala no protagonismo das comunidades, em criar suas próprias organizações para, primeiramente, resolver os problemas de ordem socioeconômica e ambiental que as assolam. Essa lógica coaduna com a abordagem de empresas sociais, todavia, há de se ter parcimônia na aplicação desse termo (empresa social) na perspectiva das organizações criadas coletivamente por comunidades, uma vez que a empresa social i) nem sempre é coletiva, ii) nem sempre é criada na e pela comunidade e, iii) nem sempre é passível de aplicação em economias emergentes – pode não ser reconhecida pela legislação local.

Assim, uma das formas de amenizar os impactos negativos dos problemas sociais é desenvolver comunidades empreendedoras (PEREDO; CHRISMAN, 2006), ou seja, agrupamentos coletivos que sejam capazes de identificar oportunidades, articular recursos e parceiros e promover ações capazes de mudar o contexto em que se inserem, considerando os aspectos sociais, econômicos e ambientais (LICHTENSTEIN; LYONS; KUTZHANOVA, 2004; MARKLEY; LYONS; MACKE, 2015; HAMBY; PIERCE; BRINBERG, 2017; ILAC, 2018) A abordagem de comunidade empreendedora a partir, primeiramente, da identificação de uma oportunidade de mercado, também pode não ser aderente às comunidades de economias emergentes, uma vez que suas prioridades podem ser as demandas internas relacionadas á solução de seus problemas socioeconômicos e ambientais.

Trazendo essa discussão para o cenário nacional, tem-se o Brasil como um país marcado por desigualdades sociais. Em 2018, um estudo publicado pelo Centro Internacional de Políticas para o Crescimento Inclusivo do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (IPC-IG/PNUD), apontou que o Brasil está entre os cinco países mais

desiguais dentre 29 estudados[1]. O estudo demonstrou que o principal fator é a desigualdade de renda, pois o 1% da população mais rica do país concentra cerca de 22 a 23% da renda nacional. O estudo apontou ainda, que houve certa variação positiva em termos de distribuição de renda nas classes intermediárias, mas que nos extremos da pirâmide social – mais ricos e mais pobres – não houveram mudanças acerca da concentração e distribuição de renda (ONU, 2018).

Se analisarmos o IDH (2010)[2], percebe-se que em termos de renda, longevidade e educação, os estados das regiões Norte e Nordeste são os mais desiguais, com índices baixos se comparados aos estados de outras regiões. Isso sinaliza a necessidade de se pensar iniciativas que sejam capazes de modificar os índices apresentados, de forma que possa ser percebida a melhoria nas condições de vida da população, especialmente das comunidades carentes.

Cabe um adendo que a região Norte do Brasil se insere quase que em sua totalidade no bioma da Amazônia, sendo uma região que detém maioria dos recursos naturais do planeta, mas que ainda se insere em um contexto desigual para suas comunidades devido as especificidades locais. Já é de conhecimento para esse estudo que existem comunidades que desenvolvem iniciativas capazes de modificar a realidade social da Amazônia através de ações empreendedoras (MELLO, 2004), com identificação de oportunidades, organização, produção e comércio de produtos com valor agregado por sua origem. Estudos de Justen, Paes-de-Souza, Souza Filho e Souza-Paes (2015) e Justen e Paes-de-Souza (2017) evidenciam a existência de comunidades que identificaram oportunidades, desenvolveram ideias e as operacionalizaram como forma de mudar a realidade social em que se inserem, como é o caso de comunidades dos Estados de Rondônia e Acre.

Diante disso, instiga-se a busca por entendimentos acerca das organizações existentes na Amazônia Brasileira, em especial as que foram criadas nas e pelas comunidades para atender, primeiramente, suas demandas socioeconômicas e ambientais. Faz-se interessante conhecer a histórias dessas organizações e o protagonismo das suas comunidades no processo de mudança social, econômica e ambiental, saindo de um contexto de dificuldades para uma realidade sustentável.

1.1 A AMAZÔNIA BRASILEIRA

---

[1] The concentration of income at the top in Brazil, 2006-2014.
<http://www.ipcig.org/pub/eng/WP163_The_concentration_of_income_at_the_top_in_Brazil.pdf>.

[2] Ranking IDHM Unidades da Federação 2010.
<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idhm-uf-2010.html>.

Os países Latino-Americanos, até a década de 1970, passaram por um processo de desenvolvimento baseado nos modelos Norte-Americanos e Europeus, voltados para a industrialização – como forma de serem potenciais fornecedores de insumos produtivos para as nações desenvolvidas.

Todavia, essa lógica desenvolvimentista não foi capaz de alcançar todas as regiões. O Brasil, por exemplo, se insere nesse contexto, pois devido a sua grande extensão territorial, não foi capaz de proporcionar o desenvolvimento igualitário em todas as suas regiões. Se analisarmos mais especificamente, a Amazônia Brasileira pode evidenciar essa realidade que se arrasta até os dias atuais (MOUTINHO, 2005; MADEIRA, 2014).

A Amazônia é reconhecida nacional e internacionalmente por conta de sua sociobiodiversidade, que engloba fatores culturais, sociais, econômicos e ambientais específicos. Esse bioma chama a atenção por seu contexto dual, comportando recursos naturais abundantes e, ao mesmo tempo, baixos índices de desenvolvimento em muitas de suas localidades (MADEIRA, 2014; JUSTEN; PAES-DE-SOUZA, 2017).

Devido ao cenário desigual e considerando a "riqueza" presente na Amazônia, Pereira, Assis e Sá (2016), sendo corroborados por Justen e Paes-de-Souza (2017), contextualizam a possibilidade de modelos desenvolvimentistas capazes de modificar a realidade local das comunidades Amazônidas[3]. Para tanto, é necessário a articulação dos atores inseridos nessas comunidades, que partilham de anseios comuns e que detém recursos coletivos passíveis de serem apropriados e empenhados de maneira sustentável.

Para que esse novo modelo de desenvolvimento ocorra na Amazônia, é necessário munir suas comunidades de formatos organizacionais que possam ser mecanismos de mudança local, provendo melhores condições de vida de maneira que contemplem os aspectos sociais, econômicos e ambientais. Uma alternativa possível é o desenvolvimento do empreendedorismo baseado nas características locais apresentadas anteriormente. Todavia, há de se observar que as manifestações empreendedoras nessas comunidades devem contemplar, primeiramente, a atenção as suas demandas relacionadas aos problemas socioeconômicos e ambientais do local em que se inserem.

Fomentando o empreendedorismo, tem-se um cenário propício ao surgimento de organizações que possam atender as demandas locais, suprindo lacunas sociais, econômicas e ambientais que assolam as comunidades amazônicas, por meio de mecanismos de mercado para

---

[3] *[Particular ou característico da Amazônia (floresta)]*. Dicio – Dicionário Online de Português.

os produtos locais. O desenvolvimento de atividades comerciais pode ser visto como um meio para a solução dos problemas das comunidades, gerando impacto positivo nas condições de vida locais.

É salutar a abordagem de Comini (2016) ao considerar a necessidade de que o empreendedorismo seja desenvolvido no âmbito das comunidades, fomentando seu protagonismo na mudança nas estruturas sociais em que estão inseridas. Assim, entende-se que, no caso das comunidades da Amazônia Brasileira, esse protagonismo pode ser visualizado a partir da criação de organizações criadas nas e pelas comunidades, com vistas a modificar a realidade socioeconômica e ambiental em que se inserem. Essas organizações podem empoderar as comunidades a se apropriarem dos recursos que dispunham (recursos naturais, conhecimentos) para o desenvolvimento de atividades comerciais com valor agregado.

De acordo com Instituto Socioambiental (ISA)[4], em seu portal eletrônico, existem diversas iniciativas na Amazônia relacionadas a práticas comerciais de produtos desenvolvidos por comunidades locais, tendo como finalidade a promoção do desenvolvimento sustentável – o que implica em melhoria nas condições de vida para essas comunidades. Assim, entende-se a existência de formatos organizacionais criados para atender demandas das comunidades da Amazônia brasileira, engajando seus atores, recursos e parceiros em iniciativas coletivas para mudar as situações de vulnerabilidade presentes no local.

Todavia, a realidade dessas organizações sociais criadas nas e pelas comunidades é pouco conhecida e explicada. Por serem organizações coletivas, criadas endógenas ás comunidades, nem sempre elas podem ser visualizadas pela ótica das empresas sociais – especialmente se comparado à concepção de empresas sociais em economias desenvolvidas. Todavia, essas organizações apresentam características de empresas sociais, especialmente no que diz respeito à geração de valor social para as comunidades ao passo que ameniza os impactos negativos dos problemas socioeconômicos e ambientais existentes no local. Considerando as definições de empresas de base comunitária (CBE), tem-se que essas também não explicam a lógica das comunidades da Amazônia, em sua totalidade, uma vez que as comunidades podem criar suas organizações olhando, primeiramente, para sua realidade socioeconômica e ambiental, visualizando mecanismos de mercado como meio para promover as mudanças necessárias. Mas, entende-se que as organizações criadas pelas comunidades têm características inerentes às CBE, pois desenvolvem mecanismos de mercado coletivamente.

---

[4] Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. <https://www.socioambiental.org/pt-br/o-isa>.

Assim, é possível visualizar a existência de organizações que, por comportar as características mencionadas, podem ser abordadas como Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC). Tal nomenclatura pode ser uma alternativa para explicar organizações criadas nas e pelas comunidades, voltadas para a solução dos seus problemas socioeconômicos e ambientais e que, para tal, utiliza mecanismos de mercado baseados nos produtos locais.

Todavia, o processo de criação dessas organizações em que as comunidades Amazônidas são empreendedoras e beneficiárias do empreendimento concomitantemente, é pouco conhecido, especialmente no que diz respeito às iniciativas socialmente empreendedoras e seus elementos, bem como os fatores desencadeadores, facilitadores e barreiras que podem influenciar em seu desenvolvimento. Em suma, não se tem conhecimento de um modelo definido acerca do processo de criação de uma organização tratada como ESBC e como ele se orienta.

Diante disso, surge a questão norteadora do presente estudo: **como ocorre o processo de criação de Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC)?**

As respostas ao presente questionamento podem contribuir para que o processo de criação de empresas sociais pelas comunidades empreendedoras da Amazônia brasileira, ao passo que é compreendido em suas nuances, possa favorecer a troca de conhecimentos e experiências entre comunidades, replicando formatos de negócios que sejam capazes de atender as demandas locais e induzir ao desenvolvimento sustentável.

1.2 OBJETIVOS

Visando responder ao problema levantado, o objetivo geral da pesquisa consiste em **analisar o processo de criação de Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC) por meio de estudo em comunidades da Amazônia brasileira.**

Para atender a este objetivo maior, são traçados os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar comunidades que criaram organizações sociais na Amazônia brasileira na comunidade e para a comunidade;
- Identificar indivíduos ou grupos atuantes como empreendedores sociais;
- Analisar os fatores influenciadores do processo de criação das organizações enquanto desencadeadores, facilitadores e barreiras;
- Levantar resultados geradores de valor social;

- Caracterizar as organizações como Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC);
- Propor modelo orientador do processo de criação de Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC).

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo é relevante tanto para o contexto teórico quanto empírico.

A relevância teórica se dá pela abordagem de organizações com finalidade social no contexto de comunidades. Para compreender melhor, foram realizadas buscas na base de dados *Web of Science* no intuito de encontrar trabalho que pudessem embasar o estudo desenvolvido.

Foram realizadas buscas para identificar os termos mais relevantes a serem abordados na perspectiva de comunidades. Os resultados encontrados podem ser visualizados na Tabela X a seguir.

TABELA 1: PRIMEIRAS BUSCAS PARA EMBASAMENTO DO ESTUDO

Termo 1	**Termo 2**	**Nº de artigos encontrados**
Social Enterprise*	*Local Development*	1
Social Enterprise*	*Communit**	90
Social Entrepreneur*	*Local Development*	5
Social Entrepreneur*	*Communit**	117
Social Business	*Local Development*	1
Social Business	*Communit**	10
	Total de artigos	**224**
	Após exclusão dos repetidos	**181**
	Abordam relação com comunidades	**85**
	Relação com a criação de empresas sociais em comunidades	**33**

FONTE: o autor (2018).

As buscas foram realizadas nas áreas de Business e Management, no formato de artigos (empíricos) e revisões até o final do ano de 2018 – início do trabalho. Após a exclusão dos artigos repetidos nos termos de busca, procedeu-se com a leitura dos resumos, a fim de identificar as abordagens deles sob a perspectiva de comunidades – 85 abordavam. Desses, 33 artigos foram identificados como relativos à criação de empresas sociais em comunidades, os quais foram lidos na íntegra para ver do que tratavam, especificamente.

A maioria deles abordam o papel do empreendedor social na criação de empresas sociais, que tendem as comunidades. Dentre eles, destacam-se os estudos de Corner e Ho (2010); Godói-de-Sousa e Fischer (2012); Godói-de-Sousa e Valadão Júnior (2013); Calton,

Werhane, Hartman e Bevan (2013); Dufays e Huybrechts (2016); Altinay, Sigala e Waligo (2016); Chandra e Shang (2017); Murphy, Smothers, Novicevic, Humphreys, Roberts e Kornetskyy (2018) discorrem sobre empresas sociais, tanto em aspectos teóricos quanto em abordagens práticas. Esses discorrem o papel das empresas sociais criadas para atender comunidades desfavorecidas, mas não abordam a criação dessas empresas pelas próprias comunidades. Nesse sentido, o estudo de Altinay, Sigala e Waligo (2016) sugere a compreensão de como as comunidades criam valor social a partir da criação de empresas por si próprias.

Dentre os artigos analisados, até então, apenas o estudo de Valchovska e Watts (2016) aborda o processo de criação de uma empresa por uma comunidade. Os autores utilizam a definição de Community-Based Enterprise (CBE), definido por Peredo e Chrisman (2006), e pesquisam uma organização que foi criada com a finalidade de fornecer tecnologias digitais para uma comunidade rural do Reino Unido. Os autores ressaltam que o contexto em que a empresa foi criada não é marcado por desigualdades ou problemas de ordem social, sendo que a motivação para o desenvolvimento da organização foi econômica, mas com a participação da comunidade – a comunidade participou das discussões para criação da empresa e comprou ações da mesma. Os autores chamam a atenção para o fato de que os estudos, por eles encontrados, acerca do processo de criação de empresas sociais, serem estudos feitos em países desenvolvidos. Nesse sentido, recomendam estudos acerca do processo de criação de uma empresa social em contextos emergentes, considerando localização geográfica, capital e recursos da comunidade.

No intuito de encontrar explicações acerca da criação de organizações sociais por comunidades, especialmente as inseridas no contexto de economias emergentes, com finalidade de atender a problemas sociais, foram realizadas novas buscas na mesma base de dados e com os mesmos critérios anteriores. Para tanto, foram utilizadas combinações de palavras-chave identificadas nos artigos resultantes das buscas anteriores.

Os resultados que retornaram são apresentados na Tabela X a seguir.

TABELA 2: BUSCAS PELO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES POR COMUNIDADES

Termo 1	**Termo 2**	**Nº de artigos encontrados**
Social Enterprise*	*Creation process*	4
Social Enterprise*	*Antecedent**	21
Social Enterprise*	*Motivation**	52
Social Enterprise*	*Entrepreneurial process*	5
Social Enterprise*	*Stage**	46
Social Enterprise*	*Foundation*	31
Social Entrepreneur*	*Creation process*	8
Social Entrepreneur*	*Antecedent**	65

Social Entrepreneur*	*Motivation**	102
Social Entrepreneur*	*Entrepreneurial process*	20
Social Entrepreneur*	*Stage**	46
Social Entrepreneur*	*Foundation*	51
	Total de artigos	**451**
	Após exclusão dos repetidos	**341**
	Relação com a criação de empresas sociais	**41**

FONTE: o autor (2021).

Após exclusão dos artigos repetidos, foram lidos os resumos na tentativa de identificar o processo de criação de organizações sociais por comunidades ou ao menos com abordagens que pudessem ser aplicadas a comunidades. Até o ano de 2018, foram identificados 26 artigos que abordavam empresas sociais que foram criadas para atender demandas sociais e mencionam o papel do ambiente socioeconômico, com as externalidades inerentes ao contexto social, bem como identificam motivações de empreendedores sociais e suas iniciativas. Todavia, o material explorado não possibilitou a visualização do processo de criação de uma organização pela própria comunidade, tampouco contextualizavam os fatores presentes. Em termos de fatores, foi encontrado o artigo de Grant (2017), desenvolvido na Nova Zelândia, que trata da criação de uma empresa social 'tradicional', elencando alguns aspectos inerentes, tais como facilitadores e barreiras.

Nessa nova busca, novamente apareceu o artigo de Valchovska e Watts (2016), instigando a compreensão da criação de organizações sociais em economias emergentes. Assim, juntou-se a provocação desses autores com a menção dos elementos inerentes à criação de empresas sociais abordado por Grant (2017), despertando interesse em se fazer conhecer a lógica de criação de organizações com finalidade social em economias emergentes, identificando os fatores influenciadores do processo, especialmente os desencadeadores, facilitadores e barreiras.

Nos anos seguintes a 2018, as buscas foram atualizadas, a fim de encontrar tais explicações. Considerando a base conceitual utilizada por Valchovska e Watts (2016), foram realizadas buscas com o termo *Community-Based Enterprise (CBE)*, na tentativa de encontrar estudos voltados para organizações criadas por comunidades. Utilizando os critérios de busca (*Business* e *Management*, artigo empírico ou revisão) foram encontrados 14 artigos a respeito. Todavia, os artigos são voltados para a abordagem de Peredo e Chrisman (2006) (todos citam), que descreve a CBE como uma organização criada coletivamente para atender uma oportunidade de mercado, diferente da lógica proposta nesse estudo, de organizações criadas para atender problemas sociais de comunidades de economias emergentes. Quando aplicadas

combinações de palavras-chave voltadas para o processo (como na Tabela 2), retorna apenas um artigo, sendo o de Valchovska e Watts (2016).

Assim, esse estudo tem sua relevância teórica ao buscar compreender o processo de criação de organizações por comunidades, a partir de movimentos endógenos pautados, primeiramente, na solução de problemas socioeconômicos e ambientais. Essa relevância teórica encontra respaldo nas abordagens de Valchovska e Watts (2016), que chamam a atenção para o contexto das comunidades de economias emergentes, em Calton et. al. (2013) que mencionam a necessidade de compreensão dos mecanismos criados por comunidades vulneráveis para amenizar os impactos negativos de seus problemas, e em Comini (2016) que chama a atenção para o protagonismo das comunidades na promoção de mudanças em suas estruturas socioeconômicas e ambientais.

A relevância desse trabalho também é ressaltada no contexto empírico, primeiramente, porque pouco se tem em termos de conhecimento sistematizado acerca da lógica de criação de organizações sociais por comunidades. Sabe-se que esse protagonismo existe, como é demonstrado no Mapa do Desafio Conexsus (2018) que mapeou cerca de 1000 negócios comunitários no Brasil. Assim, esse estudo é relevante por demonstrar, empiricamente, a realidade vivenciada pelas comunidades, especialmente da Amazônia Brasileira, no processo de mudanças (positivas) em seu contexto socioeconômico e ambiental.

Ainda nesse sentido, diversas pesquisas apresentam a Amazônia Brasileira, principalmente no contexto ambiental (biodiversidade, patrimônio genético) e no contexto cultural (povos tradicionais, territorialidades, modos de vida), mas pouso se tem sobre o contexto dos negócios locais, tampouco de negócios criados por comunidades. A despeito disso, Pinheiro, Granados e Assunção (2020) desenvolveram um estudo para demonstrar a lógica de negócios desenvolvidos por comunidades da Amazônia Brasileira, focando no segmente de manejo florestal madeireiro. As autoras abordam, dentre outras, as definições de Peredo e Chrisman (2006), para demonstrar como os empreendimentos comunitários são criados nesse segmento, mas não evidenciam se o processo, ou seus fatores (desencadeadores, facilitadores e barreiras conjuntamente), foi desenvolvido para atender, primeiramente, as demandas socioeconômicas e ambientais das comunidades.

Assim, o estudo é relevante por demonstrar a realidade de comunidades da Amazônia Brasileira que atuam em diversos segmentos, chamando a atenção para o seu protagonismo, que demanda por apoio e incentivos, especialmente, políticos e institucionais que sejam condizentes com o local. Também, por demonstrar diversas práticas que geram resultados para as comunidades e para escalas maiores da sociedade e que podem ser replicadas a outros

contextos. Ademais, a partir desse estudo, diversos outros podem ser desenvolvidos, principalmente no sentido de ajudar as comunidades da Amazônia a superar seus desafios.

O presente estudo, também, aproxima a universidade da sociedade, traduzindo cientificamente a linguagem das comunidades para evidenciar sua lógica de desenvolvimento como equitativo, equilibrado e sustentável.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção destina-se a apresentar as abordagens teóricas que dão base ao trabalho. Para tal, apresentam-se tópicos que definem empresas sociais, empresas sociais das comunidades e o processo de criação dessas empresas sociais.

2.1 FORMATOS DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO SOCIAL

Por certo tempo, os termos "negócio" e "social" foram vistos como excludentes, devido aos resquícios de um modelo econômico desenvolvimentista que não era capaz de atender as demandas de todas as parcelas da sociedade. Pelo contrário, o modelo econômico capitalista acabou por gerar exclusão e desequilíbrio social decorrente da concentração de renda e dos moldes de produção e consumo dominantes nas nações desenvolvidas.

Todavia, chegou um momento em que os anseios por justiça social passaram a chamar atenção da sociedade, abrindo espaço para discussões voltadas aos problemas e lacunas sociais, especialmente acerca de alternativas para amenizar seus impactos negativos por meio de ações do mundo dos negócios. Isso chamou a atenção também da academia, desenvolvendo estudos no sentido de compreender e explicar esses fenômenos emergentes, observados por diferentes óticas, o que acabou por pulverizar o campo e criar divergências em termos conceituais. O que converge as diversas abordagens é o fato de as discussões se concentrarem em torno de novos modelos organizacionais que sejam capazes de gerar impacto social positivo no contexto em que se inserem.

Essa lógica começou a ser discutida por Muhammad Yunus com o fornecimento de microcrédito para pessoas pobres de Bangladesh. A organização responsável por esta ação, o *Grameen Bank*, foi apresentada como um formato de negócio voltado para o aspecto social, com ações capazes de reduzir a vulnerabilidade de pessoas pobres e gerar impacto positivo na sociedade (YUNUS, 2010).

Esses formatos de negócios se apresentam como possibilidades para abrir os mercados para os menos favorecidos pelo capitalismo, de maneira que pessoas, comunidades e territórios possam gerar receitas capazes de amenizar os impactos de seus problemas sociais (YUNUS, 2007; 2010; COMINI, 2016).

Cabe ressaltar que a visão de Yunus (2007) era um tanto tradicionalista, preconizando pelos negócios voltados para o social de maneira oposta aos negócios tradicionais – voltados para a geração de lucros e maximização de riquezas. Para Yunus, esses formatos de organização

não deveriam ter lucro e nem dividendos entre os participantes, tendo sua atuação puramente centradas em questões sociais. Todavia, em 2010, Yunus já passa a considerar que esses negócios podem gerar lucros, mas de maneira que este não seja um fim, e sim um meio para que os problemas relacionados a vulnerabilidade social das comunidades pobres possam ser mitigados.

Nessa nova concepção, os negócios passam a assumir diferentes formatos e receber diferentes nomenclaturas, tais como empresas sociais, negócios inclusivos, negócios para base da pirâmide e negócios de impacto social (BARKI, 2015; BARKI *et. al.,* 2015; COMINI, 2016; PETRINI *et. al,* 2016). Yunus (2007) já sinalizava que, no futuro, os negócios voltados para o social iriam tomar diferentes formatos e nomenclaturas, bem como seriam analisados por diferentes óticas, ficando à mercê do contexto em que se apresentam e o impacto social que geram na sociedade.

Comini (2016) traz reflexões acerca das diversas nomenclaturas atribuídas a esses formatos de negócios, justificando que isso se deve, em partes, a falta de um consenso nas abordagens de dois temas que por muito tempo foram considerados como excludentes, sendo "negócio" e "social". A mesma autora chama a atenção para a importância de se considerar a perspectiva pela qual os negócios sociais são discutidos, contextualizando três delas com suas características:

- Perspectiva europeia: sob essa ótica, os negócios sociais são abordados a partir das empresas sociais (*social enterprises*), que tem como características preponderantes a geração de trabalho para membros de comunidades excluídas e a participação dos beneficiários nas decisões. A autora relata que essas características são resquícios da cultura associativa europeia, pautada na gestão participativa e transparente. Esses negócios são comerciais com propósitos sociais e ambientais, gerando lucros que são reinvestidos para potencializar seu crescimento e aumentar seu impacto social;

- Perspectiva norte-americana: nessa perspectiva, os negócios sociais são caracterizados por iniciativas sociais (*social venture*), sendo discutidos a partir de ações comerciais, de empresas que englobam objetivos sociais em sua atuação. Na visão norte-americana, os negócios sociais consistem em ações empreendedoras com impacto social, independente do formato que pode ser Sociedade Anônima, Corporações, Companhias Limitadas e Organizações Sem Fins Lucrativos, desenvolvendo produtos e serviços para populações de baixa renda ou fazendo doações de recursos para comunidades pobres, em uma lógica filantrópica. Nessa perspectiva também cabem discussões acerca da Base da Pirâmide – BoP (*Base of the Pyramid*), a partir da qual as grandes corporações desenvolvem produtos e

serviços e comercializam para as populações da base da pirâmide social a preços menores, bem como criam incentivos para que essas populações possam empreender de alguma forma também, inserindo nas cadeias produtivas globais;

- Perspectiva dos países em desenvolvimento: nos países em desenvolvimento, especialmente na América Latina, os negócios sociais – com essa mesma nomenclatura – são tidos como empreendimentos que desenvolvem ações de mercado com o objetivo de gerar transformação social nas comunidades. Essa abordagem se justifica pelas especificidades da América Latina, em que a lógica norte-americana, por exemplo, não é compatível pela baixa incidência de grandes corporações. Assim, os negócios sociais têm caraterísticas próprias, preconizando pela participação das comunidades em que se inserem como produtores e empreendedores, e não somente como consumidores. Os negócios sociais criam valor para as comunidades, caracterizando-se por sua intencionalidade, de proporcionar transformação social. Aqui, também cabem os negócios inclusivos, desenvolvidos por empresas tradicionais e que envolvem, como fornecedores ou revendedores, populações de baixa renda como forma de amenizar os impactos de seus problemas sociais.

Seguindo os pressupostos de Yunus (2007; 2010), Godói-de-Sousa e Fischer (2012), Barki *et. al* (2015), Comini (2016) e Petrini *et. al* (2016), tem-se que a nomenclatura a ser adotada para explicar o fenômeno desses novos modelos organizacionais depende do contexto em que eles se inserem, devendo ser consideradas também as especificidades do negócio, seus objetivos, sua cultura, dentre outros que permitam a operacionalização conceitual de acordo com as práticas desenvolvidas.

Assim, para essa proposta de estudo adotar-se-á a nomenclatura de "empresa social", considerando que seus pressupostos são passíveis de serem aplicados no campo a ser explorado, com possibilidade de explicação para o fenômeno de modelos organizacionais que se formam e operam no mercado, agregando valor a bens e serviços, com a finalidade de prover melhores condições de vida e mudança social para as comunidades de economias emergentes.

2.2 EMPRESA SOCIAL

Nos últimos tempos, especialmente a partir dos anos 90, o surgimento de um novo formato organizacional tem ganhado destaque nas discussões, tanto acadêmicas quanto da sociedade em geral, pois trata-se de um fenômeno que combina iniciativas comerciais e missão social para amenizar os impactos negativos dos problemas que assolam a sociedade. Esse fenômeno trata-se das empresas sociais (GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012). A empresa

social consiste em uma organização que nasce com a missão de promover melhorias na sociedade, resolvendo problemas socioeconômico e ambientais complexos por meio da lógica de mercado, ou seja, desenvolvendo atividades comerciais (BEZERRA-DE-SOUSA; MORAIS-DA-SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2019).

De acordo com Nascimento e Salazar (2020), as empresas sociais são organizações de objetivos híbridos, ou seja, que atuam no mercado com o objetivo de gerar impacto social, com ações que sejam capazes de fomentar o desenvolvimento socioeconômico e ambiental das comunidades locais. Essas empresas são criadas a partir de iniciativas pró-sociais que são desenvolvidas por atores a partir da realidade vivenciada em suas comunidades.

A empresa social não pode ser confundida com instituição de caridade, uma vez que ela gera receitas por meio do comércio e busca a sustentabilidade financeira para gerar impacto social e ambiental. Uma empresa social tem como diferença das demais entidades a evidenciação do seu compromisso em servir mais uma comunidade do que seus membros internos – sócios, acionistas, etc (HAUGH; ROBSON; HAGEDOORN, 2021).

O termo empresa social foi adotado no Reino Unido para definir e explicar as organizações cooperativas, presentes e fortes no continente europeu. Entende-se por empresa social uma organização que tenha uma missão social explícita e para a qual direciona seus esforços, sem uma rotulação específica para a distribuição de dividendos entre os membros – fica a critério da empresa (STEINER; TEASDALE, 2016). De maneira geral, empreendimentos voltados para aspectos sociais podem ser a aplicação de ideias de pessoas ou organizações que atuam em um mercado, não visando o lucro, mas sim a solução de problemas sociais nas comunidades (LAYLO, 2018).

Rispal e Servantie (2017) contextualizam a empresa social como uma estrutura jurídica que atua no mercado de bens e serviços, não tendo como objetivo principal a geração de lucros como as empresas tradicionais, mas sim com objetivos voltados a metas sociais. Nessa lógica, as empresas sociais são modelos de negócio voltados para a solução de problemas da sociedade, sendo consideradas organizações resilientes, pois em situações de crises e mudanças abruptas, conseguem identificar oportunidades de gerar impacto positivo por meio da criação de valor social (CAMPOS-CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017).

As empresas sociais se apresentam como mecanismos capazes de promover a mudança social de baixo para cima, ou seja, em um movimento endógeno que emana da própria comunidade com a articulação de indivíduos e grupos que somam forças para encontrar soluções viáveis aos seus problemas. Isso constitui em um ato inovador, de caráter empreendedor, ou seja, o empenho de esforços para alcançar um objetivo comum, coletivo. A

materialização desse movimento pode ser uma organização que seja capaz de prover recursos que possibilitem atenção às demandas sociais – uma empresa social. Assim, as comunidades estão se transformando em modelos organizacionais capazes de gerar sustentabilidade a partir de suas capacidades e recursos locais, com solidariedade entre seus membros que buscam a mudança social (DASKALAKI; HJORTH; MAIR, 2015).

Essas organizações surgem em contextos desarmônicos, ou seja, quando se apresentam lacunas sociais que geram impacto negativo nas comunidades. Elas lidam com esses problemas sociais, buscando meios para compreendê-los e para encontrar soluções efetiva, desenvolvendo e empregando os recursos disponíveis no contexto (ANDERSON; DANA; DANA, 2006). As empresas que emergem no seio dos problemas sociais, possuem forte conexão com a comunidade expressar o desejo de servi-la, especialmente se for capaz de suprir as lacunas que o Estado não consegue atender (MURPHY *et. al*., 2018).

As empresas sociais são resultantes da atuação de organizações sem fins lucrativos ou de projetos sociais voltados para melhorias das condições de vida em comunidades, que acabaram se fundindo em parcerias entre diversos atores de maneira a criar um cenário com condições para dirimir as lacunas sociais que os negócios tradicionais não deram conta (GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012). Elas são oriundas de articulações de indivíduos e grupos da sociedade, tomando formas para incluir comunidades, atendendo suas necessidades com a utilização de seus recursos e suprindo as lacunas do sistema capitalista (GODÓI-DE-SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2013).

Cabe ressaltar que o contexto é um fator chave para o desencadeamento de manifestações socialmente empreendedoras (HOCKERTS, 2017), principalmente se forem consideradas as incapacidades do Estado em atender satisfatoriamente a todas as demandas sociais (MURPHY *et. al*., 2018), o que cria uma lacuna institucional (URBAN; KUJINGA, 2017).

Assim, as empresas sociais podem ser mecanismos criados por indivíduos ou grupos – comunidades – para suprir demandas da sociedade (PERRINI; VURRO; CONSTANZO, 2010) tendo o sistema de valores sociais partilhados como gatilho para o desenvolvimento de iniciativas (DUFAYS; HUYBRECHTS, 2016) que poderiam ser atendidas por políticas públicas, por exemplo (RAUFFLET; DO AMARAL, 2007).

As organizações com finalidade social são moldadas nas perspectivas sociais, econômicas, ambientais e culturais dos indivíduos que as compõem (CHELL, 2007; NICOLAS; RUBIO; FERNANDEZ-LAVIADA, 2018). O aspecto social passou a ser trabalhado na lógica das empresas visando atender as demandas da sociedade, estando sujeito aos valores sociais do

contexto em que se insere (PERRINI; VURRO; CONSTANZO, 2010). O objetivo é criar valor em locais desfavorecidos, como comunidades pobres e marginalizadas, atendendo as demandas relacionadas a problemas sociais (HOCKERTS, 2017).

Dada a multiplicidade de abordagens que caracterizam as empresas sociais, entende-se que elas são organizações de objetivos híbridos, uma vez que possuem dois focos, sendo i) melhoria do bem-estar para a sociedade e ii) geração de receitas econômicas. Esse hibridismo pode gerar tensões entre as missões da empresa social, inclusive na sua forma de abordagem em pesquisas, o que é reconhecido por pesquisadores. Outro aspecto a ser considerado na ótica das empresas sociais é a questão cultural, pois dependendo de onde a empresa se localiza, existem diversas culturas e visões de mundo, que podem ser tanto benéficas quanto se constituir em barreiras para seu desenvolvimento (JONES; SEET; ACKER; WHITTLE, 2021).

Diante de todo o apresentado, tomando por base as definições de Sharir e Lerner (2006), Perrini, Vurro e Constanzo (2010), Godói-de-Sousa e Valadão Júnior (2013), Comini (2016) e Rispal e Servantie (2017), tem-se que a empresa social é uma organização legalmente formalizada, que desenvolve alguma atividade comercial – de produtos ou serviços – e que tenha sido criada diante de uma realidade socioeconômica e ambiental marcada por lacunas, com a finalidade de amenizar os impactos negativos dos problemas e prover melhores condições de vida no local em que se insere.

Assume-se tal posicionamento diante de abordagens que evidenciam o papel das empresas sociais nas mudanças positivas do contexto em que se inserem, provendo meios capazes de criar valor social ao passo que reduzem as lacunas presentes na sociedade, com solução para problemas coletivos e com possibilidades de alcançar modelos de produção e comércio sustentáveis.

2.2.1 Empresa social enquanto organização coletiva

Quando se aborda as empresas sociais, depara-se com uma multiplicidade de conceitos (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020), o que implica, também, na visualização de diferentes formatos organizacionais (DEFOURNY; NYSSENS, 2017) desenvolvendo mecanismos de mercado para obter sustentabilidade financeira e gerar impacto social positivo, solucionando problemas sociais e ambientais do contexto em que se inserem (BARKI; RODRIGUES; COMINI, 2020).

Nessa lógica tem-se as empresas sociais com foco na produção cooperativa, no mercado justo e no desenvolvimento local de maneira sustentável, gerando impacto positivo no

ambiente social local. Tais organizações promovem inovações sociais ao passo que mudam para o melhor o contexto de vida das comunidades em que se inserem (PERRINI; VURRO; CONSTANZO, 2010; RISPAL; SERVANTIE, 2017). As empresas sociais, nesse sentido, possuem escopo de atuação amplo, uma vez que podem ser geridas pelas próprias comunidades, de forma cooperativa, com objetivos voltados para os aspectos socioeconômicos e ambientais locais (PITEROU; COLES, 2021).

Um condicionante para a definição da empresa social é o contexto em que ela se insere, sendo que na América Latina e, especialmente, no Brasil, os formatos giram em torno de cooperativas, organizações autogestionárias, organizações de microcrédito e redes de comércio justo. Todas essas definições são passíveis de aplicação para organizações que sejam capazes de induzir ou acelerar o processo de desenvolvimento de comunidades, favorecendo a atenção às demandas locais, especialmente nos fatores sociais de melhoria na qualidade de vida, fatores econômicos em relação a geração de renda e, também, questões ambientais (GODÓI-DE-SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2013).

Considerando que as empresas sociais são organizações que surgem no contexto social para atuar em demandas que não são atendidas pelos governos e pelos mercados, percebe-se uma lógica que coaduna com os formatos de organizações coletivas, como cooperativas, por exemplo, que atuam para atender objetivo mútuos, sendo democráticas e inclusivas (FERGUSON, 2018). Entende-se que as cooperativas são modelos que se aproximam das características de empresa social, uma vez que combinam objetivos sociais com atividades comerciais, são democráticas e congregam diversas partes interessadas na geração de impacto social (DEFOURNY; NYSSENS, 2017).

As empresas sociais, no formato de cooperativas, se apresentam como organizações que objetivam por responder às demandas da sociedade uma vez que tem capacidade de interagir com o local em que se inserem, propondo alternativas para solucionar problemas de ordem socioeconômica. Assim, essas organizações são capazes de gerar impacto positivo na sociedade, especialmente no que diz respeito à inclusão de populações menos favorecidas (MANCINO; THOMAS, 2005).

A abordagem das cooperativas sob a ótica das empresas sociais se justifica pela convergência de alguns aspectos, tais como a atuação comercial em benefício da comunidade, é criada por representação de grupos e movimentos da sociedade civil, é democrática nas decisões e na distribuição dos seus ganhos (TESTI; BELLUCCI; FRANCHI; BIGGERI, 2017).

Dado o contexto dual em que se tem muitas nomenclaturas para as empresas sociais e, ao mesmo tempo, poucas legislações que orientem nesse sentido, algumas empresas sociais são

registradas como cooperativas. Não significa que qualquer cooperativa seja uma empresa social, dependendo para tal de seu objetivo – gerar bem-estar social para sua comunidade, ajudando-a na superação de seus desafios sociais. Nas economias em desenvolvimento, as cooperativas são os formatos de organização que desenvolvem atividades produtivas com finalidade social (DEFOURNY; NYSSENS, 2017).

As empresas sociais, na forma de cooperativas, devem respeitar as leis que regem o cooperativismo, tendo diferença somente em sua atuação, que é voltada para atender demandas inerentes às estruturas socioeconômicas das comunidades em que se inserem – diferente das cooperativas tradicionais que, não necessariamente, tem apelo social (MANCINO; THOMAS, 2005).

Na Itália, por exemplo, existem as discussões acerca das cooperativas sociais (tipo de cooperativa regulamentada no país) que consistem em uma tipologia de organização social, pois é oriunda do empreendedorismo social. Essas organizações são assim tratadas porque o interesse mútuo (da comunidade) prevalece sobre o interesse interno de seus membros, bem como buscam sustentabilidade econômica para garantir a prestação de serviços sociais (BANDINI; GIGLI; MARIANI, 2021).

As primeiras cooperativas sociais começaram a ser discutidas na década de 1970, "destinadas a gerar empregos remunerados para pessoas com deficiência que, de outra forma, seriam difíceis de empregar mesmo com o sistema de cotas" (BORZAGA, 1996 – p. 215 – tradução nossa). Tais organizações tinham por objetivo promover o bem-estar social e a inclusão laboral de populações desfavorecidas.

O Parlamento Italiano reconheceu legalmente as cooperativas sociais por meio da Lei 381 de 1991 que as atividades voltadas para promoção de iniciativas capazes de inserir pessoas desfavorecidas, tais como "deficientes físicos ou mentais, toxicodependentes, alcoólatras, menores de famílias em dificuldade, reclusos em liberdade condicional" (BORZAGA, 1996 – p. 216 – tradução nossa). Ainda segundo o autor, o que classifica uma cooperativa como social é a inclusão de 30% de pessoas classificadas como desfavorecidas em seu quadro de funcionários e, se possível, de membros pertencentes ao seu quadro social.

Campopiano e Bassani (2021) citam a Lei Italiana para argumentar que as cooperativas sociais objetivam pela promoção de serviços sociais e de bem-estar como forma de integração de pessoas à sociedade, especialmente pessoas em desvantagem de acordo com a classificação da lei.

No contexto brasileiro, existem os princípios do cooperativismo que são pautados pela Lei Nº 5.764, de 16 de Dezembro de 1971. Dentre os princípios do cooperativismo brasileiro

existe a preocupação com o impacto social das organizações cooperativas. Como forma de fortalecer esse aspecto, existem as discussões acerca das denominadas cooperativas sociais.

As cooperativas sociais são amparadas pela Lei 9.867, de 10 de Novembro de 1999, que as define como:

> Art. 1o As Cooperativas Sociais, constituídas com a finalidade de inserir as pessoas em desvantagem no mercado econômico, por meio do trabalho, fundamentam-se no interesse geral da comunidade em promover a pessoa humana e a integração social dos cidadãos, e incluem entre suas atividades:
> I – a organização e gestão de serviços sociossanitários e educativos; e
> II – o desenvolvimento de atividades agrícolas, industriais, comerciais e de serviços (BRASIL, 1999).

Para compreender a sua aplicabilidade, a Lei em questão traz definições acerca da definição de seu público-alvo, ou seja, pessoas em desvantagem:

> Art. 3o Consideram-se pessoas em desvantagem, para os efeitos desta Lei:
> I – os deficientes físicos e sensoriais;
> II – os deficientes psíquicos e mentais, as pessoas dependentes de acompanhamento psiquiátrico permanente, e os egressos de hospitais psiquiátricos;
> III – os dependentes químicos;
> IV – os egressos de prisões;
> V – (VETADO)
> VI – os condenados a penas alternativas à detenção;
> VII – os adolescentes em idade adequada ao trabalho e situação familiar difícil do ponto de vista econômico, social ou afetivo.
> § 1o (VETADO)
> § 2o As Cooperativas Sociais organizarão seu trabalho, especialmente no que diz respeito a instalações, horários e jornadas, de maneira a levar em conta e minimizar as dificuldades gerais e individuais das pessoas em desvantagem que nelas trabalharem, e desenvolverão e executarão programas especiais de treinamento com o objetivo de aumentar-lhes a produtividade e a independência econômica e social.
> § 3o A condição de pessoa em desvantagem deve ser atestada por documentação proveniente de órgãos da administração pública, ressalvando-se o direito à privacidade (BRASIL, 1999).

Pelo exposto, compreende-se que as cooperativas sociais são organizações voltadas para a inclusão de pessoas desfavorecidas, assim classificadas por sua condição de acordo com a lei, na sociedade por meio do trabalho justo e digno. Entende-se que as cooperativas sociais podem desenvolver diversas atividades, desde que atendam a inserção social de pessoas em desvantagem.

Outra discussão relevante, nesse sentido de organizações coletivas é a de economia solidária, baseada em organizações cooperativas e associativas (SILVA; OLIVEIRA; CORREIA, 2018). Os mesmos autores alegam que a economia solidária toma por base o cooperativismo, como forma de resposta às condições de vida e trabalho de populações

impostas pelo sistema de produção capitalista, em que a mão de obra consiste em um comércio. Pela economia solidária, os trabalhadores, especialmente, tornam-se proprietários de sua mão de obra, dando retornos para si próprios de maneira justa e igualitária (SILVA; OLIVEIRA; CORREIA, 2018).

A economia solidária busca, essencialmente, o desenvolvimento humano por meio da educação e da conscientização das populações acerca de suas capacidades, da autoconfiança e da segurança alcançadas pela autonomia da força de trabalho (SILVA; SOUZA; MORENO; SILVEIRA, 2020).

De acordo com Romeiro, Fonseca-Silva, Dutra e Freitas (2020, p. 128), a economia solidária consiste em um relacionamento "pautado em aspectos democráticos da organização do trabalho, com forte presença da solidariedade, da confiança mútua e foco no progresso dos empreendimentos e da comunidade". Os mesmos autores ainda dizem que "empreendimentos da economia solidária estão pautados na reciprocidade e redistribuição, no sentido de expressarem, enquanto princípio, um benefício comunitário e social para o trabalhador do negócio" (ROMEIRO; FONSECA-SILVA; DUTRA; FREITAS, 2020, p. 128).

Em suma, Saraiva, Gonzaga e Gonçalves (2018) dizem que a economia solidária se manifesta como reação ao sistema capitalista que massificou a força de trabalho. Segundo os autores, a economia solidária visa retirar os trabalhadores da relação de submissão quando da venda de sua força de trabalho, criando alternativas justas e igualitárias para formas de desenvolvimento acessíveis a todos.

Desse modo, pode-se observar que esses modelos organizacionais têm por objetivo o desenvolvimento socioeconômico por meio de atividades produtivas, consistindo em organizações formalizadas do ponto de vista legal e que combinam atividades econômicas com missão social. Ressalta-se a existência de uma natureza heterogênea acerca desse tipo de organização, tanto em formato quanto em nomenclatura e definições.

Considerando o exposto, entende-se que algumas coletivas como cooperativas e associações, bem como as discussões que as circundam, são modelos organizacionais que possuem proximidade com as empresas sociais (DEFOURNY; NYSSENS, 2017), desde que sejam criadas para atender demandas e objetivos mútuos (FERGUSON, 2018) conciliando atividades produtivas com fins sociais (DEFOURNY; NYSSENS, 2017), sendo democrática e com resultados para a comunidade em que se insere (TESTI *et. al.,* 2017) e gerando impacto positivo, especialmente quando promove a inclusão de populações menos favorecidas (MANCINO; THOMAS, 2005).

Assim, as organizações coletivas que atendam às ponderações mencionadas, podem ser observadas sob a ótica das empresas sociais, ou seja, de organizações criadas com propósito de gerar impacto socioeconômico e ambiental ao passo que entregam valor coletivo para o contexto em que se inserem.

2.2.2 Empreendedorismo social

Considerando a realidade mundial dos últimos anos, percebe-se a emergência de problemas relacionados a geração de trabalho e renda, educação, saúde, saneamento, moradia, acesso aos meios de produção e aos mercados, dentre outros, que variam de acordo com a realidade local.

Todos esses pontos são fatores presentes na dinâmica do contexto social são propícios para que possam emergir novas formas de atender as demandas da sociedade, amenizando os impactos negativos dos problemas sociais e gerando impacto positivo, como o empreendedorismo social que é influenciado pelo ambiente socioeconômico e cultural – com seus recursos, bem como suas ações influenciam na dinâmica desse ambiente (SHARIR; LERNER, 2006; GADEFFORS; ANDERSON, 2017; HOCKERTS, 2017; URBAN; KUJINGA, 2017).

Anderson, Dana e Dana (2006) dizem que o contexto social acaba por sensibilizar indivíduos e grupos preocupados com os problemas sociais, pautados em seus valores, a buscar oportunidades para resolver ou amenizar os impactos negativos de tais problemas na sociedade (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010). Essa oportunidade envolve o empenho de esforços para criar valor social e gerar impacto positivo na sociedade. Assim, destaca-se o empreendedorismo social (MAIR; MARTI, 2006).

O empreendedorismo social consiste no desenvolvimento e implementação de mecanismos empreendedores como possibilidades para atender aos problemas sociais. Essa forma de empreendedorismo é embasada em uma atividade de negócio com resultado social, ou seja, o lucro não é o principal objetivo, mas sim um meio para atender às demandas sociais (MAIR; MARTI, 2006; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; TIGU; IORGULESKU; RAVAR; LILE, 2015; HOCKERTS, 2017; GADDEFORS; ANDERSON, 2017).

O empreendedorismo social segue a mesma lógica do empreendedorismo tradicional, em sua essência, no processo de identificar uma oportunidade e empenhar esforços para explorá-la. Todavia, a diferença reside no fato de o empreendedorismo social identificar oportunidades que possam dar resultados sociais, empenhando os esforços para a geração de

riqueza social, ou seja, criação de valor social. O valor social é criado pela visualização da capacidade de transformação na sociedade, mudando suas estruturas sociais e aplicando soluções viáveis aos seus problemas (YITSHAKI; KROPP, 2015; BARINAGA, 2017; URBAN; KUJINGA, 2017).

Abordando o empreendedorismo social, é necessário mencionar o papel do empreendedor social, um indivíduo ou um grupo que é sensível ao contexto social e suas nuances, somando todos os fatores presentes na sociedade a seus valores e intenções em ajudar a solucionar problemas (MAIR; MARTI, 2006). Os empreendedores sociais incorporam um misto de valores sociais, financeiros e ambientais com o objetivo maior em promover a mudança social (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010). Isso pode se dar em decorrência de sua experiência com os negócios e seu conhecimento, ou, também, por envolvimento com atividades voluntárias e outras formas de atuação no campo social que favorecem a identificação de oportunidades para promover mudanças na sociedade (SHUMATE; ATOUBA; COOPER; PILNY, 2014).

Os empreendedores sociais possuem visão diferenciada do contexto em que atuam, reconhecendo oportunidades de negócios que tenham impacto positivo no contexto coletivo. O empreendedor social é motivado pelo seu desejo de ajudar a sociedade no sentido de buscar a mudança social, tornando-se um agente de transformação que busca prover melhorias na qualidade de vida das comunidades (RISPAL; SERVANTIE, 2017). Nesse caso, o empreendedor social não é motivado por ganhos individuais, mas sim por ganhos coletivos, pautado em seu comportamento criativo e altruísta que se preocupa em atender aos anseios dos outros por meio de suas atividades. Esse empreendedor se identifica com causas sociais e nelas reconhece oportunidades, inova, aprende, desenvolve mecanismos, não se limita a disponibilidade de recursos, organiza arranjos sociais e busca criar valor social (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010), ou seja, atender ao que se propõe, promovendo mudanças que possam resolver os problemas sociais (MAIR; MARTI, 2006; CHRISTOPOULOS; VOGL, 2015; TIGU *et. al.*, 2015).

Abordando o empreendedor social, há de serem considerados fatores relacionados a si que interferem em suas motivações e, consequentemente em sua atuação. Primeiramente considera-se a empatia, como uma atitude que direciona o comportamento empreendedor voltado para o social; considera-se também a obrigação moral, baseada nas normas subjetivas no ambiente em que se insere o empreendedor; auto-eficácia, que é a apreciação do empreendedor por si mesmo, com suas capacidades de realizar o pretendido; suporte social, relacionado ao apoio que o empreendedor espera receber dos que estão a sua volta; experiência

anterior do empreendedor com questões sociais, presenciadas ou vividas, e; conhecimento acerca de empreendedorismo social, advindo de formação ou participação em redes (HOCKERTS, 2017).

As ideias de um empreendedor social, para terem sucesso, devem considerar fatores como: a dedicação total do empreendedor à sua operacionalização, sua inserção em uma rede social de parceiros que possam ajudar, acesso a capital capaz de financiar as iniciativas, aceitação da ideia pelo público beneficiado, desempenho da equipe envolvida, capacidade do produto ou serviço de se suportar no mercado a longo prazo, tudo isso gerido com base na experiência do empreendedor (SHARIR; LERNER, 2006).

Barinaga (2017) alega que o empreendedor social é o responsável pela organização e articulação da mudança social. Para tanto, é necessário empenhar os recursos disponíveis, bem como buscar novos, sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos, produtivos, e todos os outros que ganham caráter social por serem empenhados com propósitos sociais (LIU; ZHANG; JING, 2016). Deve ser considerado o engajamento do empreendedor com uma rede de parceiros, dando suporte e somando competências necessárias para auxiliar no desenvolvimento da iniciativa voltada para a mudança social (GHALWASH; TOLBA; ISMAIL, 2017). Nesse processo é relevante organizar a ideia, avaliando sua viabilidade e os recursos disponíveis, bem como sua necessidade e, também mobilizando os *stakeholders* com suas perspectivas e possibilidades de contribuição para alcance dos objetivos propostos (SALAMZADE; ARASTI; ELYASI, 2017).

Por meio do empreendedorismo social surgem novas formas de organizações inseridas em uma estrutura social (PERRINI; VURRO; CONSTANZO, 2010). Essas organizações, considerando sua atuação em um mercado de bens e serviços para angariar receitas necessárias à mudança social, são empresas sociais (NICOLAS; RUBIO; FERNANDEZ-LAVIADA, 2018). As empresas sociais, sob essa perspectiva, são a materialização do empreendedorismo social, sendo criadas para operacionalizar uma missão social.

2.3 CRIAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS

As empresas sociais são criadas para explorar atividades que sejam capazes de resolver problemas sociais (ANDERSON; DANA; DANA, 2006), movidas por uma finalidade social que impulsiona uma atividade de mercado (SHARIR; LERNER, 2006). Assim, os ganhos monetários não são a finalidade da empresa, mas sim o meio pelo qual ela consegue atender às demandas sociais de maneira inovadora, criando valor social para melhorar a qualidade de vida

e bem-estar da população, melhorias na educação, saúde, geração de trabalho e renda, garantia de direitos, preservação ambiental, dentre outros (YITSHAKI; KROPP, 2015).

A empresa social resulta do empreendedorismo social atuante em um contexto (SHARIR; LERNER, 2006; LUMPKIN; MOSS; GRAS; KATO; AMEZCUA, 2013). Assim, o seu surgimento é resultado de uma dinâmica que se projeta no tempo e no espaço, envolvendo o ambiente socioeconômico - o contexto social, o empreendedorismo social, os recursos, os atores envolvidos – e nasce voltada para a busca de resultados sociais.

Para se abordar a criação das empresas sociais, há de se considerar que o contexto social, ou seja, a realidade vivenciada pela sociedade, é marcado por mudanças constantes. Isso acaba por abrir lacunas de ordem econômica, social, ambiental, política e cultural, que nem sempre são supridas pelos modelos de negócios tradicionais (LUMPKIN *et.al.,* 2013). Assim, o contexto social requer mecanismos que sejam capazes de o compreender e atuar de maneira a mudar sua realidade (GADDEFORS; ANDERSON, 2017).

Sharir e Lerner (2006) argumentam que a criação de uma empresa social consiste na soma de fatores, como: empreendedorismo, potencial em identificar oportunidades que possam atender ao aspecto social – problemas sociais; planejamento, como definição de um plano de negócios, planejamento da expansão, cooperação de parcerias com outros atores – públicos, privados, terceiro setor – capazes de contribuir com a operacionalização das ideias, bem como realização de testes de mercado para analisar a aderência da organização e ver possibilidades de negociações; ambiente, considerando a disponibilidade de recursos, e; organização, agindo para o alcance de objetivos sociais.

Já, para Lumpkin *et. al.* (2013), a criação de uma empresa social é um processo que se inicia com o empreendedorismo social, a partir da motivação social do empreendedor, com a identificação de oportunidades, acesso a recursos e envolvimento de partes interessadas. O resultado desse processo é uma organização capaz de criar valor social com soluções sustentáveis para os problemas sociais e satisfação dos *stakeholders*.

Empresas sociais criam valor social ao passo que empoderam e envolvem as comunidades no processo de mudança social, gerando resultados sociais mútuos e induzindo as comunidades a melhorias sustentáveis (ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016). O valor social gerado pelas empresas sociais consiste na solução de problemas que afetam a sociedade, implicando em mudanças que impactam positivamente a vida das pessoas, a partir da geração de trabalho/emprego e renda, capacidade de alcance ao mercado de bens, saúde, educação, habitação e outros fatores relacionados a qualidade de vida da população (BEZERRA-DE-SOUSA *et. al*., 2019).

Muita atenção tem sido dada para a criação de valor social a partir de empreendimentos com foco social, mas pouco tem se abordado acerca do processo de criação de uma organização capaz de atuar nesse contexto multifacetado (VALCHOVSKA; WATTS, 2016). Parte-se do pressuposto que o processo se inicia com a visualização de uma oportunidade capaz de atender aos problemas sociais da comunidade. A partir daí, desenvolvem-se iniciativas que possam gerar valor social, ou seja, resolver os problemas sociais por meio de trabalho, renda, filantropia, autoajuda, microfinanças, comércio justo, empreendedorismo e atividades de mercado (CORNER; HO, 2010).

Alguns autores, demonstrados no Quadro 1, mencionam uma certa lógica do processo que envolve a criação de uma empresa social de maneira ampla, sem adentrar nos pormenores, como Haugh (2007), Liu, Zhang e Jing (2016) e Salamzade, Arasti e Elyasi (2017).

QUADRO 1: CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA SOCIAL

Autor (es)	**Processo**
HAUGH (2007)	- Identificação da oportunidade: possibilidades a serem exploradas; - Articulação da ideia: discussões acerca da operacionalização das ideias entre os atores envolvidos; - Apropriação da ideia: definições acerca da missão, visão e valores da empresa; - Mobilização das partes: estabelecimento de redes de atores para atender a aspectos inerentes a criação da empresa – burocracias; - Exploração da oportunidade: desenvolvimentos das atividades, propriamente ditas, da empresa – produção, compra, venda, gestão; - Reflexão das partes: avaliação dos resultados de acordo com os objetivos iniciais.
LIU; ZHANG; JING (2016)	A criação de uma empresa social segue o seguinte processo: - Gestação da ideia: enquadramento de um problema social em uma oportunidade e identificação dos desafios que possam se apresentar; - Pilotagem: estabelecimento de uma estrutura para comportar a ideia, com engajamento de atores e assimilação de elementos de mercado, buscas e negociações; - Ajustes: enquadramento jurídico e funcional para atender aspectos comerciais e sociais, bem como para atender as perspectivas dos diversos interessados; - Transformação: legitimação da empresa por meio de seu reconhecimento pelos envolvidos, aliando-se com outros atores para favorecer as iniciativas pensadas diante do contexto social; - Impacto: verificação da ocorrência de mudanças na sociedade.
SALAMZADE; ARASTI; ELYASI (2017)	As empresas sociais surgem a partir da seguinte lógica: - Identificação de uma oportunidade: capaz de contemplar objetivos sociais; - Organização da ideia: viabilidade, disponibilidade e necessidade de recursos; - Mobilização dos *stakeholders*: busca por apoios e parcerias com todos os envolvidos que possam contribuir para os objetivos sociais; - Inovação: propor algo novo, diferenciado para o contexto atual; - Legitimação: aceitação da ideia por todos os envolvidos, especialmente os beneficiários; - Criação do empreendimento: formalização da empresa social; - Atividades: desenvolvimento de práticas de mercado alinhadas à missão social; - Avaliação: identificação de pontos de mudança social a luz dos objetivos pelos quais a empresa foi criada.

FONTE: o autor (2021).

Analisando da lógica de criação da empresa social, encontram-se ainda definições diferenciadas internamente, especialmente na formação de uma empresa social. Esta, por consistir em um formato híbrido que comporta objetivos econômicos e sociais, pode ser constituída a partir de múltiplas lentes, sendo: por visão de um empreendedor tradicional que tenha um viés social e implemente isso em seu modelo de negócios (ANDERSON; DANA; DANA, 2006); a partir de um indivíduo que mesmo não tendo tradição empresarial tem objetivo de advogar em prol de causas sociais (SHARIR; LERNER, 2006); e, também, criadas por comunidades que, coletivamente, buscam alternativas para atender as suas necessidades e demandas sociais – geração de trabalho, renda, educação, saúde, moradia, saneamento, meio ambiente, dentre outras (YITSHAKI; KROPP, 2015).

Dado o pouco conhecimento acerca do processo de criação de uma empresa social, justifica-se a necessidade de aprofundamento da temática, buscando compreender a sua lógica, desde o contexto socioambiental até sua legitimação e alcance dos objetivos a que se propõe, ou seja, a promoção da mudança social.

Um estudo aprofundado é importante para compreender a dinâmica das realidades sociais, econômicas e ambientais que se projetam no tempo e no espaço, bem como os fatores que influenciam, os facilitadores e as barreiras para a criação de empresas sociais. Em um contexto bem específico, no caso da Nova Zelândia, Grant (2017) relata que as empresas sociais do país surgiram dadas as condições locais, tais como influências das reformas neoliberais e pelas normas socioculturais. O autor destaca que o governo foi um facilitador para o surgimento das empresas sociais, fornecendo infraestrutura por meio de recursos financeiros e capacitações como forma de favorecer o alcance dos objetivos sociais propostos. Como barreira, destaca-se principalmente a disponibilidade de recursos por parte de investidores, especialmente para empresas nascentes, o que demanda por maior atenção para que não limite a atuação das empresas nas suas ações.

Coadunando com o estudo anterior, um estudo desenvolvido na Escócia por Finlayson e Roy (2019) apresenta um elemento preponderante na facilitação da criação e desenvolvimento de empresas sociais no contexto de comunidades, que consiste no apoio externo, especialmente por parte do governo, uma vez que as comunidades nem sempre tem as habilidades necessárias para o empreendedorismo. Todavia, o estudo aponta que para o desenvolvimento da empresa é necessário o empoderamento da comunidade, se envolvendo com o projeto desde as ideias até a operacionalização. Isso facilita a legitimação da ideia pela comunidade.

A criação de uma empresa social enfrenta barreiras institucionais, especialmente no que diz respeito ao conflito de interesses políticos do ecossistema em que se insere (MAHER;

HAZENBERG, 2021). Os mesmos autores, em seu estudo, identificaram que as empresas sociais surgem dentro de ecossistemas em que os atores podem apresentar divergências de interesses, como por exemplo os financiadores que buscam retorno rápido de seus investimentos. Se as empresas sociais operarem fora do ecossistema passam a ser vistas como concorrentes e enfrentam barreiras quanto a obtenção de apoio político.

Para Phillips e Johnson (2021), em sua operacionalização, muitas empresas sociais partilham de barreiras similares, especialmente no que diz respeito ao acesso a financiamentos para impacto. Os autores classificam essas barreiras como: i) requisitos de capacidade – as empresas sociais geralmente possuem infraestrutura limitada para receber grandes financiamentos; ii) falta de conhecimento sobre o mercado de financiamento de impacto – as empresas sociais conhecem pouco das possibilidades de financiamento; iii) educação financeira – as empresas sociais tem dificuldades de conhecimento sobre gestão financeira, viabilidade, solicitação de empréstimos; iv) impacto social e avaliação – as empresas tem dificuldade de demonstrar seus impacto social a partir de métricas; v) barreiras regulatórias e políticas – exigências legais e ausência de políticas públicas dificultam o acesso ao financiamento.

Ainda, para os mesmos autores, essas barreiras podem ser superadas por meio do esforço conjunto para gerar conhecimento aplicado aos financiamentos, por meio de esforços coletivos de diversos atores envolvidos com o impacto social.

Rosca, Agarwal e Brem (2020) fizeram um estudo teórico e abordaram a criação de negócios sociais, por iniciativas de mulheres, na base da pirâmide social, argumentando que essa forma de empreendedorismo consiste em um importante caminho para a promoção do desenvolvimento socioeconômico e redução da pobreza. Os autores chamam a atenção para aplicação dessa lógica em economias emergentes, dado que a maioria dos estudos partem de economias desenvolvidas. O estudo traz, ainda, que as economias emergentes apresentam peculiaridades para o empreendedorismo social, tais como pobreza, poucas habilidades – em termos de conhecimento, vazios institucionais e outros fatores inerentes ao ambiente sociocultural.

Nesse sentido, coadunando com a sugestão de Valchovska e Watts (2016), fica evidente a necessidade de buscar compreensão acerca do surgimento de empreendimentos sociais em economias emergentes, pois nesses contextos as questões socioeconômicas e ambientais são mais latentes, o que demanda por iniciativas que sejam capazes de supri-las.

2.4 EMPRESAS SOCIAIS BASEADAS EM COMUNIDADES (ESBC)

As empresas sociais são organizações atuantes no mercado com produção de bens e serviços comercializados, não para obter lucros, mas sim para promover a mudança social.

Essas empresas atuam nas falhas do mercado, produzindo e comercializando bens e serviços com características locais, e isso gera riquezas com valor agregado nas cadeias globais. O seu formato organizacional é inovador por observar novas oportunidades, novos nichos para atuação, empenhando os recursos sociais da comunidade e do território para promover o desenvolvimento local econômico, com valor social e preservação ambiental. Assim, a empresa social traz consigo uma missão social, que vai além do aspecto financeiro, utilizando suas receitas para atender a objetivos sociais das comunidades em que se inserem (HAUGH, 2005; ANDERSON; DANA; DANA, 2006; SHARIR; LERNER, 2006; YITSHAKI; KROPP, 2015).

Para se abordar a empresa social originária da comunidade, primeiramente faz-se necessário compreender o significado do termo "comunidade", propriamente dito.

A comunidade consiste em um *[Conjunto das pessoas que habitam o mesmo lugar, pertencem ao mesmo grupo social, com um mesmo governo, que partilha da mesma cultura e história; População que habita um lugar e partilha dos mesmos interesses]*[5]. Assim, entende-se que uma comunidade é um formato coletivo de atores que partilham de aspectos semelhantes, desde a ocupação do espaço até a cultura.

Para o estudo proposto, assume-se o posicionamento de que uma comunidade é caracterizada por atores sociais que convivem de maneira coletiva, partilhando do mesmo espaço geográfico, dos mesmos interesses, das mesmas condições sociais, econômicas e ambientais locais e que partilham dos mesmos recursos. Essa coletividade é o que sustenta a comunidade na identificação de suas vocações e de seus problemas, bem como na busca por alternativas para mudança do contexto local rumo ao desenvolvimento.

Ao se discutir o contexto de comunidades, cabe ressaltar que, para que a lógica do desenvolvimento ocorra, é necessário fomentar a geração de riqueza social (BARINAGA, 2017), ou seja, condições igualitárias para os atores que se apropriam do mesmo espaço e território (HOCKERTS, 2017). Para tal, é necessário engajar esses atores e seus recursos de maneira a promoverem mudanças nas estruturas institucionais capazes de prover um modelo socioeconômico que foge à lógica capitalista tradicional centrada no lucro, tendo foco na solução de problemas sociais (SALAMZADE; ARASTI; ELYASI, 2017).

---

[5] Dicio – Dicionário Online de Português. Comunidade – Significado de comunidade. <https://www.dicio.com.br/comunidade/>.

Múltiplos atores partilham de problemas e anseios sociais comuns. Isso desperta o interesse de parceiros em potencial, como empresas que, por possuírem um viés social, passam a desenvolver negócios voltados para as populações encontram-se na base da pirâmide social. Todavia, essas estratégias têm sido alvo de críticas pois, somente se valer de atenção às necessidades de consumo das comunidades para gerar riqueza "com a base", não é suficiente para reduzir as desigualdades e amenizar os problemas sociais. É necessário instrumentalizar as comunidades para que sejam protagonistas na criação de seus valores sociais, de maneira que sejam criadas riquezas "na e para" a própria base (COMINI, 2016). Assim, é necessário fomentar a criação de organizações que sejam capazes de engajar os atores em iniciativas que os conectem às cadeias globais, não somente como consumidores, mas como fornecedores de produtos e serviços com valor agregado por seu compromisso social com a comunidade – precedente para a empresa social (CALTON *et. al*., 2013).

As comunidades enfrentam desafios que são partilhados por todos os seus membros, como problemas de ordem social, econômica e ambiental (DUTTA, 2017). Muitos desses problemas não são atendidos pelo Estado e precisam ser resolvidos pela própria comunidade, com os recursos de que dispõe e, também, por meio do empreendedorismo. Assim, a comunidade reconhece suas capacidades para fornecer bens e serviços que possam gerar receitas para financiar as melhorias na sua qualidade de vida (HOCKERTS, 2017).

Caracterizar uma comunidade empreendedora implica em discorrer acerca do envolvimento coletivo de atores inseridos no mesmo grupo social, com a finalidade de explorar oportunidades que lhes são disponíveis.

Para compreender a lógica das comunidades empreendedoras, é necessário abordar o empreendedorismo, ou seja, a capacidade de identificar uma oportunidade e empenhar esforços para explorá-la, de maneira a promover mudanças positivas no contexto em que se insere. Quando esse fenômeno acontece de maneira coletiva, por meio de atores que convivem e partilham do mesmo ambiente, com a identificação de oportunidades e proposição de iniciativas para explorá-las de maneira a modificar positivamente as condições de vida locais, tem-se, então, uma comunidade empreendedora (LICHTENSTEIN; LYONS; KUTZHANOVA, 2004).

A comunidade empreendedora tem como característica principal a organização dos seus atores, de maneira que possam identificar oportunidades, articular recursos e parceiros e desenvolver iniciativas voltadas para a melhoria da coletividade (HAMBY; PIERCE; BRINBERG, 2017). Assim, uma das possibilidades de se manifestar o empreendedorismo na comunidade, é esta se engajar em atividades produtivas para o mercado, criando negócios próprios com a finalidade de potencializar suas vocações e modificar sua realidade local em

termos econômicos, sociais e ambientais (LICHTENSTEIN; LYONS; KUTZHANOVA, 2004; MARKLEY; LYONS; MACKE, 2015).

Uma comunidade empreendedora desenvolve seus próprios mecanismos de mudanças, com ações capazes de gerar impacto positivo e provendo melhores condições de vida para os atores locais. Uma das alternativas que tendem a emergir nesse contexto é o formato de empresa comunitária, organização criada para gerar valor social através de mecanismos de mercado, visando a obtenção de recursos e o provimento de oportunidades para melhoria da comunidade como um todo (BAKHRU; BEHERA; SHARMA, 2018).

Ao se abordar as empresas comunitárias, remete-se ao conceito de Community-Based Enterprise (CBE), formulado por Peredo e Chrisman (2006) para definir um modelo de organização em que a comunidade atua como empreendedor e como empresa, ao mesmo tempo. A comunidade atua como empreendedor quando seus membros identificam, coletivamente, uma oportunidade de mercado e criam meios de respondê-la. Já, enquanto empresa, a comunidade representa a estrutura social que seus membros utilizam para produzir bens e serviços para o mercado. Assim, a CBE é visualizada quando a comunidade cria um negócio a partir de um processo empreendedor.

De acordo com Peredo e Chrisman (2006), a CBE consiste em uma forma de organização que surge na comunidade. Os autores argumentam que as CBE surgem a partir do empreendedorismo comunitário, manifestado pela cultura social da comunidade somada aos aspectos naturais – condições locais. Esse tipo de organização é caracterizado pela atuação da comunidade em iniciativas que visam o bem comum.

Peredo e Chrisman (2006) enfatizam que A CBE consiste em um negócio coletivo que visa contribuir para o desenvolvimento econômico e social do local em que se insere. Essa lógica é corroborada por Dentoni, Pascucci, Poldner e Gartner (2018) que abordam a CBE como um mecanismo pelo qual a comunidade se apropria de seus recursos, engajando seus membros em atividades empreendedoras com o objetivo de tornar seu contexto sustentável. Ainda nesse sentido, Murphy, Danis, Mack e Sayers (2020) dizem que as CBE são organizações orientadas para o comércio de bens ou serviços, de maneira que sejam contemplados objetivos econômicos, sociais e ambientais das comunidades em que estão inseridas.

Da maneira como foi definida por Peredo e Chrisman (2006), a noção de CBE é ampla e pode levar a múltiplos entendimentos, como ressaltado por Woodfield, Woods e Shepherd (2017) que usam esse argumento e tratam organizações familiares como CBE. Porém, algumas ponderações se fazem necessários para definir uma CBE, como as apontadas por Albareda e Sison (2020). Os autores ressaltam que a CBE é caracterizada a partir de três fatores, sendo o

primeiro de a comunidade estar no centro do processo empreendedor, criando produtos ou serviços para o mercado, de maneira que proporcionem aumento no bem-estar coletivo. O segundo fator consiste na aplicação de recursos da comunidade, como conhecimento e cultura, no processo empreendedor, com a participação dos seus membros no desenvolvimento do trabalho e na gestão do empreendimento. Por fim, a CBE deve consistir em uma estrutura organizacional coletiva, que inclua os membros da comunidade nas decisões. Cabe mencionar que essa abordagem de Albareda e Sison (2020) toma por base o conceito de CBE estipulado por Peredo e Chrisman (2006).

Murphy, Danis, Mack e Sayers (2020) dizem que a CBE pode assumir diferentes formatos tendo semelhanças com cooperativas e empresas sociais, dados os benefícios mútuos que visam criar. Todavia, a CBE não pode ser confundida com uma cooperativa convencional que entrega valor exclusivamente para seus membros, pois sua atuação visa entregar valor para a comunidade como um todo. As CBE também não podem ser confundida com empresas sociais, pois a empresa social nem sempre é comunitária.

As CBE são organizações pertencentes e geridas por membros de comunidades, com interesses comuns, criadas para atender demandas do mercado. A atuação da CBE objetiva por gerar lucros, de maneira que seja capaz de atender, também, metas sociais e ambientais da sua comunidade (HERTEL; BINDER; FAUCHART, 2021).

Seguindo as abordagens teóricas de Peredo e Chrisman (2006), Valchovska e Watts (2016) desenvolveram um estudo empírico, na tentativa de demonstrar como as empresas que surgem no seio da comunidade são criadas. Todavia, os autores chamam a atenção para a necessidade de se observar essa lógica nas economias emergentes, dado que seu estudo foi desenvolvido no Reino Unido, contexto que eles argumentam ser diferentes em termos de demandas socioeconômicas.

As CBE são organizações fomentadas por formação de redes de parceiros, objetivando pelo desenvolvimento das comunidades, tendo boa aderência para contextos em desenvolvimento. Nos países em desenvolvimento, as CBE representam um mecanismo que alinha suas estratégias aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, assim como a seus objetivos econômicos, visando atender às demandas sociais com maior efetividade. Essas empresas devem alinhar seus objetivos com a estrutura social e os valores culturais da comunidade, de maneira a convergir os múltiplos objetivos presentes no contexto para uma única missão social (VALCHOVSKA; WATTS, 2016).

Empresas baseadas em comunidades (CBE) e empresas sociais apresentam convergência no sentido de que ambas possuem foco em atender as demandas das comunidades

em que se inserem. Todavia, dado que as comunidades são caracterizadas por particularidades, desde suas demandas até suas formas de protagonismo, os modelos organizacionais mencionados podem, também, apresentar características multifacetadas e que, por sua vez, podem influenciar na sua abordagem, tais como: i) a CBE é criada por meio de uma manifestação empreendedora da comunidade que identifica uma oportunidade de mercado (HERTEL; BINDER; FAUCHART, 2021) e se organiza para agir sobre ela, tendo como resultado a melhoria do bem estar coletivo (PEREDO; CHRISMAN, 2006); ii) as demandas da comunidade a serem atendidas pela CBE nem sempre são relacionados a problemas de ordem socioeconômica, pois dependem do contexto em que a comunidade está inserida – economias desenvolvidas *versus* economias emergentes (VALCHOVSKA; WATTS, 2016); iii) em se tratando de empresas sociais, embora seu foco seja amenizar os problemas socioeconômicos e ambientais das comunidades, elas nem sempre são comunitárias (MURPHY; DANIS; MACK; SAYERS, 2020), ou seja, criadas na e pela comunidade

Empresas sociais e empresas baseadas em comunidades apresentam em suas abordagens o foco em empoderar indivíduos em situação vulnerável ou em comunidades pobres e desfavorecidas de recursos e, principalmente, de apoio. Ambos os formatos organizacionais possuem foco na comunidade, produzem bens e serviços para gerar receitas que possibilitem cumprir sua missão, colocam as pessoas no centro dos negócios e empenham recursos para prover a mudança com atenção a problemas de ordem social, econômica e ambiental (BARRAKET; DOUGLAS; EVERSOLE; MASON; MCNEILL; MORGAN, 2017). Os atores se inserem em redes, dentro e fora da comunidade, a fim de ampliar seus recursos que, investidos, promovem a mudança social (YITSHAKI; KROPP, 2015; ALTINAY; SIGALA; WALIGO, 2016).

Nesse contexto, percebe-se a necessidade de compreensão de formatos organizacionais criados coletivamente nas e pelas comunidades que reconhecem, primeiramente, suas demandas socioeconômicas e ambientais e, a partir delas, desenvolvem mecanismos voltados para o mercado de bens ou serviços como forma de amenizar os impactos negativos de seus problemas. Assim, considerando as abordagens conceituais mencionadas anteriormente, esse estudo propõe a utilização do conceito de **Empresa Social Baseada em Comunidades (ESBC)**, convergindo definições pertinentes á CBE e a empresas sociais.

A ESBC consiste em um empreendimento que tem por objetivo maior amenizar os impactos negativos dos problemas socioeconômicos e ambientais do contexto que em se insere (empresa social), mas tem como característica preponderante a de ser criada na comunidade e para a comunidade (CBE). Assim, a ESBC é criada em uma lógica na qual a comunidade é

empreendedora (cria um empreendimento) e beneficiária (resolve seus problemas socioeconômicos e ambientais) concomitantemente.

A materialização da Empresa Social Baseada em Comunidades (ESBC) requer uma ação conjunta que deve envolver os membros que buscam a solução de problemas apresentados e somam forças para superar desafios, especialmente no que diz respeito aos poucos recursos e a falta de habilidade dos atores em lidar com essas situações. A ESBC, para se desenvolver na comunidade, necessita de ideias empreendedoras, sejam de membros internos ou externos, e de mecanismos para operacionalizá-las.

Desse modo, as ESBC são organizações democráticas pautadas em sistemas de governança próprios, voltados para a coletividade e envolvimento da comunidade, em uma lógica cooperativa, que busca desenvolver ações capazes de reduzir as desigualdades sociais. Todavia, essas empresas, como as empresas sociais de maneira geral, enfrentam desafios e dificuldades, especialmente no que diz respeito a recursos e incentivos para sua criação e desenvolvimento, ao estabelecer redes de conhecimento entre empresas sociais e mensurar resultados e capacidades para transpor as barreiras dos mercados tradicionais (HAUGH, 2005; CAMPOS-CLIMENT; SANCHIS-PALACIO, 2017).

Parte-se do pressuposto que essa empresa surge no contexto das necessidades da comunidade, como um mecanismo capaz de organizar a comunidade diante de uma atividade comercial, em que os objetivos principais não sejam os lucros, mas sim a utilização destes como forma de promover a mudança social, encaminhando a comunidade para o seu desenvolvimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse tópico destina-se a caracterizar os métodos e procedimentos para operacionalizar a pesquisa, evidenciando a ótica que será aplicada ao campo, as maneiras pelas quais o fenômeno será capturado, como os dados serão tratados e como serão realizadas as análises, à luz dos objetivos propostos.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo proposto é norteado pela seguinte questão: **como ocorre o processo de criação de Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC)?** Assim, além dos objetivos específicos estipulados para responder a tal questionamento, foram elaboradas outras perguntas de pesquisa no intuito de que as suas respostas levassem ao entendimento da problemática levantada.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Para que seja possível fornecer uma resposta adequada ao questionamento principal desse estudo, a pesquisa a ser desenvolvida será norteada por perguntas específicas, como as que seguem:

- Como se caracteriza o contexto socioeconômico e ambiental de comunidades da Amazônia Brasileira criaram organizações sociais em e para sua comunidade?
- Quais as características dos indivíduos ou grupos que atuaram como empreendedores sociais no processo de criação dessas organizações?
- Quais são os fatores que desencadeiam o processo de criação dessas organizações nas e pelas comunidades?
- Quais são os fatores que facilitam o processo de criação das organizações sociais pelas comunidades?
- Quais as barreiras e desafios percebidos no processo?
- O que caracteriza essas organizações como Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC)?

- Quais resultados foram obtidos que se caracterizam como geradores de valor social para essas comunidades da Amazônia brasileira?

De posse de tais questionamentos, nos anos de 2018 (dezembro) e 2019 (junho) foram realizadas “aproximações com o campo”, consistindo em interações com comunidades e com outros atores que desenvolvem iniciativas para o desenvolvimento de comunidades da Amazônia Brasileira. A aproximação se deu por meio de conversas informais com representantes de duas comunidades (que não fazem parte desse estudo), bem como conversas com representantes de duas organizações que atuam no apoio ao desenvolvimento de comunidades. Realizou-se, também, visita á um centro de pesquisas de uma universidade, de forma que foi possível interagir com pesquisadores que atuam no contexto da Amazônia Brasileira.

Por meio de conversas informais, a título de algumas curiosidades do pesquisador, foi possível perceber a aderência desse estudo ao campo prático, de maneira que procedeu-se com a continuidade da pesquisa.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Neste tópico serão caracterizados os aspectos relacionados ao delineamento da pesquisa, critérios para escolha dos objetos a serem estudados, níveis e unidades de análise.

3.2.1 Delineamento

Para levantamento das informações necessárias à compreensão da realidade estudada foi realizada pesquisa qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006; CRESWELL, 2010). Dessa forma, foi possível caracterizar o processo de criação das ESBC na Amazônia brasileira, com seus fatores desencadeadores, facilitadores e barreiras, compreendendo a comunidade como empreendedora e beneficiária do empreendimento de maneira concomitante. Assim, foi necessário capturar o fenômeno em sua essência, de maneira que seja possível a evidenciação de detalhes específicos do processo.

Dado o pouco conhecimento que se tem sistematizado acerca do processo de criação de empresas sociais das comunidades, a pesquisa foi realizada parte na perspectiva exploratória (CERVO; BERVIAN, 2002), pois o campo ainda está em construção e requer abordagens que possam levantar evidências de fenômenos relevantes para o desenvolvimento teórico e aplicação prática, até então, pouco discutidos pela ciência (YIN, 2015).

O estudo foi desenvolvido por pesquisa com aproximação longitudinal (COOPER; SCHINDLER, 2003; COLLIS; HUSSEY, 2005) tendo por base a fundação das ESBC criadas nas comunidades e os acontecimentos anteriores, de maneira que foi possível identificar os fenômenos vivenciados e os elementos presentes no processo, desde a concepção das ideias até a sua materialização.

Visando a melhor compreensão do campo, de maneira aprofundada, neste trabalho optou-se pelo estudo de caso como método de pesquisa, entendendo-se que ele foi o mais adequado para fornecer subsídios necessários ao alcance do objetivo de estudo proposto (YIN, 2005). A pesquisa consistiu, também, em estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005; 2015), uma vez que para caracterizar o processo de criação das ESBC nas comunidades, com seus fatores influenciadores – desencadeadores, facilitadores e barreiras – foi necessário a busca de evidências em maior amplitude.

Cabe ressaltar que a quantidade dos casos ficou sujeita à adesão, ou seja, a aceitação da comunidade em participar da pesquisa. Neste sentido, o nível de análise foi o organizacional considerando a comunidade e a unidade de análise foi o processo de criação da ESBC pela e para a comunidade (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999), identificando os elementos presentes e caracterizando a dinâmica em que o fenômeno ocorreu.

Assim, foi necessário estudar múltiplos casos, em comunidades diversas, inseridas em contextos caracterizados por recursos, atores, ideias e formas de operacionalização da mudança social.

3.2.2 Escolha dos casos

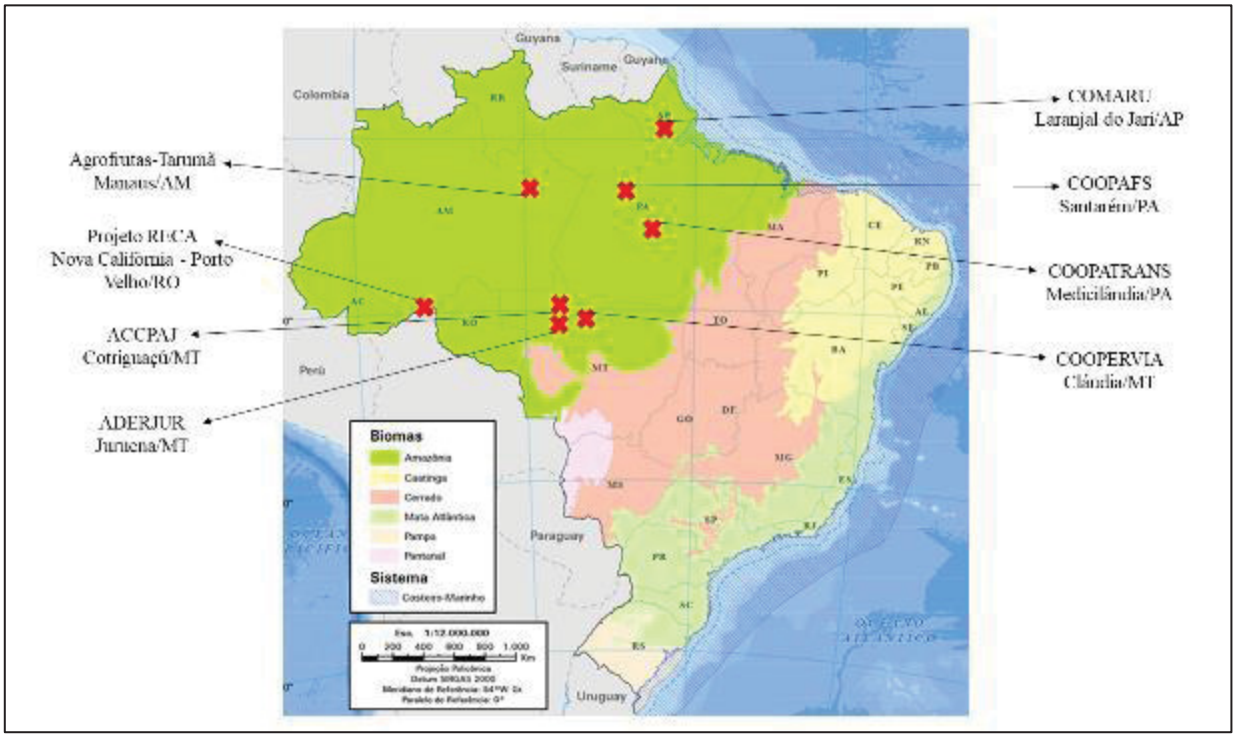
Os casos foram selecionados por critério de intencionalidade (CRESWELL, 2010), ou seja, aqueles que apresentassem características necessárias para o estudo processo de criação de Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC). O conceito de ESBC para os casos se baseia em características de empresas sociais e empresas de base comunitária (CBE), sendo uma organização formalmente legalizada (GODÓI-DE-SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2013) criada coletivamente na e pela comunidade, com desenvolvimento de atividades comerciais (PEREDO; CHRISMAN, 2006) que objetivam pela geração de valor social ao passo que amenizam os impactos negativos dos problemas socioeconômicos e ambientais complexos (BEZERRA-DE-SOUSA *et. al*., 2019) do contexto em que se inserem. Assim, buscou um modelo organizacional, independente do formato jurídico, que atenda a definição de uma ESBC como proposto, com características particulares que nem sempre são contempladas pela lógica

das empresas sociais ou das CBE, colocando as comunidades como empreendedoras e beneficiárias do empreendimento ao mesmo tempo.

Diante disso, os critérios para escolha dos casos foram: i) estar inserida no bioma amazônico; ii) organização formalizada (independente do formato jurídico) que comercialize bens ou serviços; iii) que tenha sido criada pela própria comunidade em que se insere.

Atendendo ao primeiro critério, a Figura 1 apresenta a localização dos casos no bioma amazônico.

FIGURA 1: LOCALIZAÇÃO DOS CASOS NO BIOMA AMAZÔNIA



FONTE: Mapa Biomas Brasileiros[6], adaptado pelo autor (2021).

Atendendo aos demais critérios, tem-se as seguintes caracterizações dos casos:

- Caso 1 – Associação dos Pequenos Agrossilvicultores do Projeto RECA/Cooperativa Agropecuária e Florestal do Projeto RECA (Cooper-RECA) – Projeto RECA: formato de associação e cooperativa, criadas por agricultores familiares e que atuam na Produção e comércio de polpas de frutas, sementes, palmitos e óleos;

[6] IBGE – Biomas Brasileiros. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/territorio/18307-biomas-brasileiros.html>.

- Caso 2 – Cooperativa dos Produtores Agropecuários da Região Norte do Estado de Mato Grosso (COOPERVIA): formato de cooperativa, criada por agricultores assentados e que atua na produção e comércio de hortifrutis;
- Caso 3 – Cooperativa Mista dos Produtores Extrativistas do Rio Iratapuru (COMARU): formato de cooperativa, criada por extrativistas e que atua na produção e comércio de óleos e ativos da floresta;
- Caso 4 – Cooperativa Agroindustrial da Transamazônica (COOPATRANS): formato de cooperativa, criada por agricultores e que atua na produção e comércio de cacau e chocolate;
- Caso 5 – Cooperativa dos Produtores da Agricultura Familiar de Santarém (COOPAFS): formato de cooperativa, criada por agricultores e que atua na Produção e comércio de hortaliças e frutas;
- Caso 6 – Associação dos Coletores (as) de Castanha-do-Brasil do PA Juruena (ACCPAJ): formato de associação, criada por coletores de castanhas e que atua na produção e comércio de Castanha-do-Brasil;
- Caso 7 – Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Tarumã Mirim (Agrofrutas-Tarumã): formato de cooperativa, criada por produtores de frutas e que atua na produção e comércio de polpas de frutas e derivados;
- Caso 8 – Associação de Desenvolvimento Rural de Juruena (ADERJUR): formato de associação, criada por agricultores e que atua na produção e comércio de produtos da agricultura familiar.

Ainda nesse sentido, todos os casos foram abordados, inicialmente pelos contatos disponíveis no Mapa do Desafio Conexsus ou por indicações de conhecidos, com apresentação da proposta de pesquisa e solicitação de participação. Todos os casos se dispuseram, voluntariamente, a participar da pesquisa, com celebração de termos de consentimento (ANEXO A).

Diante das características evidenciadas, os casos apresentados foram incluídos na pesquisa, pois entendeu-se que eles eram adequados para proporcionar o alcance dos objetivos propostos a partir das categorias definidas.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Este tópico destina-se a contextualizar os conceitos norteadores da pesquisa e suas formas de operacionalização.

Foram definidas as categorias de análise que comportaram os dados a coletados na pesquisa. Desse modo, foi preciso traçar, como norte, as definições que favoreceram as abordagens ao fenômeno estudado, sendo elas: i) definições constitutivas (DC) – estipuladas a partir dos conceitos elencados que deram suporte à pesquisa; ii) definições operacionais (DO) – traçadas com o objetivo de observar os conceitos que foram aplicados no campo da pesquisa (KERLINGER, 1979).

As categorias e suas definições, constitutivas e operacionais, seguem apresentadas no Quadro 02.

QUADRO 2: CATEGORIAS DE PESQUISA E DEFINIÇÕES

Categoria	DC	DO
Processo de criação da empresa social baseada em comunidades	Iniciativa desenvolvida por atores inseridos no contexto da comunidade (PEREDO; CHRISMAN, 2006; ALBAREDA; SISON, 2020), como forma de resolver seus problemas de ordem social, econômica e ambiental (DUTTA, 2017), amenizando seus impactos negativos com a criação de valor social (BEZERRA-DE-SOUSA *et. al*., 2019)	Análise do processo pelo qual a comunidade concebe uma ideia e desenvolve iniciativas para sua materialização, com caracterização de grupo ou indivíduo empreendedor (externo ou interno), com foco principal na solução para problemas socioeconômicos e ambientais locais, e identificação dos influenciadores do processo (desencadeadores, facilitadores e barreiras) e dos resultados geradores de valor social.
Empreendedor social	Indivíduo ou grupo sensível ao contexto social (ANDERSON; DANA; DANA, 2006), que incorpora fatores presentes na sociedade a seus valores (MAIR; MARTI, 2006)e busca soluções para problemas (HOCKERTS, 2017), assim incorporam um misto de valores sociais, financeiros e ambientais com o objetivo maior de promover a mudança social e apresentam (RISPAL; SERVANTIE, 2017) visão diferenciada do contexto em que atuam, reconhecendo oportunidades de negócios que tenham impacto positivo no contexto coletivo (SHUMATE *et. al.*, 2014).	Grupo ou indivíduo que, em decorrência de sua experiência com os negócios e seu conhecimento, envolvimento com atividades voluntárias ou da comunidade ou outras formas de atuação no campo social, favorecem a identificação de oportunidades para promover mudanças na sociedade e tornam-se agente de transformação que busca prover melhorias na qualidade de vida das comunidades.
Influenciadores do processo de criação das Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC)	Conjunto de elementos que permeiam o processo de criação da ESBC, desde a identificação de uma oportunidade até a materialização da ideia, e que, de acordo com suas características, podem ser classificados como: **Desencadeadores:** fatores que favorecem o início do processo de criação das ESBC, protagonizado pela própria comunidade (VALCHOVSKA; WATTS, 2016; GRANT, 2017), geralmente relacionados ao ambiente socioeconômico (LUMPKIN et. al, 2013;	Visualização de elementos que permeiam o processo de criação da ESBC, desde a identificação de uma oportunidade até a materialização da ideia, ou seja, a legitimação da empresa, de acordo com sua atuação como desencadeador (favorecem o início e continuidade do processo), facilitador (contribuem para a efetividade do processo) ou barreira (dificuldades enfrentadas no processo de criação).

	MURPHY, et. al, 2018) e a realidade vivenciada pela comunidade (NASCIMENTO; SALAZAR, 2020). **Facilitadores:** elementos que contribuem para o desenvolvimento do processo (GRANT, 2017; FINLAYSON; ROY, 2019), ou seja, a operacionalização das ideias para criação das ESBC estando, geralmente, relacionados à apoios recebidos (GRANT, 2017; FINLAYSON; ROY, 2019). **Barreiras:** dificuldades que possam se apresentar no processo de criação das ESBC, geralmente relacionadas a falta de recursos (GRANT, 2017), falta de apoio para desenvolvimento de iniciativas empreendedoras (FINLAYSON; ROY, 2019) e especificidades do contexto em que se inserem (ROSCA; AGARWAL; BREM, 2020).	
Empresa Social Baseada em Comunidades (ESBC).	Empreendimento que tem por objetivo maior amenizar os impactos negativos de problemas socioeconômicos e ambientais locais (empresa social), mas se caracteriza como uma organização criada na comunidade e para a comunidade (empresa baseada em comunidades).	Análise da organização legalmente formalizada, que desenvolve alguma atividade comercial – de produtos ou serviços, provém de ação conjunta que envolve os membros da comunidade na busca de solução para problemas socioeconômicos e ambientais locais, se desenvolveu na comunidade, a partir de ideias empreendedoras, sejam de membros internos ou externos.
Resultados geradores de valor social	Solução sustentáveis para os problemas que assolam a sociedade (LUMPKIN et. al., 2013), ou redução dos seus impactos negativos (HOCKERTS, 2017), com alternativas capazes de prover melhores condições de vida para as pessoas nas comunidades (BEZERRA-DE-SOUSA et. al., 2019)	Levantamento de evidências de mudanças positivas ocorridas nas comunidades a partir da criação da empresa social – aspectos sociais, econômicos e ambientais.

FONTE: o autor (2021).

Para favorecer o melhor entendimento do contexto em que se desenvolveu a pesquisa, foram levantadas definições de outros termos relevantes, sendo:

Comunidade: grupo de indivíduos que se inserem no mesmo contexto, vivenciando a mesma realidade e dispondo dos mesmos recursos, bem como que partilham dos mesmos interesses[7];

Comunidades empreendedoras: comunidades que identificam oportunidades e desenvolvem iniciativas para explorá-las de maneira coletiva por meio de atividades comerciais (PEREDO; CHRISMAN, 2006), especialmente com criação de empresas pautadas na realidade local – recursos, atores, parceiros, mercados (HAMBY; PIERCE; BRINBERG, 2017).

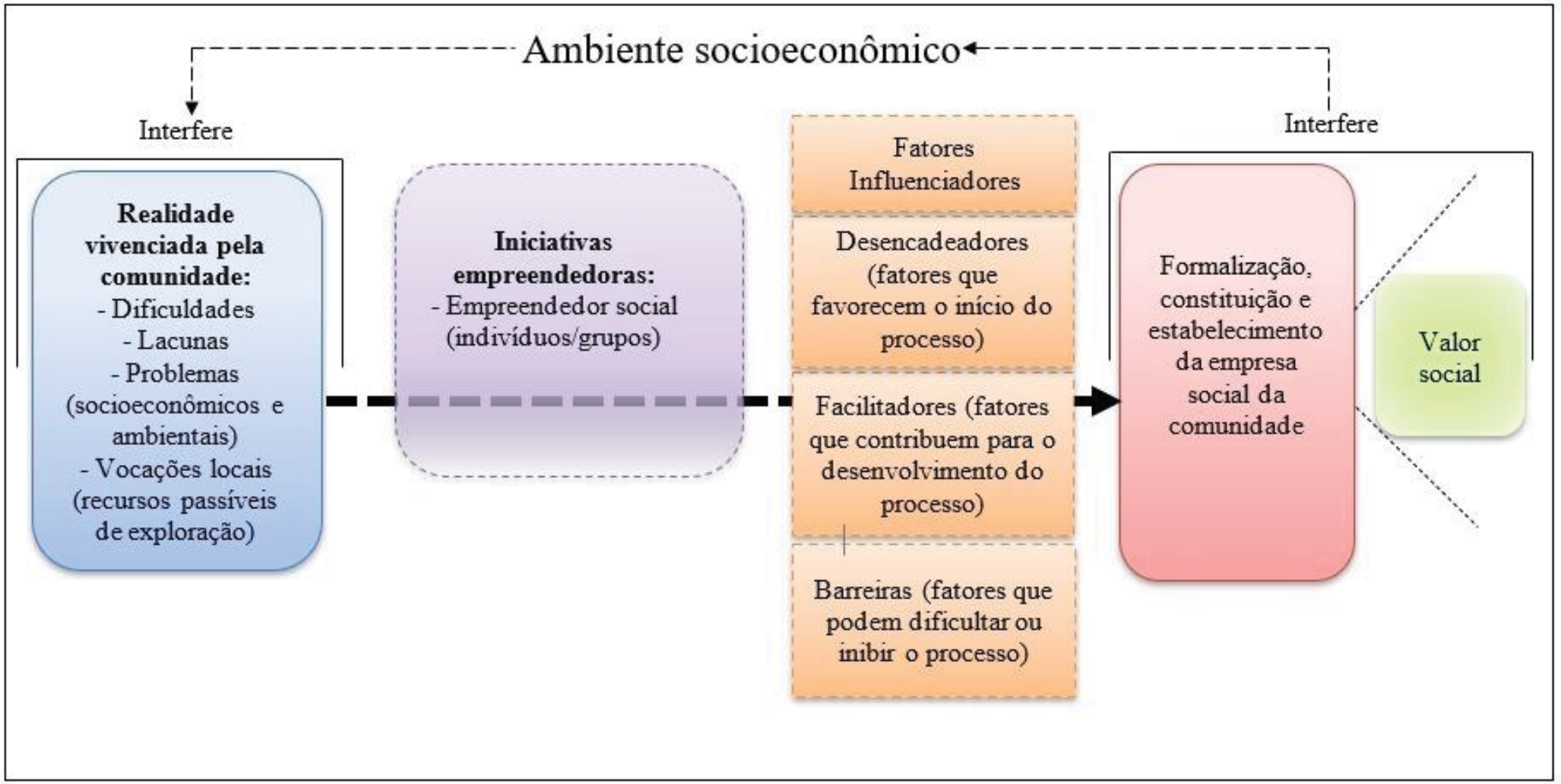
---

[7] Dicio – Dicionário Online de Português. Comunidade – Significado de comunidade. <https://www.dicio.com.br/comunidade/>.

A partir das categorias definidas foi possível esboçar o desenho da pesquisa, que surgiu a partir das abordagens teóricas e que levaram ao entendimento do processo de criação das Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC).

Para a construção do desenho de pesquisa (Figura 2), foram necessárias várias abordagens teóricas relacionadas à temática de criação de empresas sociais de modo geral, uma vez que não foram encontrados materiais específicos acerca da definição e criação de ESBC para os casos em que a comunidade é empreendedora e beneficiária do empreendimento ao mesmo tempo.

FIGURA 2: DESENHO DE PESQUISA



FONTE: o autor (2018).

O desenho apresentado, com seus elementos, norteou a pesquisa como um todo, uma vez que foi construído a partir de várias abordagens teóricas. Assim, ele foi a base para observar o fenômeno da criação das ESBC no campo, para capturá-lo e discutir os dados coletados, vendo sua aplicabilidade e necessidades de adaptação. Nesse sentido, também foi elaborada a Matriz de Amarração do Estudo (APÊNDICE B), de maneira a conectar todos os seus elementos.

3.4 COLETA DE DADOS

Considerando que o método definido é o de estudo de casos, a pesquisa de campo deverá foi operacionalizada por meio de técnicas condizentes, de maneira que puderam ser capturadas evidências que forneceram subsídios necessários à compreensão do fenômeno o mais próximo possível da sua realidade que envolveu o processo de criação das ESBC.

Assim, foram coletados dados através das técnicas de entrevistas semiestruturadas (FLICK, 2009; CRESWELL, 2010), aplicadas aos membros da comunidade (APÊNDICE A), especialmente aos que participaram do processo desde o início, de maneira que foi contextualizar os motivos para a criação da ESBC (desencadeadores), os fatores que contribuíram para o desenvolvimento das iniciativas (facilitadores) e as dificuldades enfrentadas ao longo das ações (barreiras). Entende-se que esta técnica foi capaz de permitir o levantamento de evidências na perspectiva dos atores, através de suas abordagens acerca do objeto desse estudo (FLICK, 2009). As entrevistas foram transcritas em arquivos do Microsoft Office Word para posterior análise.

Também foram pesquisados documentos (DENZIN; LINCOLN, 2006; FLICK, 2009) a partir de pesquisas na internet em sites abertos e, também, nos sites das organizações pesquisadas (quando dispunham), no intuito de encontrar reportagens e outros registros, especialmente que relatam as histórias das comunidades e suas trajetórias, bem como evidências que possibilitem a compreensão da atuação das ESBC e dos resultados obtidos a partir delas. Os documentos encontrados foram exportados para o Microsoft Office Word, de maneira que facilitassem a sua análise.

Além das entrevistas e documentos, foi adotada a técnica de observação não participante (MERRIAM, 2009; CRESWELL, 2010), a fim de interagir diretamente a dinâmica que envolve as comunidades, na perspectiva dos os atores que a compõe. Entende-se que a partir dessa técnica foram observados eventos relacionados ao fenômeno principal, no momento

em que estes ocorreram, naturalmente, sem a formalidade de uma entrevista. As notas tomadas durante as observações foram transcritas em Microsoft Office Word para auxiliar na análise dos dados.

A coleta de dados ocorreu no período de janeiro de 2020 a março de 2021. De maneira geral, as informações acerca da coleta de dados foram compiladas e seguem apresentadas no Quadro 3 a seguir.

QUADRO 3: COLETA DE DADOS

PROJETO RECA		
Identificação do caso	Constante na base de dados do Mapa do Desafio Conexsus como Negócio Comunitário Sustentável	
Contemplação dos critérios de inclusão	i) Organização voltada para o contexto comunitário; ii) Organização localizada no bioma Amazônia; iii) Organização formalizada com práticas comerciais; iv) Disponibilidade em participar da pesquisa.	
Contato com o caso	i) Ligação telefônica para identificação de contato; ii) Conversa inicial, via WhatsApp, com contato responsável pela comunicação da organização; iii) Envio de e-mail com apresentação da pesquisa e autorização da diretoria; iv) Agendamento de visita para realização da pesquisa.	
Coleta de dados com a organização		
Entrevista	**Duração**	**Transcrição**
Presidente da organização (EN_REC1)	36 minutos gravados	6 páginas
Sócio coordenador (EN_REC2)	50 minutos gravados	9 páginas
Sócia filha de fundador (EN_REC3)	30 minutos gravados	7 páginas
Observações (OBS_REC)	*Algumas notas tomadas durante a pesquisa de campo (utilizadas de maneira complementar) – sem transcrição em documento.*	
Coleta de dados em fontes secundárias		
Documento	**Título**	**Fonte/Disponível**
Informações institucionais (DC_REC1)	Quem somos (02 páginas)	<https://www.projetoreca.com.br/quem-somos/>
Informações institucionais (DC_REC2)	Parcerias (01 página)	<https://www.projetoreca.com.br/quem-nos-apoiou/>
Informações institucionais (DC_REC3)	Organização social (03 páginas)	<https://www.projetoreca.com.br/organizacao-social/>
- Os documentos secundários foram extraídos do site da organização em transferidos para arquivo do Microsoft Office Word para facilitar a análise; *- As transcrições das entrevistas geraram documentos em Microsoft Office Word para facilitar a análise.*		
COOPERATIVA DOS PRODUTORES AGROPECUÁRIOS DA REGIÃO NORTE DO ESTADO DE MATO GROSSO (COOPERVIA)		
Identificação do caso	Constante na base de dados do Mapa do Desafio Conexsus como Negócio Comunitário Sustentável	
Contemplação dos critérios de inclusão	i) Organização voltada para o contexto comunitário; ii) Organização localizada no bioma Amazônia; iii) Organização formalizada com práticas comerciais; iv) Disponibilidade em participar da pesquisa.	
Contato com o caso	i) Identificação da localização do caso;	

	ii) Ligação telefônica para a Secretaria de Agricultura do município para identificação de contato; iii) Conversa inicial, via WhatsApp, com o presidente da organização; iv) Envio de e-mail com apresentação da pesquisa para autorização; Agendamento de visita para realização da pesquisa.	
Coleta de dados com a organização		
Entrevista	**Duração**	**Transcrição**
Sócio fundador (EN_CPV1)	58 minutos gravados	13 páginas
Presidente da organização (EN_CPV2)	16 minutos gravados	6 páginas
Coleta de dados em fontes secundárias		
Documento	**Título**	**Fonte/Disponível**
Informação institucional (DC_CPV1)	Sobre o CANTASOL (02 páginas)	<http://cantasol.org.br/portal/?pg=s_cantasol>
Reportagem (DC_CPV2)	UHE Sinop doa van para o transporte de produtos (01 página)	<http://sinopemfoco.com.br/geral/uhe-sinop-doa-van-para-o-transporte-de-produtos/1536760>
Reportagem (DC_CPV3)	Assentamento em Cláudia (MT) vende produção pela internet (02 páginas)	<http://g1.globo.com/mato-grosso/agrodebate/noticia/2015/03/assentamento-em-claudia-mt-vende-producao-pela-internet.html>
- Os documentos secundários foram extraídos de notas veiculadas em sites abertos com informações sobre a organização, transferidos para arquivo do Microsoft Office Word para facilitar a análise; *- As transcrições das entrevistas geraram documentos em Microsoft Office Word para facilitar a análise.*		
COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES EXTRATIVISTAS DO RIO IRATAPURU (COMARU)		
Identificação do caso	i) Constante na base de dados do Mapa do Desafio Conexsus como Negócio Comunitário Sustentável; ii) Indicação de organização parceira.	
Contemplação dos critérios de inclusão	i) Organização voltada para o contexto comunitário; ii) Organização localizada no bioma Amazônia; iii) Organização formalizada com práticas comerciais; v) Disponibilidade em participar da pesquisa.	
Contato com o caso	i) Contato inicial, via WhatsApp, com o presidente da organização; ii) Envio de e-mail com apresentação da pesquisa para autorização; Agendamento de visita para realização da pesquisa.	
Coleta de dados com a organização – via remota		
Entrevista	**Duração**	**Transcrição**
Presidente da organização (EN_CMU1)	42 minutos gravados	7 páginas
Coleta de dados em fontes secundárias		
Documento	**Título**	**Fonte/Disponível**
Reportagem (DC_CMU1)	Cooperativas mudam realidade de castanheiros ribeirinhos no Amapá (02 páginas)	<https://www.canalrural.com.br/noticias/cooperativas-mudam-realidade-castanheiros-ribeirinhos-amapa-48770/>
Reportagem (DC_CMU2)	Cooperativa no meio da floresta (02 páginas)	<http://globoreporter.globo.com/Globoreporter/0,19125,VGC0-2703-17431-2-285471,00.html>
- Os documentos secundários foram extraídos de notas veiculadas em sites abertoss com informações sobre a organização, transferidos para arquivo do Microsoft Office Word para facilitar a análise; *- As transcrições das entrevistas geraram documentos em Microsoft Office Word para facilitar a análise.*		
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DA TRANSAMAZÔNICA (COOPATRANS)		
Identificação do caso	i) Constante na base de dados do Mapa do Desafio Conexsus como Negócio Comunitário Sustentável; ii) Indicação de organização parceira.	

Contemplação dos critérios de inclusão	i) Organização voltada para o contexto comunitário; ii) Organização localizada no bioma Amazônia; iii) Organização formalizada com práticas comerciais; iv) Disponibilidade em participar da pesquisa.	
Contato com o caso	i) Contato inicial, via WhatsApp, com a responsável técnica da organização; ii) Envio de e-mail com apresentação da pesquisa para autorização; iii) Agendamento de visita para realização da pesquisa.	
Coleta de dados com a organização – via remota + visita à campo		
Entrevista	**Duração**	**Transcrição**
Presidente da organização (EN_CPT1)	47 minutos gravados + conversa informal sem gravação – notas tomadas	9 páginas + 2 páginas
Responsável técnica fundadora (EN_CPT2)	Conversa informal sem gravação – notas tomadas	2 páginas
Observações	Conversas informais, sem gravação, com um pesquisador e com um técnico da região – notas tomadas	1/2 página
Coleta de dados em fontes secundárias		
Documento	**Título**	**Fonte/Disponível**
Informação institucional (DC_CPT1)	Como tudo começou (01 página)	<http://cacauway.com.br/a-empresa/>
Portfólio PPA (DC_CPT2)	Cacauway (01 página)	<https://aceleracao.ppa.org.br/portfolio-de-negocios/cacauway/>
- Os documentos secundários foram extraídos do site da organização e de notas com informações veiculadas em sites abertos, transferidos para arquivo do Microsoft Office Word para facilitar a análise; *- As transcrições das entrevistas e observações geraram documentos em Microsoft Office Word para facilitar a análise.*		
COOPERATIVA DOS PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR DE SANTARÉM (COOPAFS)		
Identificação do caso	i) Constante na base de dados do Mapa do Desafio Conexsus como Negócio Comunitário Sustentável; ii) Indicação de organização parceira.	
Contemplação dos critérios de inclusão	i) Organização voltada para o contexto comunitário; ii) Organização localizada no bioma Amazônia; iii) Organização formalizada com práticas comerciais; iv) Disponibilidade em participar da pesquisa.	
Contato com o caso	i) Contato inicial, via WhatsApp, com a presidente da organização; ii) Envio de e-mail com apresentação da pesquisa para autorização; iii) Agendamento de visita para realização da pesquisa.	
Coleta de dados com a organização – via remota + visita à campo		
Entrevista	**Duração**	**Transcrição**
Presidente da organização (EN_CPF1)	40 minutos gravados + conversa informal sem gravação – notas tomadas	8 páginas + 1 página
Vice-presidente fundador (EN_CPF2)	Conversa informal sem gravação – notas tomadas	1/2 página
Secretária da organização (EN_CPF3)	Conversa informal sem gravação – notas tomadas	1/2 página
Observações	Conversas informais, sem gravação, com pessoas que fazem parte da cooperativa – notas tomadas durante visita de campo em ação realizada pela cooperativa	2 páginas

- As transcrições das entrevistas e observações geraram documentos em Microsoft Office Word para facilitar a análise.		
ASSOCIAÇÃO DOS COLETORES (AS) DE CASTANHA-DO-BRASIL DO PA JURUENA (ACCPAJ)		
Identificação do caso	i) Constante na base de dados do Mapa do Desafio Conexsus como Negócio Comunitário Sustentável; ii) Indicação de organização parceira.	
Contemplação dos critérios de inclusão	i) Organização voltada para o contexto comunitário; ii) Organização localizada no bioma Amazônia; iii) Organização formalizada com práticas comerciais; iv) Disponibilidade em participar da pesquisa.	
Contato com o caso	i) Contato inicial, via WhatsApp, com a presidente da organização; ii) Envio de e-mail com apresentação da pesquisa para autorização; iii) Agendamento de visita para realização da pesquisa.	
Coleta de dados com a organização – via remota + visita à campo		
Entrevista	**Tempo médio**	**Transcrição**
Presidente da organização (EN_APJ1)	36 minutos gravados + conversa informal sem gravação – notas tomadas	8 páginas + 1 página
Sócio fundador (EN_APJ2)	Conversa informal sem gravação – notas tomadas	1/2 página
Sócio (EN_APJ3)	Conversa informal sem gravação – notas tomadas	1/2 página
Observações	Conversas informais, sem gravação, com os três entrevistados – notas tomadas durante visita de campo	2 páginas
Coleta de dados em fontes secundárias		
Documento	**Título**	**Fonte/Disponível**
Reportagem (DC_APJ1)	Coleta da castanha-do-Brasil ajuda a manter a floresta em pé no Arco do Desmatamento (04 páginas)	<https://www.icv.org.br/2020/05/coleta-da-castanha-do-brasil-ajuda-a-manter-a-floresta-em-pe-no-arco-do-desmatamento/>
Reportagem (DC_APJ2)	Associação apresenta para Sema um Plano de Manejo Sustentável da Castanha-do-brasil (01 página)	<http://www.mt.gov.br/-/13161884-associacao-apresenta-para-sema-um-plano-de-manejo-sustentavel-da-castanha-do-brasil>
- Os documentos secundários foram extraídos de notas veiculadas em sites públicos com informações sobre a organização, transferidos para arquivo do Microsoft Office Word para facilitar a análise; *- As transcrições das entrevistas e observações geraram documentos em Microsoft Office Word para facilitar a análise.*		
COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES RURAIS DO TARUMÃ MIRIM (AGROFRUTAS-TARUMÃ)		
Identificação do caso	Constante na base de dados do Mapa do Desafio Conexsus como Negócio Comunitário Sustentável.	
Contemplação dos critérios de inclusão	i) Organização voltada para o contexto comunitário; ii) Organização localizada no bioma Amazônia; iii) Organização formalizada com práticas comerciais; iv) Disponibilidade em participar da pesquisa.	
Contato com o caso	i) Contato inicial, via e-mail com resposta do presidente da organização; ii) Envio de e-mail com apresentação da pesquisa para autorização; iii) Agendamento de visita para realização da pesquisa.	
Coleta de dados com a organização		
Entrevista	**Duração**	**Transcrição**
Presidente da organização (EN_AGF1)	58 minutos gravados	12 páginas

Diretor financeiro da organização (EN_AGF2)	25 minutos gravados	4 páginas
Sócio fundador (EN_AGF3)	34 minutos gravados	5 páginas
Observações	Conversas informais com o presidente, durante visita de campo – notas tomadas	2 páginas
- As transcrições das entrevistas e observações geraram documentos em Microsoft Office Word para facilitar a análise.		
ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO RURAL DE JURUENA (ADERJUR)		
Identificação do caso	Constante na base de dados do Mapa do Desafio Conexsus como Negócio Comunitário Sustentável.	
Contemplação dos critérios de inclusão	i) Organização voltada para o contexto comunitário; ii) Organização localizada no bioma Amazônia; iii) Organização formalizada com práticas comerciais; iv) Disponibilidade em participar da pesquisa.	
Contato com o caso	i) Contato inicial, por indicação de um parceiro; ii) Contato via whatsapp com a presidente para apresentação da pesquisa e autorização; iii) Agendamentos para realização da pesquisa.	
Coleta de dados com a organização – via remota		
Entrevista	**Duração**	**Transcrição**
Fundador da organização (EN_ADJ1)	Perguntas respondidas via áudios de whatsapp + conversa informal via Google Meet (sem gravação) – notas tomadas	2 páginas
Presidente da organização (EN_ADJ2)	Perguntas respondidas via áudios de whatsapp – notas tomadas	1 página
Coleta de dados em fontes secundárias		
Documento	**Título**	**Fonte/Disponível**
Reportagem (DC_ADJ1)	Projeto Poço de Carbono participa de Seminário Internacional sobre Conservação Florestal e Mudanças Climáticas (01 página)	<http://www.carbonojuruena.org.br/2019/08/13/projeto-poco-de-carbono-participa-de-seminario-internacional-sobre-conservacao-florestal-e-mudancas-climaticas/>
Reportagem (DC_ADJ2)	Fundo rotativo solidário será apresentado como oportunidade ao extrativismo na Amazônia (02 páginas)	<http://www.carbonojuruena.org.br/2019/05/08/fundo-rotativo-solidario-sera-apresentado-como-oportunidade-ao-extrativismo-na-amazonia/>
Reportagem (DC_ADJ3)	O Juruena responde (02 páginas)	<https://amazonianativa.org.br/o-juruena-responde/>
Reportagem (DC_ADJ4)	Assentados de Juruena (MT) inauguram unidade de beneficiamento de castanha (02 páginas)	<https://uc.socioambiental.org/es/noticia/55547>
Mapa do Desafio Conexsus (DC_ADJ5)	Mapa do Desafio Conexus – Planilha com dados ADERJUR	<https://desafioconexsus.org/mapa-desafio-conexsus/#section-mapa-container>
- Os documentos secundários foram extraídos de notas veiculadas em sites públicos com informações sobre a organização, transferidos para arquivo do Microsoft Office Word para facilitar a análise; *- As transcrições das notas de entrevistas geraram documentos em Microsoft Office Word para facilitar a análise.*		

FONTE: o autor (2021).

A coleta de dados foi planejada para ser executada de maneira presencial, com o contato do pesquisador diretamente com as comunidades e seus membros para realização de entrevistas com múltiplos atores, de maneira a capturar diversas visões acerca da realidade local. Todavia, o período de pandemia impediu a realização das entrevistas como planejado, sendo necessário a adoção de meios remotos para coleta de dados.

Os entrevistados foram pessoas pertencentes às comunidades, que fazem parte da sua gestão atual ou que fizeram parte do processo de criação. Esses critérios foram adotados devido a maioria da pesquisa ter sido realizada via remota, o que dificultou o acesso as comunidades para coletar dados com um número maior de pessoas, entrevistando membros que não se enquadram no perfil mencionado, de maneira que pudessem ser capturadas outras visões acerca do processo e da própria dinâmica que envolve a organização. Algumas comunidades apresentaram dificuldades de acesso a internet e meios de comunicação, o que inviabilizou a coleta de dados com um número maior e mais diversificado de pessoas.

Diante do exposto, cabe ressaltar que a coleta de dados foi realizada por pesquisa de campo (período anterior à pandemia e durante a pandemia com autorização/aceitação das comunidades e cumprimento de normas de segurança), com entrevistas presenciais e remotas e, também por documentos secundários encontrados em pesquisa na internet. Após a pesquisa, os dados coletados foram organizados para seu tratamento e análise.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE

Os dados coletados durante a pesquisa de campo foram explorados a partir da técnica de análise de conteúdo, seguindo o preconizado por Bardin (2004):

i. Pré análise: os dados foram transcritos e em arquivos do Microsoft Office Word, sendo arquivados em pastas de acordo com o caso a que pertenciam. Cada arquivo foi nomeado de acordo com seu tipo, sendo entrevista (EN) ou documento (DC);
ii. Exploração: os arquivos foram exportados para o Software ATLAS.ti – versão 8. Para cada caso, foi criado um projeto com o respectivo nome da organização pesquisada, sendo: RECA, COOPERVIA, COMARU, COOPATRANS, COOPAFS, ACCPAJ, AGROFRUTAS e ADERJUR. Dentro do software, para cada projeto, foram criados sete códigos de acordo com as categorias de análise, sendo: Comunidade, Empresa, Processo, Desencadeador, Facilitador,

Barreira e Resultado. Diante disso, procedeu-se com a próxima, que consiste na caracterização do processo de criação das ESBC pelas comunidades;

iii. Tratamento e interpretação: cada arquivo, dentro do projeto (caso) a que pertencem, foram lidos e tiveram seus conteúdos vinculados aos códigos com que tivessem relações. Em seguida, foram buscados os relatórios de cada código, utilizando seus trechos para compor os textos referentes a cada uma das categorias de análise, para atender aos objetivos propostos, de maneira a evidenciar o processo de criação das ESBC pelas comunidades.

Para a construção dos textos, de maneira a facilitar o entendimento, foram adicionadas referências aos dados coletados de acordo com os casos, sendo: RECA (Entrevistas: EN_RECnº; Dados secundários: DC_RECnº), COOPERVIA (Entrevistas: EN_CPVnº; Dados secundários: DC_CPVnº), COMARU (Entrevista: EN_CMUnº; Dados secundários: DC_CMUnº), COOPATRANS (Entrevistas: EN_CPTnº; Dados secundários: DC_CPTnº), COOPAFS (Entrevistas: EN_CPFnº), ACCPAJ (Entrevistas: EN_APJnº; Dados secundários: DC_APJnº), Agrofrutas-Tarumã (Entrevistas: EN_AGFnº) e ADERJUR (Entrevistas: EN_ADJnº; Dados secundários: DC_ADJnº)

Os dados coletados e analisados permitiram a compreensão do fenômeno estudado, ou seja, a caracterização do processo de criação das ESBC pelas comunidades pertinentes.

3.6 RIGOR

Yin (2005; 2015) diz que o estudo de caso foi, por certo tempo, negligenciado nas pesquisas conta da falta de entendimento acerca das possibilidades de rigor do método. Todavia, o estudo de caso tem mostrado capacidade de superação de tais barreiras, uma vez que está cada vez mais em evidência as alternativas para lhe atribuir robustez em sua utilização no âmbito das pesquisas qualitativas.

No estudo desenvolvido, visando atribuir rigor à pesquisa, foi realizada triangulação (YIN, 2005; 2015). Foram pesquisados múltiplos casos, o que gerou uma gama considerável de informações, sem perspectiva de generalização. Os casos foram pesquisados a partir de diversas técnicas de coletas, sendo entrevistas, documentos (secundários) e observações no campo. Assim, foi possível compreender a lógica de criação das ESBC por cada comunidade pesquisada, capturando os fenômenos e aproximando-os da realidade em que ocorreram.

Como critério de rigor, também contemplou-se o desenvolvimento do estudo dentro de princípios éticos.

Primeiramente, buscou-se a identificação dos casos que pudessem compor o estudo. Nessa busca foi encontrado o Mapa do Desafio Conexsus. Os dados do Mapa são de acesso livre, mas, mesmo assim foi realizada conversa com a organização responsável que autorizou a utilização dos dados, bem como explicou detalhes sobre como foram coletados, quem fez parte, qual o objetivo, dentre outros. A partir disso, foram filtrados os casos referentes ao bioma da Amazônia, avaliando potenciais para compor o estudo. Foram enviados e-mail para os endereços de cada caso, quando evidenciados no Mapa, apresentando o pesquisador e a intenção de pesquisa. Nos casos de resposta, foram, então, enviados resumos explicativos da pesquisa, contendo o objetivo, as informações que seriam abordadas e possíveis pessoas a serem entrevistadas (representantes da organização, especialmente os que fizeram parte de seu processo de criação). Em caso de concordância, procedeu-se com o agendamento da pesquisa. Todos os casos aceitaram, voluntariamente, participar da pesquisa, sendo celebrados termos de consentimento.

Todavia, após a coleta de dados em três casos, em fevereiro e março (primeira semana) do ano de 2020, teve início a pandemia de covid-19 no Brasil, impedindo a ida do pesquisador a campo para coleta nos demais casos. Após alguns meses sem melhora, entrou-se em contato com as comunidades para ver a possibilidade de pesquisa remota, sendo prontamente atendido dentro das condições locais (disponibilidade de acesso à internet). Alguns casos que tinham aceitado participar da pesquisa não deram retorno, mesmo após mais de uma abordagem, sendo entendido como recusa, o que foi respeitado pelo pesquisador, excluindo esses casos do estudo. Para os casos em que a pesquisa foi realizada via remota, foi feito o agendamento de acordo com a disponibilidade dos pesquisados. No momento da entrevista, via Skype e Google Meet, os entrevistados eram avisados sobre os objetivos e era solicitada sua autorização verbal para gravar o áudio. Todos concordaram.

Diante da necessidade de melhor compreensão da realidade pesquisada, foi solicitado às comunidades a possibilidade visita de campo ao final de novembro de 2020. Foi solicitado as medidas exigidas pelas comunidades, sendo atendidas pelo pesquisador dentro de protocolos de saúde e segurança. Nessa ocasião, foram visitadas duas organizações e, mais uma nos primeiros dias de janeiro de 2021. Novamente, a pesquisa de campo foi suspensa por conta do agravamento da pandemia.

Assim, toda forma de contato com as organizações pesquisadas, se deu considerando as exigências de cada uma, sem que qualquer das partes fosse exposta a riscos físicos ou morais.

Nesse sentido, a pesquisa foi concluída e segue com seus dados apresentados e discutidos adiante.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

O presente capítulo destina-se a apresentação dos casos pesquisados, de maneira que seja possível compreender a lógica local, considerando o contexto em que as comunidades estão inseridas e o processo de criação de suas organizações. A apresentação de cada caso está organizada da seguinte forma:

- Caso 1 – Projeto RECA: comunidade de agricultores familiares localizada no Distrito de Nova Califórnia, Município de Porto Velho/Rondônia, representada pela Associação dos Pequenos Agrossilvicultores do Projeto RECA e pela Cooperativa Agropecuária e Florestal do Projeto RECA (Cooper-RECA);
- Caso 2 – COOPERVIA: comunidade de agricultores familiares localizada no Assentamento 12 de Outubro, Município de Cláudia/Mato Grosso, representada pela Cooperativa dos Produtores Agropecuários da Região Norte do Estado de Mato Grosso (COOPERVIA);
- Caso 3 – COMARU: população extrativista da Comunidade São Francisco do Iratapuru, localizada no Município de Laranjal do Jari/Amapá, representada pela Cooperativa Mista dos Produtores Extrativistas do Rio Iratapuru (COMARU);
- Caso 4 – COOPATRANS: comunidade rural de agricultores familiares localizada no Município de Medicilândia/Pará, representada pela Cooperativa Agroindustrial da Transamazônica (COOPATRANS);
- Caso 5 – COOPAFS: comunidades (várias) de agricultores familiares localizadas no Município de Santarém/Pará, representadas pela Cooperativa dos Produtores da Agricultura Familiar de Santarém (COOPAFS);
- Caso 6 – ACCPAJ: comunidade de coletores de Castanha-do-Brasil, localizada no Projeto de Assentamento (PA) Juruena, Município de Cotriguaçú/Mato Grosso, representada pela Associação dos Coletores (as) de Castanha-do-Brasil do PA Juruena (ACCPAJ);
- Caso 7 – Agrofrutas-Tarumã: produtores de frutas da Comunidade Nossa Senhora de Fátima, Manaus/Amazonas, representados pela Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Tarumã Mirim;

- Caso 8 – ADERJUR: comunidades (várias) de agricultores familiares localizadas no Município de Juruena/Mato Grosso, representados pela Associação de Desenvolvimento Rural de Juruena.

Os casos mencionados seguem apresentados, primeiramente, de forma individual e, posterior, de maneira conjunta e comparativa discutida com as teorias pertinentes.

4.1 CASO 1: PROJETO RECA

O caso que se apresenta é do Projeto RECA – Reflorestamento Consorciado e Adensado, em que por meio de duas organizações, a Cooperativa Agropecuária e Florestal do Projeto RECA (Cooper-RECA) e a Associação dos Pequenos Agrossilvicultores do Projeto RECA, produtores rurais desenvolvem atividades voltadas para a produção e comércio de produtos oriundos de sistemas agroflorestais (SAF).

A Cooper-RECA é responsável pela parte comercial e Associação é responsável pela organização social da comunidade que forma o Projeto RECA. A associação e a cooperativa atuam em conjunto, comportando 200 membros que fazem parte de ambas concomitantemente.

A descrição do caso foi desenvolvida por meio dos procedimentos metodológicos apresentados no capítulo anterior, sendo aqui rememorados alguns elementos que se fazem presentes nos textos, como forma de situar a informação. Esses elementos são apresentados a seguir.

QUADRO 4: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DO RECA

Realização da pesquisa	Entrevistas (03)	Presidente da organização (EN_REC1)
		Sócio coordenador (EN_REC2)
		Sócia filha de fundador (EN_REC3)
	Observação	Notas tomadas durante a pesquisa de campo – visita à organização (OBS_REC)
	Documentos (03)	DC_REC1; DC_REC2; DC_REC3

FONTE: o autor (2021).

Os elementos apresentados consistem nas fontes de evidências do caso, que favoreceram a sua descrição e análise como segue.

4.1.1 Caracterização da comunidade

O Projeto RECA situa-se no Distrito de Nova Califórnia, Município de Porto Velho, Estado de Rondônia. A localidade situa-se às margens da BR-364 que liga Porto Velho à Rio Branco/AC, ficando a cerca de 350 km de Porto Velho.

A história da comunidade teve início em meados da década de 1970 por meio de estratégias desenvolvimentistas do governo federal, que começa a lançar programas de colonização para regiões 'pouco povoadas' no território brasileiro, especialmente as mais afastadas do 'eixo sul-sudeste'. Nesse sentido, a região Norte do Brasil passa a ser alvo de políticas de colonização, pelas quais o governo – por meio do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) – oferecia terras a baixos preços para fomentar o povoamento dessas regioões para produção agrícola.

Essas estratégias do governo acabaram por atrair diversas famílias, especialmente das regiões Sul e Sudeste, que buscavam terras para desenvolvimento de atividades relacionadas à agricultura e pecuária, características de suas localidades de origem (DC_REC1). Relatam os entrevistados (EN_REC1; EN_REC2; EN_REC3) que suas famílias chegaram à região do Estado de Rondônia no período referente às décadas de 1970 e 1980, com a oportunidade de adquirir terras para formação de suas propriedades rurais. Todavia, desde a viagem para chegar no destino quanto a realidade local foram marcadas por grandes dificuldades.

A primeira dificuldade enfrentada pelos migrantes era relacionada à questão logística, pois, a estrada não era asfaltada e ficava praticamente intrafegável em períodos chuvosos por conta de atoleiros e alagamentos. O EN_REC2 conta que vez ou outra passava alguém pelo local, geralmente caminhoneiros que iam para Rio Branco e que haviam saído de Porto Velho há mais de 30 dias – tempo levado para trafegar cerca de 350 km. Essa dificuldade é corroborada pelos EN_REC1 e EN_REC3. Outra questão relativa ao local eram as doenças tropicais, especialmente a malária. Os entrevistados relatam que a doença era uma realidade na região, agravada pela falta de infraestrutura de saúde, considerando que a localidade ainda estava em formação.

Dado o contexto pelo qual os migrantes foram atraídos para a região, os recém-chegados tentaram iniciar a produção agrícola, mas o local não favorecia tais atividades, uma vez que o solo era de baixa fertilidade para o desenvolvimento da agricultura (EN_REC1). Todavia, existia pressão sob os migrantes para que tentassem tornar a área produtiva, sob pena de suas terras serem tomadas pelo governo e repassadas a outros (DC_1). Isso incentivou a derrubada da floresta em quantidade significativa, pois era a lógica de desenvolvimento característica da época (EN_REC2).

As dificuldades relatadas eram, ainda, agravadas pelo fato de a localidade ser uma área de litígio. Não se tinha certeza se ela pertencia ao Estado de Rondônia ou ao Estado do Acre, o que dificultava a busca por apoio para as famílias residentes na região (EN_REC1; DC_REC1).

Diante da realidade local, algumas famílias retornaram a seus locais de origem. "*Nós viemos atrás de mais terra, melhores condições de vida, a gente ficou um ano, tava dando muita malária e a gente voltou"* (EN_REC3); *"quem teve condição voltou pra trás"* (EN_REC1). Todavia, muitas famílias de migrantes tiveram que ficar por não ter mais condições de retornar – haviam vendido suas terras no sul/sudeste – e outras por acreditarem que o local ainda podia se desenvolver e prosperar (EN_REC1), o que os levou a iniciar um processo de busca por alternativas que pudessem melhorar as condições de vida no local.

No local, já existiam atividades desenvolvidas em grupos pelos moradores, tais como mutirões para arrumar as estradas e ajudar uns aos outros na limpeza e plantio nas propriedades. Existiam também encontros dos moradores para atividades recreativas como jogos de futebol e de baralho – origem de dois grupos pioneiros que coordenavam as atividades: "o grupo do futebol" e o "grupo do baralho", formados por migrantes e por moradores do antigo seringal Santa Clara (local em que se formou o RECA). Nesses grupos, participavam todas as pessoas da comunidade e, nos momentos, tanto de lazer quanto de trabalho, sempre aconteciam conversas acerca de alternativas para melhorias nas condições de vida das famílias locais.

Desses grupos de pioneiros, surgiu a ideia de um novo modelo produtivo na localidade, conciliando as atividades agrícolas com a preservação e recuperação ambiental. Os grupos de pioneiros começaram a promover reuniões entre os migrantes e os moradores que já habitavam no antigo seringal, de maneira que pudessem somar ideias e encontrar uma alternativa viável para a coletividade. Dessas reuniões, surgiu um único grupo, eleito para representar a comunidade e desenvolver o projeto e seus trâmites – busca de apoio, formalização e gestão. No RECA, de acordo com os entrevistados, é muito forte a cultura de coletividade e solidariedade, de maneira que se perceba a atuação da comunidade como um todo, sendo essa tratada como geradora da ideia inicial do projeto. Quanto aos coordenadores, nomeados como representantes da comunidade, entende-se que a eles coube o papel de empreendedor social, pois foi o grupo que desenvolveu o projeto com as demandas da comunidade, buscou apoio e formou a primeira gestão do RECA.

Nessa lógica foi criado o Projeto RECA, iniciando as atividades socioprodutivas com a mobilização dos agricultores locais para o desenvolvimento de sistemas agroflorestais, alinhando produção e preservação, de maneira que a organização seja reconhecida como um exemplo de desenvolvimento territorial sustentável.

4.1.2 Fatores Influenciadores do processo de criação do Projeto RECA

O Projeto RECA não foi desenvolvido em um assentamento, mas sim uma área de demarcação do INCRA que promoveu a ida dos migrantes para a região. A localidade era conhecida como Seringal Santa Clara (DC_REC1), onde já residiam pessoas dissidentes do período da "economia da borracha" conhecidos como "seringueiros" (EN_REC1).

Os migrantes recém-chegados passaram a interagir com os seringueiros, e todos perceberam que partilhavam das mesmas dificuldades inerentes ao contexto em que estavam inseridos (EN_REC1; EN_REC3). Assim, deu-se início a um processo de busca por alternativas que pudessem prover melhores condições de vida no local, de maneira que todos os moradores residentes na região conseguissem atender suas demandas e suprir suas necessidades, mesmo que as mais básicas.

A produção foi se intensificando, começou-se a estabelecer novos contratos e ampliar a capacidade produtiva. Por conta disso, de maneira a atender dispositivos legais, no ano de 2006 foi fundada uma cooperativa - Cooperativa Agropecuária e Florestal do Projeto RECA (Cooper-RECA) – para desenvolvimento de atividades comerciais em maior escala (DC_REC1; DC_REC3). Atualmente, as atividades comerciais são desenvolvidas por meio de infraestrutura moderna e ampla, sendo: unidade de beneficiamento de polpas de frutas; unidade de beneficiamento de palmito e pupunha; unidade de beneficiamento de manteiga e óleos de frutas; unidade de tratamento de sementes para comércio; sede administrativa e de apoio (escritórios, biblioteca, centro de convenções, alojamento); centro de comercialização para venda dos produtos da organização e de organizações parceiras como outras cooperativas e associações da região (DC_REC3).

Ressalta-se que, com a criação da cooperativa, a associação não foi extinta, mas sim mantida e fortalecida para coordenar as atividades de mobilização social da comunidade (EN_REC1).

Por meio da cooperativa e da associação, o Projeto RECA busca aprimoramento de suas práticas produtivas e sociais, com capacitação de seus produtores, que são incentivados a participar da gestão da cooperativa e da associação, especialmente no que diz respeito à participação das mulheres, que é preconizada via estatuto. Segundo o EN_REC1, essa é uma forma de manter a comunidade engajada e atuante nas ações para o desenvolvimento do local, como foi desde o seu início.

Desse modo, o processo de criação do Projeto RECA possui características inerentes à realidade local, demonstradas na caracterização da comunidade, e às perspectivas de melhorias que foram projetadas por seus membros. Isso se refletiu em fatores influenciadores desse processo na forma de desencadeadores, facilitadores e barreiras observadas em sua trajetória, como destacado a seguir.

Fatores desencadeadores

O primeiro fator desencadeador do processo de criação da organização está relacionado às **dificuldades enfrentadas pelas famílias**, tanto as já residentes quanto as migrantes, demandavam por iniciativas que pudessem modificar a realidade local. Assim, os moradores perceberam a **necessidade de somar suas forças** na construção de uma proposta para melhorar as condições de vida da comunidade, coletivamente (EN_REC1; DC_REC3).

Outro fator a ser considerado foi o **compartilhamento de experiências** entre os atores, como os migrantes que traziam, de seus locais de origem, alguns conhecimentos acerca de associativismo e cooperativismo, mas conheciam pouco da realidade do local em que estavam se inserindo. Já os moradores locais conheciam os recursos disponíveis nas florestas passíveis de comercialização, mas não tinham experiência em formas de organização social (EN_REC1). Assim, a **comunidade passou a se articular**, trocando experiências e discutindo possibilidades para emplacar uma nova lógica de desenvolvimento, considerando as especificidades de sua realidade.

Os moradores do local começaram, então, a se reunir para discutir possibilidades e encontrar alternativas para modificar o seu contexto. Existiam dois grupos, sendo o "grupo do futebol" e o "grupo do baralho" que, em seus momentos de lazer e convivência social, aproveitavam para discutir possibilidades para o desenvolvimento da comunidade (EN_REC1).

Essa **articulação** e **percepções da realidade local**, pelos produtores, desencadeou o processo de criação do RECA. Com reuniões e conversas, com trocas de experiências, os moradores chegaram primeiramente ao imperativo de criar uma associação para organizar e coordenar os trabalhos a serem desenvolvidos por meios de sistemas agroflorestais (SAF's). Esses sistemas combinavam o plantio de frutíferas juntamente com plantas nativas da floresta local, como consta no DC_REC1:

> "*Juntando os conhecimentos de organização e cooperação dos povos vindos das outras regiões com os conhecimentos dos povos da região, sobre a floresta (plantas frutíferas, melhor época de trabalhar e outros...). Começaram então a discutir um projeto para a implantação de Saf's (sistemas agroflorestais), onde escolheram exatamente, plantas nativas e bem conhecidas da região, além de serem frutíferas*" (DC_REC1).

Com esse trabalho, as famílias podiam ter acesso à renda, comercializando frutas e seus derivados.

Essa foi a alternativa encontrada pela comunidade para criar **condições de trabalho e renda aliados à preservação ambiental**, de maneira que as condições de vida locais pudessem ser melhoradas. A comunidade, então, desenvolveu uma proposta para a criação de uma organização, constituída juridicamente pela comunidade e com atuação local, voltada para atividades produtivas e mobilização social (EN_REC2). O mesmo entrevistado relata que, a partir disso, os representantes da comunidade foram buscar apoio e parcerias para fortalecer o processo de mudança que almejavam. A Associação dos Pequenos Agrossilvicultores do Projeto RECA foi, então, fundada no ano de 1989 por membros residentes no local, com o objetivo de mobilizar os produtores, angariar recursos, organizar a produção e conseguir mercado, ou seja, representar os interesses de seus membros.

Inicialmente, a associação mapeou a comunidade, dividindo-a em 11 grupos de acordo com a linha (referência de localização) em que se encontravam. Após a divisão e organização dos grupos, foram criadas quatro frentes de atuação, sendo saúde, educação, comercialização e administração, com a finalidade de identificar as demandas locais e mobilizar iniciativas de atuação (EN_REC1; EN_REC3). Com as demandas identificadas, foram iniciadas as atividades voltadas para a produção local, mobilizando e engajando os produtores para o desenvolvimento de SAF com o plantio de mudas frutíferas. Conforme consta no DC_REC3, primeiramente, no ano de 1992, a associação iniciou suas atividades comerciais, com polpas de frutas produzidas de maneira artesanal.

No ano de 1994, foi inaugurada uma pequena agroindústria para beneficiamento das polpas, já em maior escala de produção. Em 1999 foi inaugurada a unidade de processamento de palmitos e, em 2002, a unidade de extração de óleos de castanha e cupuaçu com apoio e contrato de comercialização com uma grande empresa de cosméticos nacional.

Diante disso, percebe-se que as dificuldades enfrentadas pelas famílias, a necessidade de somar forças, o compartilhamento de experiências, a articulação dos atores locais, percepções da realidade e a de geração de trabalho e renda, aliados à preservação ambiental, são fatores que se somaram e desencadearam o processo de criação do RECA no formato de entidade de representação para os interesses da comunidade na busca por melhores condições de vida no contexto em que estava inserida.

Fatores facilitadores

Para que a ideia de criação do Projeto RECA pudesse ser emplacada, além das diversas experiências somadas, foi preponderante que a comunidade acreditasse nas possibilidades.

O primeiro fator facilitador foi a **confiança** (sinceridade e honestidade) e a **dedicação** de cada família residente no local, o que auxiliou no fortalecimento da iniciativa (EN_REC1; EN_REC2; EN_REC3). Nesse sentido, o DC_REC3 traz:

> "*A **união** e **coragem** dos associados do Reca, a **boa perspectiva de crescimento** e a constante **busca para a melhoria da qualidade de vida**, juntamente com a sinceridade e honestidade destas pessoas é que nos levou a sermos o que somos hoje*" (DC_REC3).

Relacionado a isso, percebe-se um/outro facilitador, que consistiu no fato de a comunidade olhar para dentro de si, perceber suas **dificuldades comuns** e somar forças para agir sobre elas, facilitou o desenvolvimento e andamento do processo.

Com a proposta formulada, os apoios recebidos de **parceiros externos** também facilitaram o processo. O primeiro apoio recebido foi de um advogado dos moradores da comunidade que acompanhou a proposta e orientou nos trâmites legais necessários (EN_REC1). O segundo apoio foi o da Diocese de Rio Branco, por meio de seu então Bispo Dom Moacyr Grech, que intermediou o encaminhamento da proposta para o Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais (CERIS) que, por sua vez, conseguiu

financiamento junto a uma entidade holandesa de cooperação internacional ligada à igreja, chamada CEBEMO. De acordo com o relato dos entrevistados EN_REC1 e EN_REC2, esse projeto foi aprovado, consistindo no primeiro recurso financeiro, aplicado em partes divididas entre os produtores. Esse **financiamento** obtido da entidade holandesa de cooperação internacional foi outro facilitador do processo, pois permitiu a aquisição de mantimentos pelas famílias e início das atividades produtivas. Além disso, identifica-se ainda como facilitador o **compromisso dos produtores** que receberam o financiamento em transformá-lo em recurso produtivo, de maneira que pudesse ser mantida a saúde financeira da associação (EN_REC1).

Todas as famílias começaram então a produzir, indo buscar frutos e sementes em locais disponíveis para confecção das mudas (EN_REC3). Quando a produção das polpas de fruta começou, no ano de 1992, a EMBRAPA apoiou os produtores, dando **capacitação** acerca do processo de fabricação, que era artesanal, e, segundo o EN_REC1, isso também facilitou o fortalecimento da proposta. O EN_REC2 pontua que o desenvolvimento e fortalecimento do Projeto RECA foi facilitado pelo **contrato firmado** entre a associação e uma grande empresa de cosméticos nacional, que financiou a implantação de agroindústrias para o processamento de óleos.

Assim, a confiança dos produtores, a dedicação, as perspectivas de crescimento, busca por melhorias na qualidade de vida, as dificuldades comuns, o apoio de parceiros externos, o compromisso dos produtores, as capacitações e o contrato comercial desenvolvido, foram fatores que facilitaram o engajamento da comunidade para criar e fortalecer a proposta planejada com objetivo de transformar a realidade local com resultados coletivos.

Barreiras

Considerando o contexto em que a comunidade estava inserida, com todas as especificidades inerentes à região, a criação do seu formato de negócio – associação e posterior cooperativa – enfrentou algumas barreiras em seu processo.

A primeira barreira a ser superada pela comunidade foi a **falta de incentivo do governo**, pois a proposta da colonização consistia no fomento às práticas agrícolas, lógica essa que não favorecia a criação de organizações para o desenvolvimento de atividades baseadas na economia da floresta, com os recursos disponíveis no local (EN_REC2).

Assim, com falta de apoio para o início das atividades, em uma proposta diferenciada da lógica pela qual foram atraídos para a região, os produtores, representantes da comunidade, foram buscar apoio para o desenvolvimento dessa iniciativa na prefeitura de Porto Velho e junto ao governo do Estado de Rondônia, mas como estavam **localizados em uma área de litígio**, não obtiveram apoio. Foram então procurar apoio na prefeitura de Rio Branco, e foi o mesmo caso (EN_REC1; EN_REC2; DC_REC1).

Outra barreira enfrentada no processo de criação da empresa, como proposta de alternativa para melhorias no contexto da comunidade foi, segundo relata do EN_REC2, o pouco conhecimento dos produtores para lidar com a **burocracia** envolvida. O entrevistado conta que, mesmo com o conhecimento acerca de organizações coletivas trazidas pelos migrantes, o processo burocrático foi um entrave. Os representantes da comunidade não tinham recursos para acompanhamento jurídico. Então, as dúvidas eram sempre presentes e a compreensão do processo de legalização, organização de documentos e tudo mais que era necessário, dificultou o início da proposta.

Após a formalização, feita no Estado do Acre, foi resolvida a questão litigiosa do local em que se encontrava a comunidade, ficando determinado que este pertenceria, então, ao Estado de Rondônia (EN_REC2). De acordo com os relatos do EN_REC2, essa foi outra barreira que dificultou o início do processo, pois tiveram que transferir o registro da organização para outro Estado, com legislações diferentes, exigindo que a empresa se **adaptasse ao novo contexto** para iniciar suas atividades. Segundo relata o EN_REC2, os aspectos burocráticos ainda exercem pressão na atuação da organização até os dias de hoje, dada sua especificidade de operacionalização das atividades produtivas e sociais.

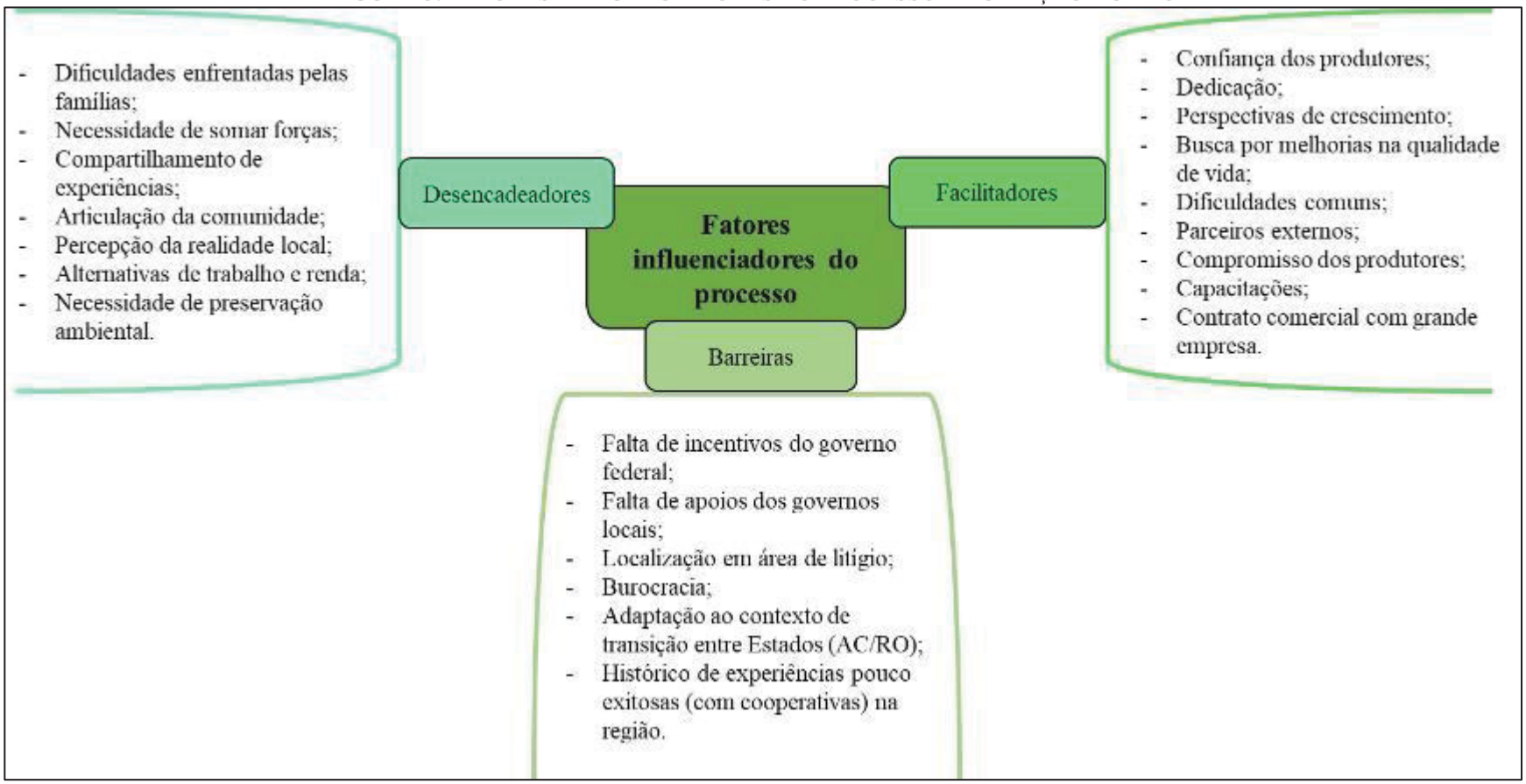
Outra barreira foi quando da criação da cooperativa, pois os produtores não entendiam e se mostravam resistentes quanto à nova personalidade jurídica (EN_REC1). Esse fator se justifica pelo **histórico de experiências pouco exitosas com cooperativas** da região, o que colocava esse novo modelo em descrédito, gerando ressalvas quanto a sua implantação (EN_REC2).

Nesse contexto, tem-se que a falta de incentivos iniciais por parte do governo federal, a falta de apoio dos governos locais, a localização em área de litígio, burocracia, necessidade de adaptação ao contexto de transição entre os Estados (AC/RO) e o histórico de experiências pouco exitosas com cooperativas da região, consistiram em dificuldades que se apresentaram na criação do RECA. Com isso, estas barreiras estas que precisaram

ser transpostas pela comunidade para que ela pudesse seguir em direção ao objetivo de modificar a lógica de desenvolvimento do seu local.

Pelo exposto, tem-se que o RECA emergiu em um contexto permeado por diversos elementos relacionados aos fatores influenciadores do processo, como demonstrado na Figura 3 que segue.

FIGURA 3: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO RECA



FONTE: o autor (2021).

Pode-se perceber que a criação do RECA se deu por meio de uma dinâmica pautada na realidade local em que diversos elementos influenciaram no processo, sendo estes classificados como desencadeadores que fomentaram o início da proposta, facilitadores que fortaleceram as iniciativas e barreiras que dificultaram o andamento da alternativa pensada. Tais fatores mereceram atenção da comunidade e dos demais atores envolvidos no processo, considerando que alguns precisaram ser minimizados (barreiras) e outros potencializados (facilitadores), de maneira que o RECA pudesse se consolidar como um meio para modificar positivamente a realidade local, gerando valor social com base nos objetivos pelos quais ele emergiu.

4.1.3 Resultados geradores de valor social

Ao longo de sua existência, o RECA vem conquistando resultados que podem ser observados do ponto de vista da melhoria no contexto de vida da comunidade, abarcando os agricultores que fazem parte dela e, também, servindo como suporte para iniciativas que contemplem toda a localidade.

A partir da criação e formalização de suas entidades de representação, ou seja, a associação (mobilização social) e a cooperativa (aspectos comerciais), o RECA vem conquistando resultados positivos que contemplam as mudanças no contexto socioeconômico e ambiental da comunidade.

O RECA tem seus aspectos comerciais baseados nas cadeias da sociobiodiversidade, atuando no mercado nacional com diversos produtos: óleos de frutos, sementes, palmitos, polpas de frutas, geleias, mel, compotas e conservas que são ofertados em seu centro de comercialização (OBS_REC). Os resultados das ações comerciais são capazes de contemplar as demandas pelas quais o RECA foi criado, gerando resultados que visam melhorar a realidade local na perspectiva da comunidade.

De acordo com os relatos do EN_REC1, a empresa vem proporcionando resultados constantes, especialmente no que diz respeito ao **processo de aprendizado e conhecimento**. Segundo ele afirma,

> [...] "*o RECA deu certo? Não, o RECA vem dando certo, a construção é todo dia, tem que se reconstruir, tem que se avaliar e ver o que que a gente pode melhorar, que nunca vai tá bom, sempre vai ter algo a melhorar, tem que evoluir"* (EN_REC1).

O mesmo entrevistado ainda relata que esse processo implica diretamente na **melhoria nas condições de trabalho dos produtores rurais locais**, uma vez que eles têm **acesso aos meios de produção e comércio**, com segurança no **retorno financeiro**, que garante **investimentos na propriedade**, **aquisição de bens e manutenção das famílias**. O EN_REC2 reforça os aspectos de **melhoria nas condições de vida das famílias** relatando que as mesmas, hoje, podem **proporcionar estudos para os filhos**, de maneira que eles possam retornar para desenvolver trabalhos junto à comunidade, dando continuidade ao processo de desenvolvimento de alternativas para o local.

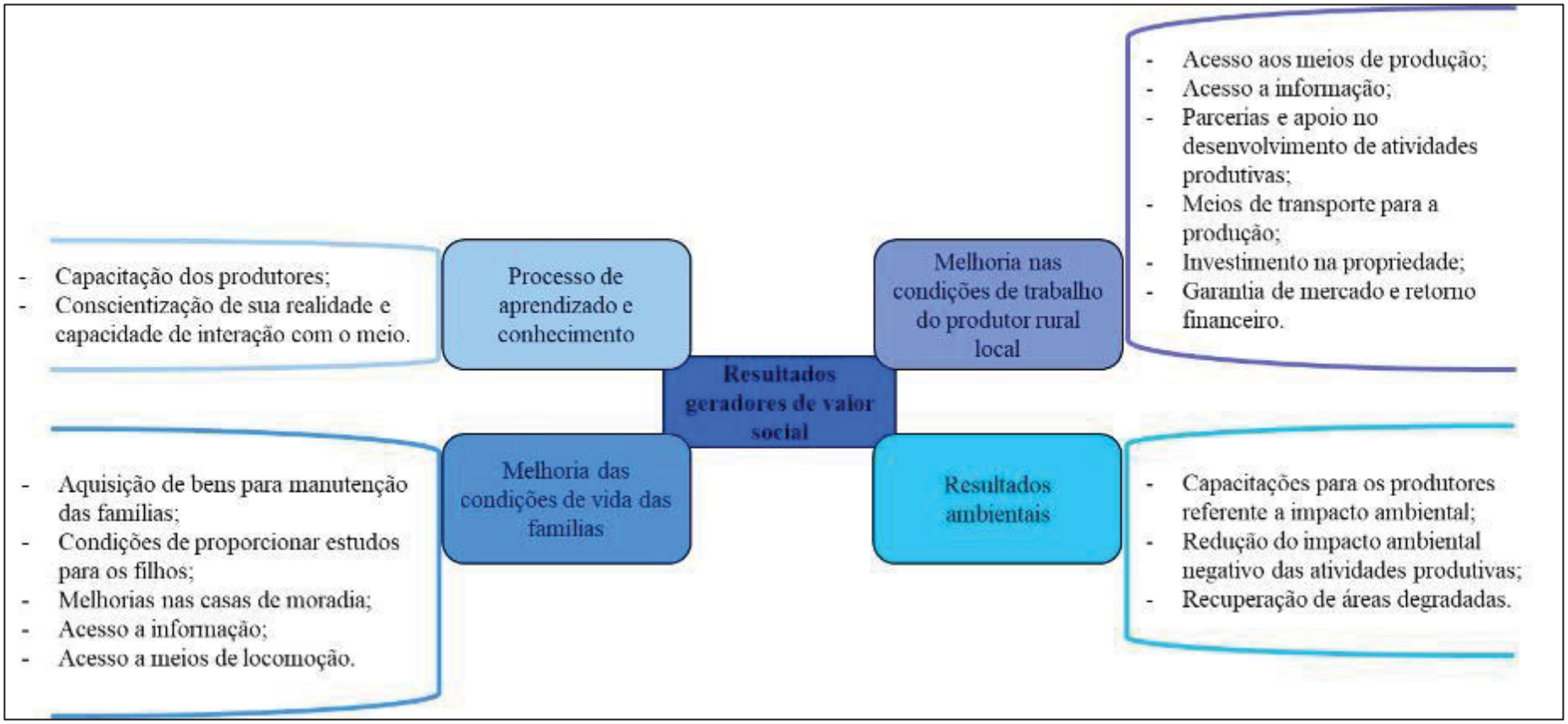
O EN_REC2 enfatiza as melhorias nas condições de vida das famílias no local, relatando que os produtores, atualmente, têm **possibilidades de ter casas boas para morar, meios de locomoção e para o transporte de sua produção, acesso à informação, apoio e parcerias (públicas, privadas e terceiro setor) para desenvolvimento das atividades**, enfim, diversos fatores que sinalizam mudanças positivas para a comunidade. Essa ideia de melhorias no contexto local é corroborada pelo relato da EN_REC3, afirmando que, com a operacionalização da empresa, representando e promovendo alternativas, os produtores locais puderam se desenvolver, compreendendo a realidade em que estavam inseridos e agindo sobre ela, modificando suas condições de vida de maneira positiva.

O EN_REC1 relata, como resultado, a **melhoria no contexto ambiental local**, pois com as **capacitações proporcionadas aos produtores**, eles conseguem desenvolver suas **atividades com baixo impacto negativo ao meio ambiente**. A atuação do RECA, pelos relatos dos entrevistados e pela observação de campo, tem a visão do desenvolvimento de suas atividades conciliando produtividade e preservação ambiental. A exemplo disso tem-se os SAF, em que os produtores são capacitados para atividades com sistemas alternativos, ou seja, plantando suas lavouras frutíferas dentro da floresta nativa, sem necessidade de desmatamento. O RECA também capacita os produtores para atividades sem uso de defensivos, com uso de biofertilizante feito no local com resíduos orgânicos da produção. As práticas de extrativismo são sustentáveis, respeitando os limites dos recursos e visando sua perenidade. No local, também existem as **áreas que haviam sido desmatadas** no início da colonização e que **foram recuperadas** com o plantio de espécies nativas (pupunha, cupuaçu, açaí, andiroba e Castanha-do-Brasil) utilizadas como fonte de matéria-prima para a produção comercial. Ressalta-se, pela fala dos entrevistados, que o desenvolvimento de sistemas de produção alternativos, em

harmonia com o meio ambiente, foi um dos pilares de criação do RECA e que é mantido e fortalecido em uma lógica sustentável.

Em síntese, o RECA se mostrou capaz de gerar resultados que podem ser observados sob as perspectivas socioeconômicas e ambientais da comunidade, como pode ser identificado a partir da Figura 4.

FIGURA 4: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DO RECA



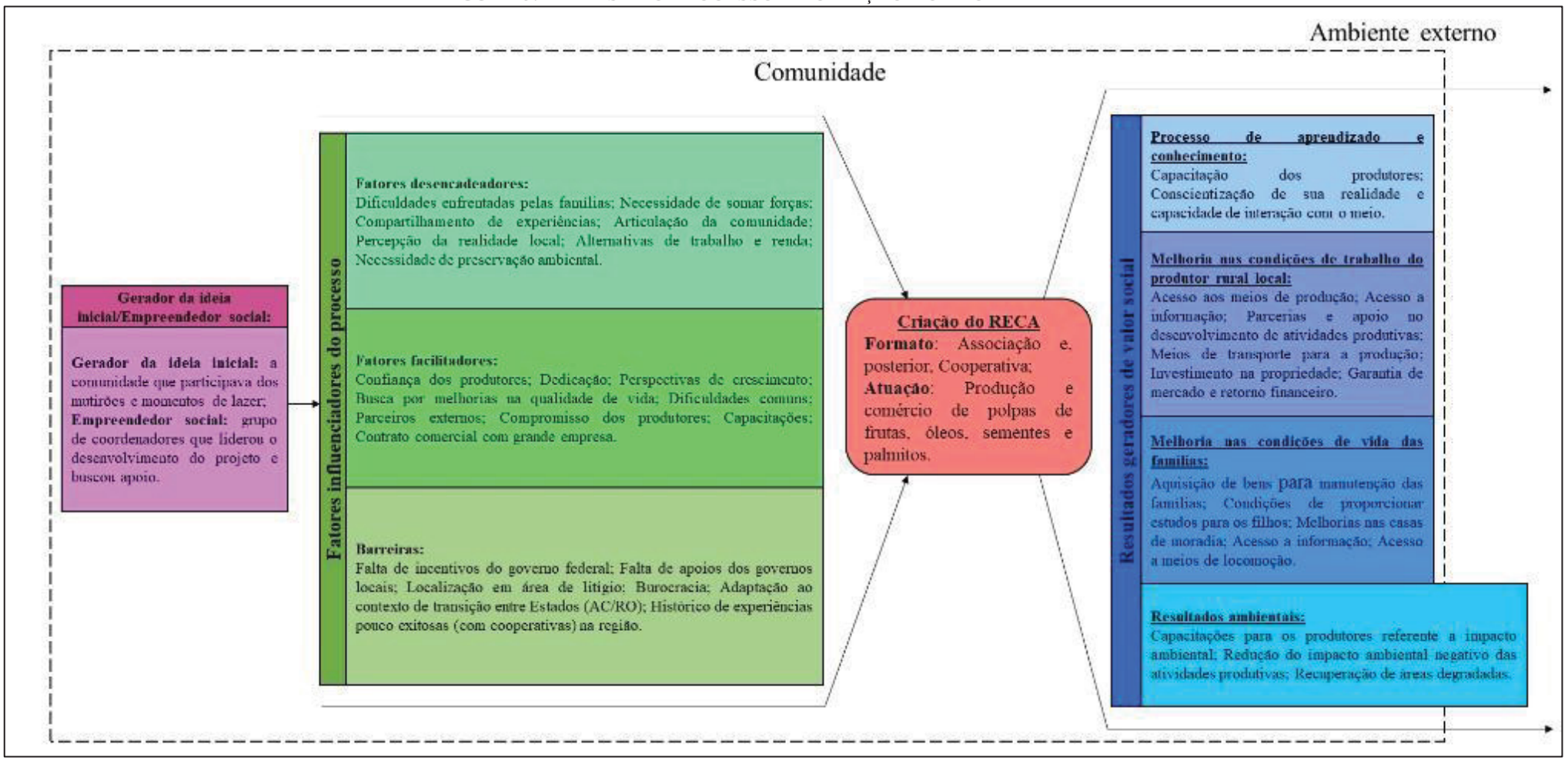
FONTE: o autor (2021).

Observando os dados relatados, percebe-se que o RECA na dinâmica organizacional em que atua – associação e cooperativa concomitantemente, consiste em um mecanismo que entrega valor social para a comunidade. Ao passo que os seus membros podem visualizar resultados inerentes a melhorias no contexto em que estão inseridos, tem-se a criação de valor social, ou seja, as demandas socioeconômicas e ambientais são atendidas, induzindo a comunidade a uma nova lógica pautada nos interesses coletivos e na busca pela desenvolvimento sustentável no local.

4.1.4 Análise do processo de criação do RECA

Considerando a lógica pela qual se deu a criação do RECA, no seu formato e com seus princípios, encontram-se evidências que permitem descrever a dinâmica do processo, desde a ideia inicial até os resultados geradores de valor social, como pode ser observado na Figura 5 a seguir.

FIGURA 5: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO RECA



FONTE: o autor (2021).

Pelo exposto, tem-se que o RECA, dado seu histórico de criação e as especificidades locais, se inseria em um contexto socioeconômico e ambiental fragmentado, com a realidade local marcada por dificuldades logísticas, doenças tropicais, falta de infraestrutura, solo de baixa fertilidade para agricultura, pressão sobre os migrantes, derrubada da floresta, litígio e migrantes sem opção de retorno para sua origem.

Nesse contexto, os migrantes recém-chegados ao local passaram a interagir com a população que já residia no antigo seringal, e começaram a desenvolver atividades comunitárias, como mutirões para manutenção das estradas e trabalhos nas propriedades, bem como atividades recreativas em que a população se encontrava para jogos de futebol e de baralho. Todavia, esses encontros da comunidade, seja para trabalho ou para lazer, sempre suscitavam conversas acerca de alternativas possíveis para o local. Assim, a comunidade começou a se reunir, com mais frequência e chegou ao denominador de criar um formato organizacional para o desenvolvimento de atividades produtivas conciliadas com preservação ambiental, sendo essa uma alternativa para, também, melhorar as condições de vida das famílias ali residentes.

Diante disso, tem-se a comunidade, de maneira geral, como geradora da ideia de promover uma alternativa para resultados socioeconômicos e ambientais coletivos. A comunidade elegeu um grupo de coordenadores representantes, sendo ele identificado como empreendedor social, pois foi o responsável por desenvolver o projeto e buscar parcerias, enquanto os demais membros residentes no local passaram a articular os recursos que, no momento, eram os naturais (floresta, terra e frutos nativos da região) e de conhecimento (experiências dos moradores já residentes quanto aos produtos locais e dos migrantes quanto a organização coletiva).

A criação do RECA, no formato como se deu – associação e cooperativa – consistiu em um processo que teve a influência de diversos fatores, sendo eles caracterizados e agrupados em desencadeadores, facilitadores e barreiras. Os fatores desencadeadores são os que despertaram a comunidade para a ideia de mudanças em seu contexto, dando início ao processo de criação do RECA. Os fatores facilitadores são identificados como aqueles que deram corpo à proposta da comunidade, fortalecendo e legitimando a ideia para que ela fosse assertiva. Já as barreiras consistem nas dificuldades enfrentadas para que o RECA fosse criado, de maneira que a comunidade exercitou a capacidade de superação, impedindo que a proposta declinasse.

Passando por esse processo, com a formalização da associação – início do Projeto RECA, as atividades de mobilização social foram fortalecidas, bem como as atividades produtivas e comerciais passaram a ser operacionalizadas. Isso proporcionou o alcance de resultados geradores de valor social internos à comunidade, pois eles passaram a atender suas demandas específicas, contemplando melhorias nas condições de trabalho do produtor rural, processo de aprendizagem e conhecimento e melhorias nas condições de vida das famílias. A atuação do RECA também proporciona resultados ambientais para a comunidade e para a região em que se insere – ambiente externo à comunidade, de maneira que possa ser observada a lógica de desenvolvimento com características sustentáveis.

4.2 CASO 2: COOPERATIVA DOS PRODUTORES AGROPECUÁRIOS DA REGIÃO NORTE DO ESTADO DE MATO GROSSO (COOPERVIA)

O caso que se apresenta é o da Cooperativa dos Produtores Agropecuários da Região Norte do Estado de Mato Grosso – COOPERVIA, organização de produtores rurais que desenvolvem atividades voltadas para a produção e comércio de hortifrutis, panificações e processamento de castanha.

A COOPERVIA é uma organização que envolve cerca de 50 cooperados, membros de famílias tanto do assentamento em que se localiza quanto de outros assentamentos de reforma agrária da região Norte do Estado de Mato Grosso, abarcando os municípios de Cláudia e também Sinop

A descrição do caso foi desenvolvida por meio dos procedimentos metodológicos apresentados no capítulo anterior, sendo aqui rememorados alguns elementos que se fazem presentes nos textos, como forma de situar a informação. Esses elementos são apresentados a seguir.

QUADRO 5: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA COOPERVIA

Realização da pesquisa	Entrevistas (02)	Presidente da organização (EN_CPV2)
		Sócio fundador (EN_CPV1)
	Documentos (03)	DC_CPV1; DC_CPV2; DC_CPV3

FONTE: o autor (2021).

Os elementos apresentados consistem nas fontes de evidências do caso, que favoreceram a sua descrição e análise como segue.

4.2.1 Caracterização da comunidade

A história da COOPERVIA teve início com a ocupação, pelo Movimento dos Sem Terra (MST), de uma área improdutiva no município de Cláudia/MT, localizado a cerca de 600 quilômetros da capital Cuiabá.

No ano de 2006, a área do assentamento foi ocupada por famílias produtoras que viviam em um acampamento do MST e passaram a reivindicar o direito de posse das terras em questão (EN_CPV1). A área já vinha sendo requerida pela Comissão Pastoral da Terra (CPT) para assentar famílias de pequenos produtores rurais ligados ao MST. Todavia, conforme relatado pelo EN_CPV1, após a ocupação, as famílias foram despejadas porque dois fazendeiros alegaram ser proprietários do local, o que colocou a área em litígio.

O processo seguiu os trâmites da justiça, mas como nenhum dos possíveis donos conseguiu comprovar sua propriedade para as terras por um período superior a 30 anos, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) concedeu às famílias do acampamento o direito de ocupação da área, o que ocorreu no ano de 2007 (EN_CPV1). Todavia, como é comum nesse tipo de processo, as famílias assentadas não receberam os títulos de posse de suas propriedades, o que dificultou a obtenção de créditos e formas de financiamento para potencializar sua produção, bem como o desenvolvimento de projetos para captar recursos em benefícios da comunidade de maneira geral (EN_CPV1). Assim, emergiu a necessidade de alternativas que pudessem favorecer a permanência das famílias no assentamento, com condições de infraestrutura, organização, produção, trabalho e renda, entre outros.

Após a ocupação, a área do assentamento foi dividida em lotes de cinco alqueires, distribuídos para 300 famílias – posteriormente esse número se reduziu para 200 famílias e, atualmente, 140 famílias que vivem da produção de hortifrutis e do extrativismo de frutos nativos da região, especialmente a Castanha-do-Brasil (EN_CPV1). Essa redução no número de famílias assentadas ocorreu devido ao alagamento de uma parte do local pela construção de uma hidrelétrica na região, que levou à realocação de várias famílias para outras regiões.

Considerando a realidade da comunidade do Assentamento 12 de Outubro, desde a sua formação até as necessidades de legitimar o local como produtivo, começaram algumas mobilizações por parte das lideranças do MST no assentamento para discutir

alternativas que pudessem atender tanto as diretrizes do Movimento quanto das famílias assentadas. Após analisar o contexto local, foi decidido que seria criada uma cooperativa, sendo ela tida como o formato organizacional adequado para atender as demandas mencionadas. Assim foi desenvolvido o processo que resultou na criação da COOPERVIA.

4.2.2 Fatores influenciadores da criação da COOPERVIA

As falas dos entrevistados EN_CPV1 e EN_CPV2 permitem observar que as **famílias assentadas vieram de diversas localidades** e já **possuíam conhecimentos sobre produção agrícola**. Todavia, buscavam desenvolver **sistemas de produção diferentes** do que é comum na região – monocultura em grandes latifúndios – o que os levou a **práticas voltadas para produtos orgânicos.**

Para tal, foi **necessário organizar e mobilizar a comunidade**, de maneira que pudesse emergir ideias e, delas, **alternativas a serem operacionalizadas visando o benefício coletivo**. Foi nesse contexto que, no ano de 2012, foi fundada a COOPERVIA como uma entidade de representação que buscava organizar os produtores e acessar os mercados para a produção local (EN_CPV1).

Para o desenvolvimento de suas atividades, a COOPERVIA começou a montar, como apontado pelo EN_CPV1, a infraestrutura necessária: mini agroindústria para beneficiamento de polpas de frutas, mini agroindústria para beneficiamento de castanha, padaria para venda de produtos de panificação produzidos pelos cooperados e espaço para desenvolvimento de atividades voltadas para capacitações da comunidade local e de comunidades vizinhas.

Desse modo, percebe-se que a criação da COOPERVIA se deu por uma lógica influenciada por demandas inerentes às diretrizes do MST (criação de organização coletiva), às necessidades das famílias e à atenção a um nicho de mercado em potencial na região, envolvendo fatores que podem ser caracterizados como desencadeadores, facilitadores e barreiras ao processo.

<u>Fatores desencadeadores</u>

Por se tratar de uma comunidade ligada ao MST, os entrevistados EN_CPV1 e EN_CPV2 relatam que era necessário a constituição de uma entidade para representar os interesses locais.

Os entrevistados contam que o próprio **Movimento incentiva** a composição de uma instituição para **legitimar o assentamento.** A escolha do modelo de cooperativa ocorreu devido o entendimento de que essa seria a melhor personificação jurídica para **promover as alternativas necessárias ao desenvolvimento da comunidade**. A comunidade sentiu a necessidade de [...] "*ter uma **entidade jurídica pra poder organizar a produção**, pra poder comercializar, formar, cursos técnicos etc. [...] e **a cooperativa é o melhor instrumento** pra isso"* (EN_CPV1). Esse pode ser considerado o primeiro fator desencadeador do processo de criação da COOPERVIA: **atender aos princípios do Movimento** que criou a comunidade, que instiga **gestão participativa e local**, bem como a organização da produção e o fomento à capacitação das famílias produtoras (EN_CPV1; EN_CPV2).

Diante disso, os representantes locais do Movimento **estudaram o perfil da comunidade**, em termos do que cada família produzia em sua propriedade. Em seguida realizaram um **estudo de mercado no município vizinho**, Sinop, que tem a sede mais próxima, a fim de identificar possíveis nichos de mercado. O estudo apontou a existência de **demanda por hortifrutis orgânicos**, pois o que era comercializado na região vinha de fora (EN_CPV1). Dessa maneira, a **identificação do perfil produtivo** das **famílias frente a demanda do mercado local**, foram somados ao desejo da comunidade de produzir e **comercializar de maneira direta**, sem passar por entrepostos/atravessadores (EN_CPV1). Isso levou a comunidade a se articular e discutir a criação da COOPERVIA.

Outro fator ponderado pelo EN_CPV1 foi de que **a cooperativa é um meio possível para captar recursos**, desenvolver **processos educativos para gestão no campo** e, principalmente, por dar **autonomia aos produtores**, de modo a desenvolver a consciência do valor e poder da cultura local, empenhando-se em processos que possam gerar resultados coletivos.

Diante disso, percebe-se que diversos fatores, como a necessidade de legitimar o assentamento, atender diretrizes do MST, promover alternativas para o desenvolvimento da comunidade, necessidade de instrumento para organizar a produção (cooperativa como mais viável), necessidade de gestão participativa e local, cruzamento de dados do perfil produtivo da comunidade com demandas do mercado local, necessidade de comercialização direta, necessidade de captação de recursos, necessidade

de processos educativos no campo e autonomia para os produtores, somaram-se e desencadearam o processo de criação da COOPERVIA como uma alternativa viável para promoção do desenvolvimento de sua comunidade.

Fatores facilitadores

A criação da COOPERVIA, segundo seus membros entrevistados, foi facilitada pelo fato de que a **mobilização das famílias** assentadas pelo MST em alguma forma de **representação coletiva**, é **cultural enquanto princípio do Movimento**:

> [...] "*tipo a gente tinha objetivos claros, então isso facilitou, conforme foi como todos queriam, e na época era uma proposta do próprio Movimento Sem Terra enquanto é uma linha nacional, um pensamento nacional organizar os assentamentos em pessoa jurídica*" (EN_CPV2).

A **definição e clareza dos objetivos coletivos**, de **criar alternativas pensando nos interesses das famílias assentadas**, pautados na produção e comércio de itens agrícolas, facilitou a mobilização da comunidade para criação da COOPERVIA, conforme relata o EN_CPV2: "*Foi mais fácil porque já existia uma organização social, no caso do movimento né, a gente ser um assentamento de reforma agrária e a intencionalidade ser clara*" (EN_CPV2). Essa ideia é corroborada pelo EN_CPV1 ao dizer que o processo de criação desse tipo de organização é facilitado pelo **entendimento da necessidade de ações que visem conquistas coletivas.**

A **busca prévia de conhecimento sobre características locais e de mercado referente às atividades a serem desenvolvidas**, como no caso dos estudos de perfil produtivo da comunidade e da identificação de demanda do mercado também facilitou para que a proposta de criação da COOPERVIA fosse mais assertiva (EN_CPV1).

Os entrevistados relatam que o processo de criação da cooperativa foi facilitado pelo **apoio de duas universidades instaladas na região**, sendo a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) e a Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) que, projetos desenvolvidos por professores e estudantes das diversas áreas do conhecimento ajudaram a comunidade, sendo: i) na **construção do projeto** de criação da COOPERVIA em termos de estruturação e organização**, e; ii) definição de estratégias para comercialização dos produtos, quando da formalização da COOPERVIA, por meio do acesso à feiras e venda por aplicativo.** O EN_CPV1 relata que a **prefeitura do**

Município de Cláudia também auxiliou no processo, com os trâmites de documentos necessários para formalização da cooperativa.

Por fim, outro dos fatores facilitadores da criação e da atuação da COOPERVIA, segundo o EN_CPV2, foi a localização geográfica da comunidade, **às margens de uma importante rodovia asfaltada**, ligando os estados de Mato Grosso ao Pará, o que facilita o acesso dos produtores aos mercados em tempo curto e sem que comprometa a qualidade dos produtos.

Com isso, a lógica de criação da COOPERVIA contou com fatores que fortaleceram o processo, especialmente no que diz respeito à mobilização das famílias assentadas em formatos de representação coletiva (cultura do MST), definição e clareza de objetivos coletivos (busca por alternativas comuns), busca prévia de conhecimento sobre características locais e de mercado, apoio institucional (universidades e prefeitura) para formalização e estratégias de mercado, e localização com facilidade logística para transporte de produtos até o comércio.

Os fatores mencionados vieram a se apresentar no processo como facilitadores da proposta de criação da COOPERVIA visando a promoção de melhorias no contexto de vida da comunidade.

Barreiras

A primeira barreira enfrentada para a criação da COOPERVIA foi o contexto local, pois como salientado pelo EN_CPV1, a **área de ocupação entrou em litígio** e isso gerou **incertezas no início do processo**. Após o assentamento das famílias, surge a barreira relacionada à **morosidade dos órgãos competentes em regularizar as propriedades**.

A demora no processo de regularização fundiária **dificultou a emissão da Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) física de cada propriedade.** A DAP é um requisito necessário para obtenção de crédito rural e a demora em sua emissão para as propriedades do Assentamento 12 de Outubro acabou por **desestimular os produtores, fazendo com que deixassem o local** (EN_CPV1). Com a morosidade na emissão das DAP físicas, a COOPERVIA, quando operacionalizada, enfrentaria a dificuldade na aquisição da **DAP jurídica (necessidade da DAP física dos produtores)**, o que **dificultaria a obtenção de crédito para a cooperativa comprar máquinas e implementos, bem como a restringiria o seu montante de comercialização**

(EN_CPV1; EN_CPV2). Assim, o EN_CPV2 relatou que os projetos de iniciativas voltados para a comunidade sempre esbarram no fator **crédito**, pois, sem a regularização total das propriedades, a comunidade não consegue emplacar projetos de **financiamento**, como **aquisição de máquinas e implementos para a cooperativa**, com benefícios coletivos. Isso **demanda da cooperativa investimento próprio, o que requer desembolso maior para arcar com suas aquisições**.

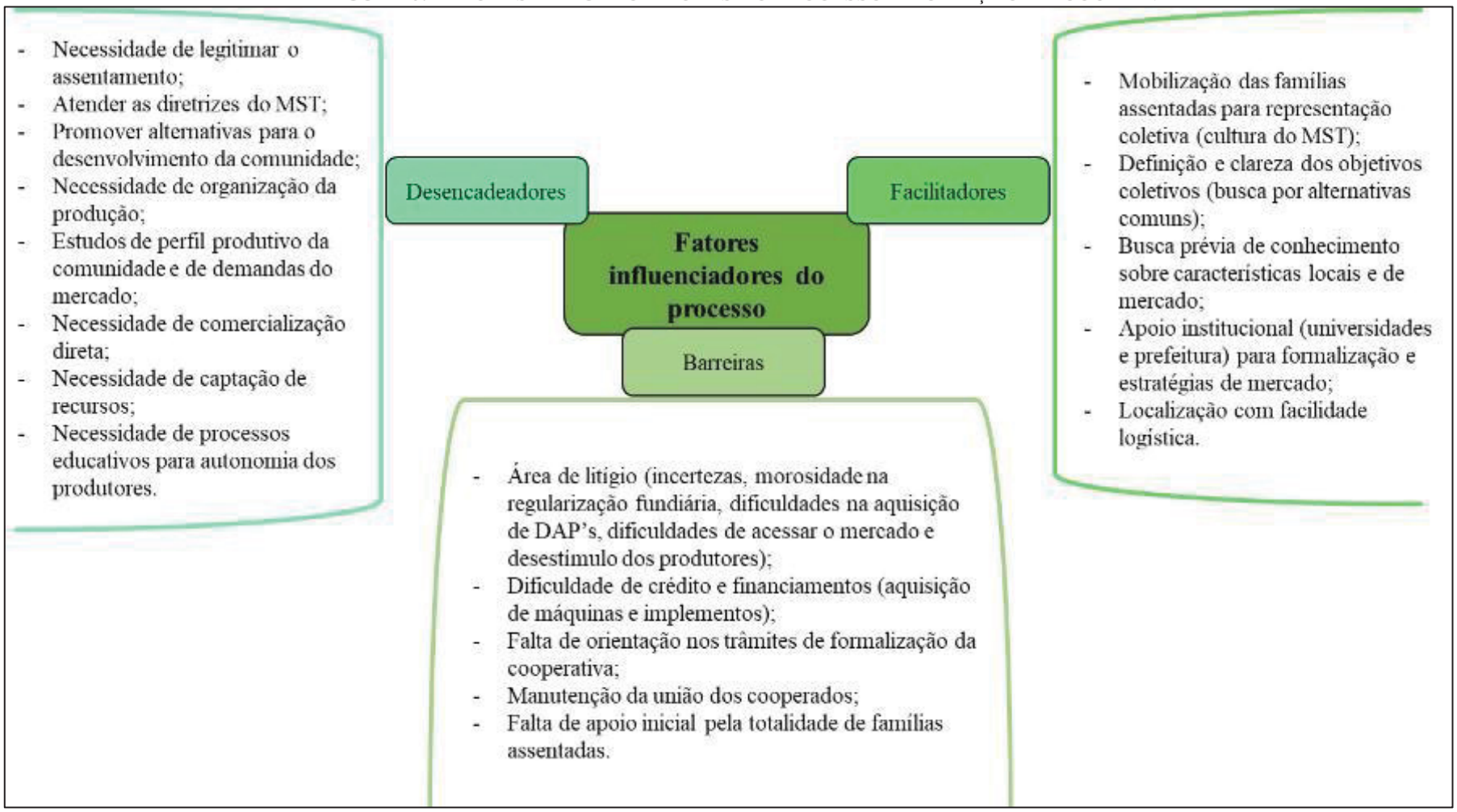
No processo de criação da COOPERVIA, o EN_CPV2 comentou que a **falta de orientação** foi um fator dificultador, pois os cooperados e os órgãos competentes não tinham total **entendimento acerca dos trâmites** e, por isso, levaram cerca de **um ano até a formalização da cooperativa**: "*Nem os próprios órgãos que deveriam nos orientar como fazer tudo certinho tinham essas informações e a gente começou fazer tudo por conta*" (EN_CPV2).

Outro fator dificultador do processo, segundo o EN_CPV1, foi fazer com que os **cooperados se unissem e se mantivessem assim**, de maneira que a **cultura do coletivo se sobressaia ao individualismo**. Segundo relata o entrevistado, o processo de criação da COOPERVIA enfrentou essa barreira, no sentido de que **nem todas as famílias assentadas apoiaram** a ideia da constituição da cooperativa como um mecanismo que beneficiaria a todos.

Diante disso, tem-se que o processo de criação da COOPERVIA enfrentou barreiras ligadas ao litígio da área (incertezas, morosidade na regularização fundiária, dificuldades na aquisição de DAP's, dificuldades de acessar o mercado e desestímulo dos produtores) que, por sua vez acarretou dificuldade de crédito e financiamentos (aquisição de máquinas e implementos), falta de orientação nos trâmites de formalização da cooperativa, manutenção da união dos cooperados e falta de apoio inicial pela totalidade de famílias assentadas. As barreiras apresentadas dificultaram a criação e operacionalização da COOPERVIA como alternativa para promover melhorias coletivas nas condições de vida locais.

Pelo exposto percebe-se que a COOPERVIA surgiu como alternativa para melhorias nas condições de permanência das famílias no assentamento, sendo criada por um processo influenciado pelos fatores que se apresentam na Figura 6.

FIGURA 6: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPERVIA



FONTE: o autor (2021).

A Figura 6 demonstra que a COOPERVIA foi criada considerando os aspectos relativos à promoção de melhores condições para as famílias residentes no assentamento.

O processo foi desencadeado a partir de fatores inerentes ao contexto local, especialmente no que diz respeito às necessidades que eram pujantes na comunidade. Dentre os fatores influenciadores percebem-se também alguns facilitadores do processo, ou seja, elementos que contribuíram para o desenvolvimento e fortalecimento da proposta de melhoria local. Todavia, a realidade de criação da COOPERVIA também foi marcada por algumas barreiras, fatores dificultadores do processo que precisaram ser transpostos para que a organização fosse criada e operacionalizada como alternativa para prover mudanças estruturais na comunidade e na região.

4.2.3 Resultados geradores de valor social

Com a criação da COOPERVIA e sua atuação, mudanças positivas foram percebidas na comunidade. O entrevistado EN_CPV2 relata que a COOPERVIA tem representado a comunidade na busca por demandas junto ao Estado, especialmente em termos de projetos educacionais (escola local estadual), e à prefeitura local no que diz respeito à manutenção das estradas do assentamento, campanhas de saúde e ações de assistência técnica e extensão rural. Essa **representação instituciona**l dos interesses da sua comunidade pela COOPERVIA tem resultados no atendimento às demandas apresentadas pelos órgãos competentes.

Outro importante resultado da COOPERVIA é o **estímulo ao desenvolvimento da capacidade de gestão** e criação de alternativas pelos cooperados (gestão coletiva). A cooperativa proporciona ao engajar os seus membros em questões coletivas, tornando-os protagonistas do processo de criação da alternativa e também de sua gestão, como pode ser percebido na fala do EN_1: "[...] *a nossa cooperativa tem uma gestão coletiva*. [...] *a responsabilidade sempre foi coletiva, então essa foi a principal mudança*" (EN_CPV1). Ligado a esse resultado tem-se a criação da escola local, que desenvolve **processos educativos** nos princípios do cooperativismo para estudantes e familiares do Assentamento 12 de Outubro e das comunidades vizinhas. Isso facilita o fortalecimento da COOPERVIA pois seus membros poderão compreender e se engajar melhor em iniciativas voltadas para a coletividade, como afirma um de seus entrevistados:

> "*o fato de ter uma escola dentro do assentamento, boa parte dos nossos cooperados são professoras, então existe uma formação cooperativista também no espaço educativo, então isso, isso acaba criando um certo legado né, dentro da comunidade*" (EN_CPV2).

Os **processos educativos** são, também, voltados para capacitações quanto a produção orgânica e agroecológica, bem como para o extrativismo sustentável, ofertados para os membros da COOPERVIA, demais interessados do assentamento e para membros de organizações coletivas de comunidades vizinhas. O EN_CPV2 relata que a COOPERVIA apoia e **auxilia no processo de formação de organizações** para representação coletiva de outras comunidades de assentamentos da região, com capacitações em gestão participativa, sistemas produtivos, estratégias de comercialização e outros fatores relacionados às alternativas de desenvolvimento local. Com as **capacitações** e as experiências dos produtores rurais, as áreas tornaram-se produtivas para além da subsistência, permitindo a comercialização dos excedentes e a ampliação da renda (DC_CPV1).

Outro resultado da COOPERVIA é o acesso direto ao mercado de hortifrutis orgânicos na região. Com o apoio das universidades locais, a COOPERVIA desenvolve o projeto de vendas *online*, em que a cooperativa expõe seus produtos disponíveis e os consumidores fazem seus pedidos via aplicativo, recebendo-os na feira do município de Sinop (EN_CPV1; DC_CPV2). Ainda nesse sentido, a COOPERVIA desenvolveu e coordena o projeto "Canteiros de Comercialização Solidária – Cantasol" em que os produtores da comunidade e de comunidades rurais da região vendem seus produtos nas feiras da região (EN_CPV1; DC_CPV1).

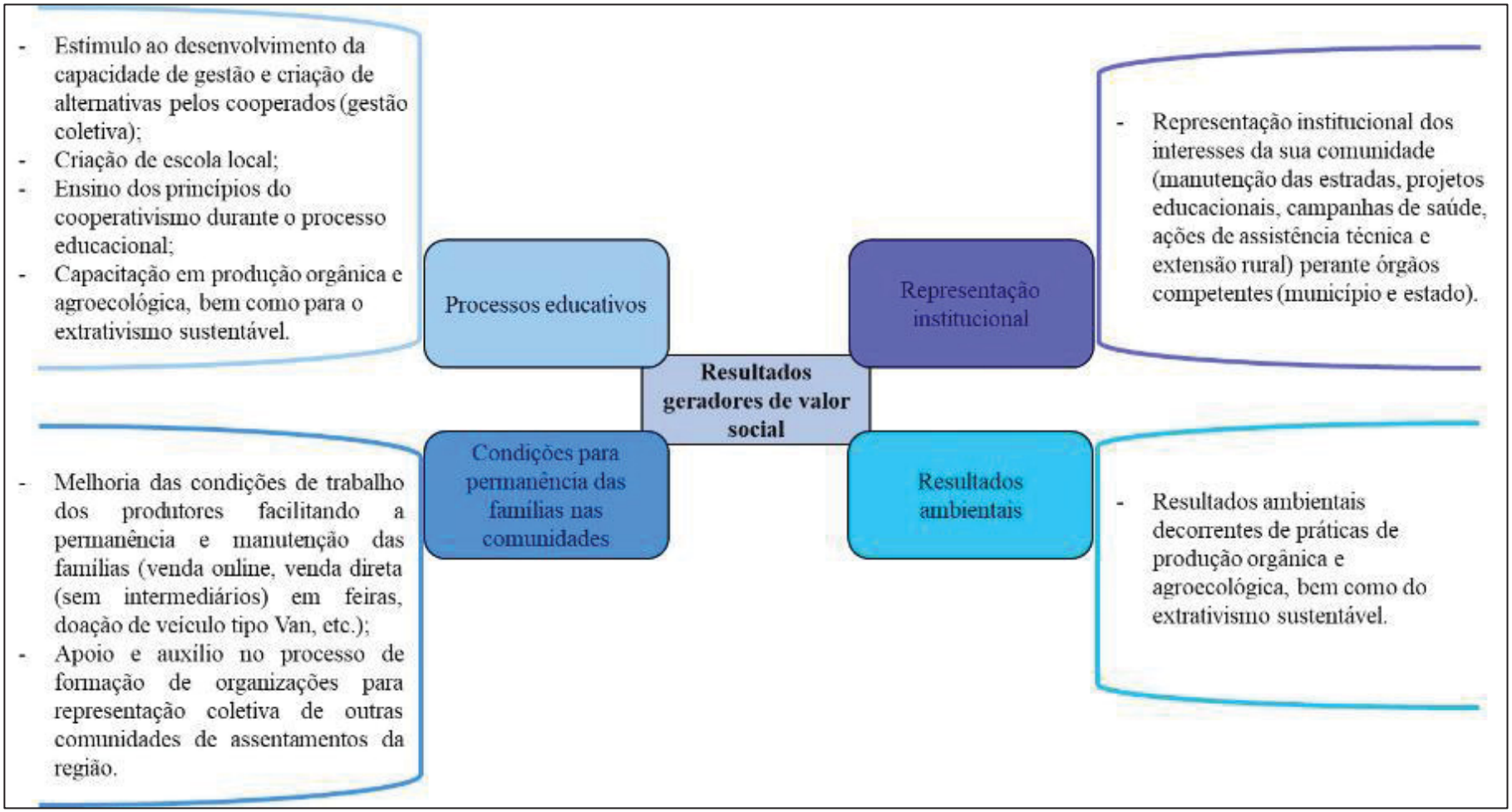
Além disso, a COOPERVIA, de acordo com os relatos do EN_CPV2, por meio de **parcerias com empresas locais**, tem obtido outros resultados, como o apoio de um empreendimento hidrelétrico da região, que fez a doação de um veículo tipo Van para o transporte dos produtos até a feira e, também, de recursos para construção de um barracão cara a nova sede da COOPERVIA, com melhor infraestrutura para suas atividades produtivas (DC_CPV3).

Assim, as comunidades, tanto do Assentamento 12 de Outubro quanto as vizinhas, passam a ter alternativas para o comércio direto, sem a presença de entrepostos, o que representa melhores condições de trabalho e retorno para investimentos, contribuindo com a permanência e manutenção das famílias.

Pela lógica de atuação da COOPERVIA também pode-se perceber os resultados ambientais decorrentes de suas práticas de **produção orgânica e agroecológica**, bem como do extrativismo sustentável. Essas práticas, segundo o EN_CPV1, são alternativas para modificar a realidade ambiental da região, caracterizada pela monocultura e uso de agrotóxicos em larga escala. Assim, segundo o entrevistado, as atividades da COOPERVIA consistem em demonstrar a importância das práticas produtivas que possam preservar a natureza e melhorar a saúde humana a partir de alimentos de qualidade, afinal, essa foi a proposta de criação da COOPERVIA.

Diante disso, tem-se que a COOPERVIA, criada como alternativa para melhorias locais, dada sua lógica de atuação, tem sem mostrado capaz de gerar resultados em atenção às demandas de sua comunidade e da região, como pode ser visualizado na Figura 7.

FIGURA 7: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA COOPERVIA



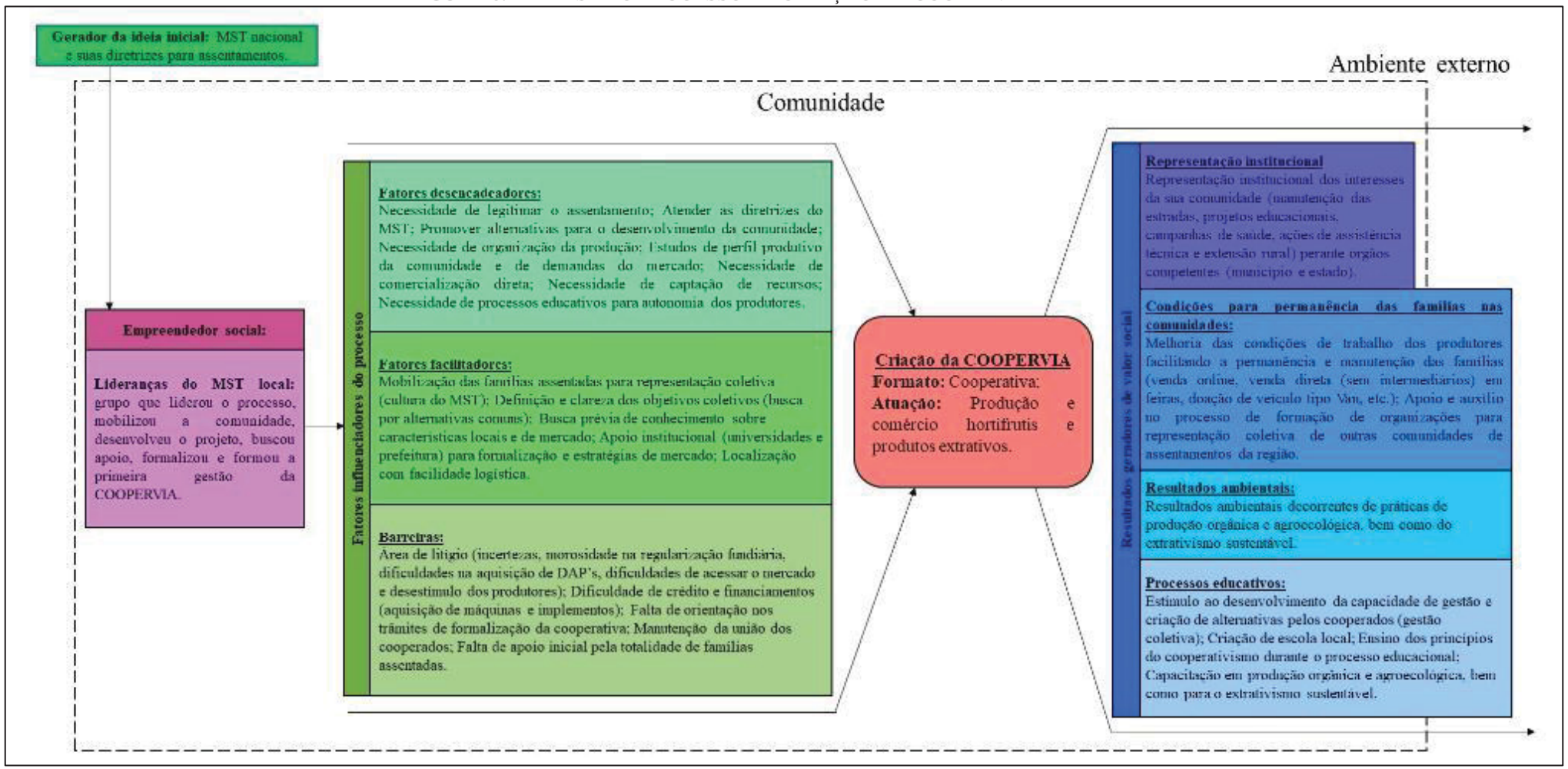
FONTE: o autor (2021).

Pelo exposto, a COOPERVIA é descrita como uma organização atuante na geração de valor social, tanto para sua comunidade quanto para a região em que se localiza. Considerando a lógica em que se insere, desde a sua criação até a operacionalização de suas iniciativas socioeconômicas e ambientais, a COOPERVIA gera resultados que atendem às demandas de seus membros e de comunidades vizinhas, bem como de uma parcela da população residente na região que tem sua preocupação voltada para o meio ambiente e para a saúde humana. Assim, a COOPERVIA contempla uma lógica desenvolvimentista que considera os aspectos, locais e regionais, de maneira sustentável.

4.2.4 Análise do processo de criação da COOPERVIA

Analisando a criação da COOPERVIA, encontram-se evidências que permitem descrever toda a dinâmica que envolveu o processo, desde a sugestão da ideia até o valor social gerado por sua atuação, como pode ser observado na Figura 8.

FIGURA 8: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPERVIA



FONTE: o autor (2021).

Considerando o contexto em que a comunidade foi criada, por meio do MST, era eminente a necessidade de se legitimar o assentamento como de posse de famílias, tornando o local produtivo. Para tal, o próprio MST incentiva a formação de entidades de representação no âmbito dos assentamentos para que as dificuldades locais possam ser dirimidas. Assim, o movimento repassou ao grupo de lideranças locais do MST no assentamento o papel de empreendedor social. No caso do Assentamento 12 de Outubro, as lideranças locais desempenharam ações de mobilização dos atores, articulação de recursos e busca de parcerias e apoio para suavização dos impactos negativos causados pelos problemas que se faziam presentes na comunidade.

A iniciativa em prol do contexto coletivo inseriu os empreendedores sociais em um processo que foi influenciado por diversos fatores desencadeadores e facilitadores e barreiras que se fizeram presentes no desenvolvimento do processo de criação da COOPERVIA. Essa criação e o desenvolvimento da cooperativa conduziram a resultados geradores de valor social especificamente para a comunidade do Assentamento 12 de Outubro em termos de representação institucional. Todavia, a COOPERVIA gerou resultados que contemplaram não só a sua comunidade, mas a região como um todo em termos de condições para permanência das famílias nas comunidades, processos educativos e alcance de resultados ambientais.

Diante do exposto, tem-se a COOPERVIA como uma organização que emergiu com o objetivo de melhorar as condições de permanência das famílias assentadas em sua comunidade, utilizando de mecanismos de mercado para promover resultados socioeconômicos e ambientais que contemplam seus membros e alcançam outras comunidades e parcelas da população residentes na região.

4.3 CASO 3: COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES EXTRATIVISTAS DO RIO IRATAPURU (COMARU)

O caso da Cooperativa Mista dos Produtores Extrativistas do Rio Iratapuru – COMARU, envolve a organização de produtores extrativistas que desenvolvem atividades a partir de “ativos da floresta”, como Breu Branco, Castanha-do-Brasil e Óleo de Copaíba.

A COMARU conta com 92 cooperados pertencentes à sua comunidade e desenvolve trabalhos em parceria com outras comunidades dos entornos da Reserva de

Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Rio Iratapuru. Seu principal objetivo é gerar alternativas de trabalho e renda para as pessoas residentes no local.

A descrição do caso foi desenvolvida por meio dos procedimentos metodológicos apresentados no capítulo anterior, sendo aqui rememorados alguns elementos que se fazem presentes nos textos, como forma de situar a informação. Esses elementos são apresentados a seguir.

QUADRO 6: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA COMARU

Realização da pesquisa	Entrevista (01)	Presidente da organização (EN_CMU1)
	Documentos (02)	DC_CMU1; DC_CMU2

FONTE: o autor (2021).

Os elementos apresentados consistem nas fontes de evidências do caso, que favoreceram a sua descrição e análise como segue.

4.3.1 Caracterização da comunidade

A COMARU está localizada na Comunidade São Francisco do Iratapuru, pertencente ao Município de Laranjal do Jari, diante 285 km da capital Macapá, Estado do Amapá. A comunidade é formada por extrativistas conhecidos como ‘castanheiros’, devido às atividades de coleta de castanha, que vivem no local a mais de 50 anos.

Desde a formação da comunidade, segundo o entrevistado EN_CMU1, os extrativistas coletavam castanha e outros ativos da floresta para comercialização, sendo essas atividades de subsistência para o sustento de suas famílias. Todavia, a produção tinha baixo valor agregado, uma vez que não os produtos não passavam por processos de transformação, que poderiam propiciar melhores preços e acesso a novos mercados

Com essa realidade, os extrativistas coletavam os produtos e comercializavam por meio de atravessadores, conhecidos como “marreteiros”, que pagavam preços baixos ou trocavam a produção por mantimentos que eram necessários à manutenção das famílias (DC_CMU2).

Com o passar dos tempos, as dificuldades foram se acentuando, acarretando em problemas socioeconômicos e ambientais. Segundo o EN_CMU1, as famílias viviam em um contexto de exclusão, sem acesso à informação, sem alternativas de trabalho e renda pois só tinham o extrativismo como atividade e o comércio era da forma mencionada. O entrevistado comentou, inclusive, que na comunidade existia somente uma televisão e

todos se reuniam para assistir as informações externas ao seu contexto – exemplo utilizado pelo entrevistado para explicar a realidade da comunidade, em situação excludente e com poucas visões de alternativas.

Todavia, os extrativistas não tinham a dimensão do cenário que eles mesmos construíram ou não acreditavam em potenciais mudanças. Inclusive, alguns, agiam de forma resistente às alternativas coletivas. Isso abria precedentes para manifestações oportunistas dos "marreteiros", que lucravam com o trabalho dos extrativistas, pois adquiriam os produtos a baixos preços e vendiam a valores mais altos no mercado.

Nesse mesmo contexto, conta o EN_CMU1 que, em meados do ano de 1992, um morador de uma comunidade vizinha foi visitar um grupo de amigos e, vendo a realidade local, sugeriu a criação da cooperativa. Desse modo, esse ator externo à comunidade foi o gerador da ideia inicial da criação da COMARU. A partir desse momento, os moradores da comunidade assumiram a ideia e a desenvolveram, assumindo o papel de empreendedor social na forma de grupo. O grupo empreendedor social começou, nesse ano, a sensibilizar a comunidade e conseguiram reunir 20 membros (mínimo para criar a cooperativa). Assim, lideraram o desenvolvimento do projeto para sua formalização e, também, constituíram a primeira diretoria da COMARU, no ano de 1993.

O EN_CMU1 relata que, a partir desse grupo, o número de membros da comunidade, mesmo diante da resistência de alguns que não acreditavam em mudanças, foi se elevando na composição do quadro da COMARU. Assim, à medida que se percebia a possibilidade do alcance de melhores condições de trabalho e comercialização dos produtos locais, o número de membros foi aumentando.

Pode-se perceber, portanto, que a criação da COMARU foi pautada no objetivo de mudar positivamente as condições de vida da comunidade. A partir da organização da produção e da possibilidade de comercializar de maneira direta, sem atravessadores, os retornos seriam mais significativos. Isso resultou em alternativas para geração de trabalho e renda de forma justa e melhorias nas possibilidades de manutenção das famílias residentes no local, dado o contexto em que se inseriam.

4.3.2 Fatores influenciadores da criação da COMARU

A comunidade onde se insere a COMARU existe há cerca de 60 anos. Desde os anos 1960, segundo o entrevistado EN_CMU1, a comunidade desenvolve atividades voltadas para o extrativismo de castanha, especialmente. Todavia, a realidade em que a

comunidade vivia não era condizente com o esforço realizado em seus processos produtivos.

Dada a realidade local, a COMARU foi fundada na perspectiva de ser uma entidade que pudesse articular a comunidade em atividades conjuntas para produção e comércio de ativos da floresta, sendo principais a Castanha-do-Brasil, o Breu-Branco e a Copaíba (EN_CMU1).

Inicialmente, segundo consta no DC_CMU1, corroborando o relato do EN_CMU1, a ideia era fortalecer os extrativistas para que não continuassem dependentes dos marreteiros, organizando-os para que pudessem gerir suas atividades em todas as etapas, da produção ao mercado. Segundo relato do EN_CMU1, e constante no *site* eletrônico da organização (https://www.cooperativacomaru.com/), a ideia era de que a COMARU pudesse dar autonomia aos extrativistas para a negociação de seus produtos. A lógica era que a cooperativa pudesse absorver toda a produção e conseguisse acesso a novos mercados com melhores preços, acarretando retornos mais significativos para a manutenção das famílias residentes na comunidade.

Com a organização dos atores para a criação da COMARU, a comunidade foi visitada por um representante do governo do estado, que propôs a produção de biscoitos artesanais de castanha destinados à merenda escolar, desde que houvesse uma instituição formalizada. O entrevistado relata: [...] "*foi o primeiro projeto para a construção de uma cooperativa*, *para vender o biscoito de castanha também para o Governo do Estado*" (EN_CMU1). Logo em seguida, a COMARU também recebeu a proposta de, caso fosse formalizada, receber a instalação de uma agroindústria para processamento de óleos dos chamados "ativos da floresta" (Breu-Branco, óleos de Castanha e Copaíba), por meio de um contrato comercial com uma grande empresa brasileira do ramo de cosméticos. O EN_CMU1 relata que a COMARU foi a primeira organização da Amazônia a estabelecer parceria comercial com essa empresa.

Com a formalização da COMARU e início de suas atividades foram desenvolvidos outros projetos e parcerias com vistas à ampliação de sua capacidade produtiva, criação de sua marca e abertura de novos mercados. No entanto, o objetivo inicial, de promover melhorias nas condições de vida da comunidade local, permanecia.

Assim, a criação da COMARU se deu por uma lógica que perpassou por diversos fatores que influenciaram o processo, sendo eles identificados como desencadeadores, facilitadores e barreiras.

Fatores desencadeadores

As atividades extrativas são comuns na região amazônica, sendo para constituir fonte de trabalho e renda ou para a subsistência das populações locais.

No caso da COMARU, a **realidade da comunidade** era marcada pela exploração de suas atividades produtivas com os ativos da floresta que, por não ter valor agregado, eram **vendidos para atravessadores,** muitas vezes na forma de escambo, ou seja, eram trocados por mantimentos para manutenção das famílias (DC_CMU2). Segundo o relato do entrevistado EN_CMU1, percebe-se que essa realidade acarretava **diversos problema**s como pobreza, exclusão social, baixa mobilização coletiva, pouca representatividade política. A comunidade, portanto, não via perspectiva de mudanças, reproduzindo o mesmo contexto de lacunas por décadas. Considerando que a comunidade já apresentava discussões para melhorar a sua realidade, entende-se que o primeiro fator desencadeador do processo de criação da COMARU foi a **necessidade de acessar o mercado direto**, saindo da lógica do atravessador que explorava os extrativistas, garantindo **alternativas para melhoria nas condições de vida das famílias**.

Pelo relato do EN_CMU1, entende-se que a **ideia sugerida pelo membro externo** que visitou a comunidade e apontou a criação de uma cooperativa como um meio viável para as melhorias almejadas no local foi outro fator desencadeador do processo de criação da COMARU. Aliado a isso, a **mobilização do grupo de extrativistas** que aderiu à sugestão e se propôs a liderar a proposta, também foi um desencadeador, uma vez que o grupo sensibilizou a comunidade a se engajar em uma iniciativa para melhorias no contexto coletivo.

Outro fator desencadeador reside na **disponibilidade de recursos naturais locais**, descritos pelos EN_CMU1 como “ativos da floresta” e que já formavam a base das atividades produtivas há mais de 30 anos no local. Aliado a isso, e como outro fator desencadeador, havia o **conhecimento da comunidade acerca dos ativos da floresta e as possibilidades de mercado que eles representavam**.

Por fim, outros dois fatores desencadeadores identificados no relato do EN_CMU1 foram **as possibilidades de parcerias comerciais** com o governo do estado e com uma grande empresa brasileira do ramo de cosméticos, desde que a comunidade estivesse organizada e representada por uma entidade formalizada. Assim, as oportunidades advindas de uma organização formal, somaram-se aos demais fatores e desencadearam o processo de criação da COMARU.

Diante do exposto, tem-se que a realidade socioeconômica em que a comunidade se inseria, somada aos demais fatores citados, foram contribuintes para o desencadeamento do processo de criação da COMARU. Assim, os fatores desencadeadores identificados foram a necessidade de acessar o mercado direto (sair da lógica de exploração pelo atravessador), a busca por alternativas voltadas para melhoria nas condições de vida da comunidade, a sugestão da ideia, por um membro externo, de criação de uma cooperativa, a mobilização de um grupo (cinco extrativistas) que aceitou a ideia e liderou a proposta (da formalização à gestão), abundância de recursos naturais e conhecimentos de manejo destes e, por fim, a possibilidade de parcerias comerciais.

Todos esses fatores levaram a comunidade a se articular e chegar ao imperativo de criar a COMARU, por isso são aqui tratados como desencadeadores do processo.

Fatores facilitadores

De início, segundo relatos do EN_CMU1, o processo de criação da COMARU foi facilitado pela **mobilização dos atores locais** – iniciando-se com um grupo de cinco pessoas que alcançou 20, número mínimo para constituição da cooperativa. Aliado a isso, entende-se que a **disponibilidade do grupo inicial em liderar o processo**, em termos de trâmites burocráticos para formalização e **gestão** da organização, facilitou a criação da COMARU, uma vez que os demais membros, que já não acreditavam mais em possibilidades de mudanças, passaram a acreditar e isso fortaleceu as discussões acerca da proposta.

O fato de a **comunidade**, em número maior, **acreditar na proposta**, por meio das conversas com as lideranças da proposta, facilitou o processo no sentido de que **mais ideias** vinham sendo agregadas, o que abria **maiores possibilidades de iniciativas** a serem operacionalizadas para legitimar a COMARU. O EN_CMU1 relata que a proposta iniciou com 20 membros e que, após as discussões e acreditação de mais pessoas da comunidade chegou a cerca de 40 membros. No decorrer do tempo, o número de participantes foi aumentando e a COMARU conta, atualmente, com mais de 90 membros envolvidos no desenvolvimento de suas atividades. Após a formalização e operacionalização, a COMARU já soma, atualmente, mais de 90 membros no desenvolvimento de suas atividades.

Como se tratava de uma atividade comercial diferenciada do formato em que vinha sendo desempenhada há anos, a **disponibilidade de recursos produtivos** (ativos

da floresta) e o **conhecimento dos extrativistas acerca de seu manejo** também facilitaram o desenvolvimento da proposta que criou a COMARU (EN_CMU1) no intuito de suavizar os impactos negativos dos problemas socioeconômicos que assolavam a comunidade (DC_CMU1).

O EN_CMU1 diz que a comunidade passou a perceber, pelas discussões iniciais, que os **produtos locais com valor agregado** – mesmo que minimamente processados, **podiam ser entregues no mercado com melhores preços**, mas que para isso precisariam ser de melhor qualidade. A maior valorização do produto local, devido a agregação do valor pelo processamento, foi um facilitador para criação da COMARU, pois mostrou que existia a possibilidade de entregar produtos para consumidores que estavam dispostos a pagar mais por sua **identidade geográfica, cultural e sustentável**.

Por fim, tem-se que a **possibilidade de mercado por meio das parcerias comerciais com o governo do estado e a empresa de cosméticos** também facilitaram o processo de criação (formalização) da COMARU, uma vez que **os membros se empenharam em prol das oportunidades** que lhes foram ofertadas. A abertura do mercado para os produtos processados, tanto os biscoitos artesanais quantos os óleos de ativos da floresta, significavam que a COMARU tinha possibilidade de prover retornos efetivos para a comunidade, considerando os propósitos pelos quais emergiu.

No que tange as parcerias, cabe ressaltar o relato do EN_CMU1 aponta que houve **o apoio do governo estadual** para que a proposta de criação da COMARU também contemplasse a **criação de uma reserva natural** para garantir a perenidade e preservação dos recursos locais. Assim, a criação da COMARU também foi facilitada pelo apoio e assistência governamental (**formulação da lei**) para manutenção dos recursos a serem empenhados nos processos produtivos da organização.

Analisando as informações descritas acerca da criação da COMARU, são encontradas evidências de que o processo contou com alguns facilitadores, tais como a disponibilidade de um grupo para liderar o processo, a mobilização e aceitação de mais atores da comunidade, soma de ideias para maiores possibilidades de iniciativas, identificação de recursos e conhecimentos a serem aplicados nas atividades, percepção de mercados para os produtos locais com identidade geográfica, cultural e sustentável, empenho dos atores em prol das oportunidades de contratos comerciais formais e apoio do governo para a criação da reserva natural que garantiria a perenidade dos recursos para a produção.

Barreiras

Dada a realidade local, com suas especificidades, o processo de criação da COMARU esbarrou em algumas dificuldades. A primeira barreira a ser transposta, segundo relatado pelo EN_CMU1, foi a de **mobilizar a comunidade** para que pudesse abraçar a proposta de criação da cooperativa como algo coletivo, capaz de modificar sua realidade positivamente. O entrevistado relata que esse aspecto foi difícil porque **os extrativistas já estavam desacreditados**, após anos sendo explorados pelas práticas de atravessadores: [...] "*eu não estava na época, mas pela história que a gente vem contando, dos antigos fundadores dela né, não foi fácil não, quando veio a ideia de construir uma cooperativa dentro da comunidade, muitas pessoas deram pra trás*" (EN_CMU1). Era necessário, segundo o entrevistado, que os extrativistas percebessem que se tratava de um negócio a ser gerido pela e para a comunidade, com maior autonomia no acesso ao mercado e melhores retornos.

O EN_CMU1 relata que outra barreira a ser transposta foi quanto a i**nfraestrutura produtiva**, pois **não tinham tecnologia e não tinham o apoio inicial**, somente a possibilidade de contratos comerciais após a formalização e início das atividades. Assim, uma barreira foi a **construção das instalações** para sediar a COMARU que, segundo o EN_CMU1, foi feita por conta própria, com os recursos que eram disponíveis. O entrevistado conta que a comunidade "carregou pedra" e fez tudo "no braço", passando a receber apoios para melhorias na infraestrutura, por parte do governo, empresas e ONGs após as instalações construídas.

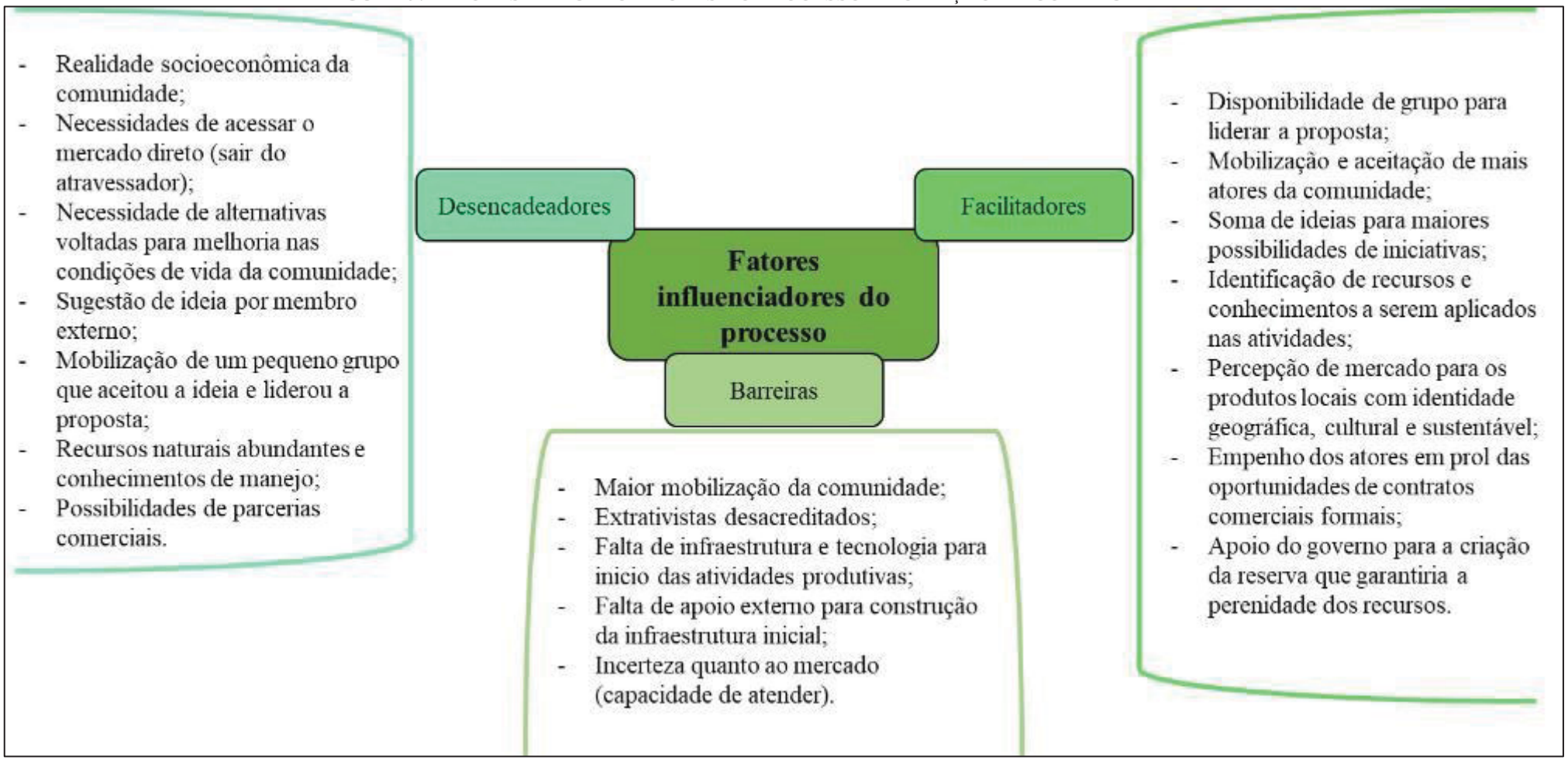
Outra barreira enfrentada no processo foi **a incerteza em relação abertura dos mercados para seus produtos** que seriam produzidos com baixa agregação de valor, com pouca tecnologia e baixa capacidade de volume (EN_CMU1). Além das possibilidades dos contratos comerciais com o governo e a empresa de cosméticos, a COMARU não tinha certeza de que conseguiria realizar outras vendas, dadas as condições mencionadas. Isso gerou incertezas acerca de formalizar a organização (com todo o trâmite), **entrar em um mercado e não conseguir atendê-lo.** Assim, outra dificuldade na criação da COMARU foi de que a sua operacionalização estava sendo somente projetada, dadas as possibilidades e percepções que a comunidade tinha acerca de suas atividades.

Considerando a realidade local e em que se inseria a comunidade, o processo de criação da COMARU perpassou por algumas barreiras, tais como a necessidade de

mobilização inicial de um número maior de membros, pois os extrativistas estavam desacreditados; a falta de infraestrutura e tecnologia para dar início às atividades produtivas; a falta de apoio para a construção da infraestrutura inicial (o apoio veio para melhorias após a construção) e a incerteza quanto à capacidade de atendimento ao mercado. Todos esses fatores dificultaram o processo, exigindo capacidade de superação para a criação da COMARU.

Em síntese, o processo de criação da COMARU se deu com a influência de diversos fatores, classificados como desencadeadores, facilitadores e barreiras, como pode ser visualizado na Figura 9.

FIGURA 9: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COMARU



FONTE: o autor (2021).

Como apresentado na Figura 9, a criação da COMARU se deu por uma lógica influenciada por diversos fatores.

Os fatores desencadeadores foram os responsáveis por dar início ao processo, sendo eles inerentes à realidade em que a comunidade estava inserida e as percepções de necessidades de mudanças em seu contexto socioeconômico. O processo contou também com elementos que fortaleceram a proposta pensada como alternativa capaz de modificar positivamente a realidade da comunidade local e seus membros, portanto, facilitadores do processo. No entanto, a criação da COMARU esbarrou em algumas dificuldades que representaram barreiras que precisaram ser transpostas em relação à mobilização da comunidade e apoios externos para somar forças e dar seguimento à proposta. Mesmo nesse cenário, com fatores que iam na contramão do processo, a COMARU foi criada e passou a ser operacionalizada, buscando gerar resultados em termos de valor social para sua comunidade e para a região.

4.3.3 Resultados geradores de valor social

Com a criação e operacionalização das atividades desenvolvidas pela COMARU, os dados coletados permitiram perceber a geração de valor social, tanto para a sua comunidade quanto para comunidades vizinhas, considerando as demandas que se apresentavam no contexto local. Esses valores são apresentados a seguir.

O primeiro resultado a ser evidenciado consiste na **confiança da comunidade** acerca do **trabalho cooperado e organizado**, considerando que os extrativistas viveram por cerca de três décadas negociando individualmente com atravessadores, sem expectativas de melhorias. Segundo o EN_CMU1, esse fator pode ser percebido no **aumento do número de cooperados**, que passa de 90 atualmente, e cada vez mais vem aumentando o engajamento para a **continuidade e fortalecimento dos trabalhos**. Essa dinâmica transcende a comunidade em que se localiza a COMARU, **abarcando outras três comunidades que são parceiras nas ações e obtém, também, resultados positivos** (EN_CMU1).

Em termos da mobilização social da comunidade como resultado da COMARU, abre-se um adendo para relatar o fato de que, no ano de 2003 a cooperativa sofreu um incêndio, acarretando na perda total da estrutura que foi construída ao longo de 11 anos de trabalho. Todavia, a comunidade, comprometida com o trabalho coletivo e, se

baseando nas experiências exitosas que vinham vivenciando, rapidamente se organizou para reestabelecer a estrutura, com **trabalho mútuo e investimento dos próprios extrativistas** (EN_CMU1).

Com a organização dos extrativistas para o trabalho coletivo e **autonomia sobre sua produção**, a COMARU passou a **acessar novos mercados**, com contratos maiores que passaram a representar **melhores retornos**. O EN_CMU1 relata que isso favoreceu maiores **investimentos em infraestrutura e tecnologias** que potencializaram as atividades, reduzindo o tempo de produção e ampliando as plantas industriais. No momento em que foi realizada a entrevista (ano 2020) estava sendo discutida **uma nova agroindústria**, mais moderna e com **maior capacidade de produção**, o que representa maior **inserção nas cadeias globais de produtos da sociobiodiversidade** e, consequentemente, maiores retornos para os extrativistas. Segundo o EN_CMU1, a COMARU está projetando cenários positivos a partir da **nova agroindústria**, com a **criação da marca para seus produtos** que serão comercializadas em maior qualidade e quantidade, gerando melhores retornos

Considerando esse aspecto relatado, da maior inserção nos mercados e melhores retornos, tem-se como resultado a **geração de trabalho e renda para a comunidade**, tanto para quem trabalha na indústria quanto para os extrativistas que coletam os produtos na floresta. Nesse sentido, o entrevistado EN_CMU1 afirma:

> [...] "*e hoje o produtor entrega essa produção e entrega para a cooperativa e ele recebe basicamente em torno de vinte, trinta mil, até quarenta mil reais, dinheiro que nunca tinha pegado a vinte anos, trinta anos atrás*" (EN_CMU1).

Com a **ampliação da renda** por conta de maiores oportunidades de trabalho, os moradores da comunidade passaram a adquirir **bens básicos para o conforto das famílias**, algo que no passado não era possível. Hoje, a realidade é outra, pois **as famílias moram em casas mais confortáveis**, com energia elétrica, eletrodomésticos, eletrônicos e acesso a meios de informação (EN_CMU1).

Ponto relevante a ser mencionado é que a COMARU, após mobilizar a comunidade, organizando e fortalecendo as práticas produtivas, passou a coordenar atividades exclusivas de mercado. Para coordenar as demais atividades da comunidade, foi **criada uma associação** chamada Bio-Rio, que desenvolve ações voltadas para a **geração de impacto social**, como relata o EN_CMU1:

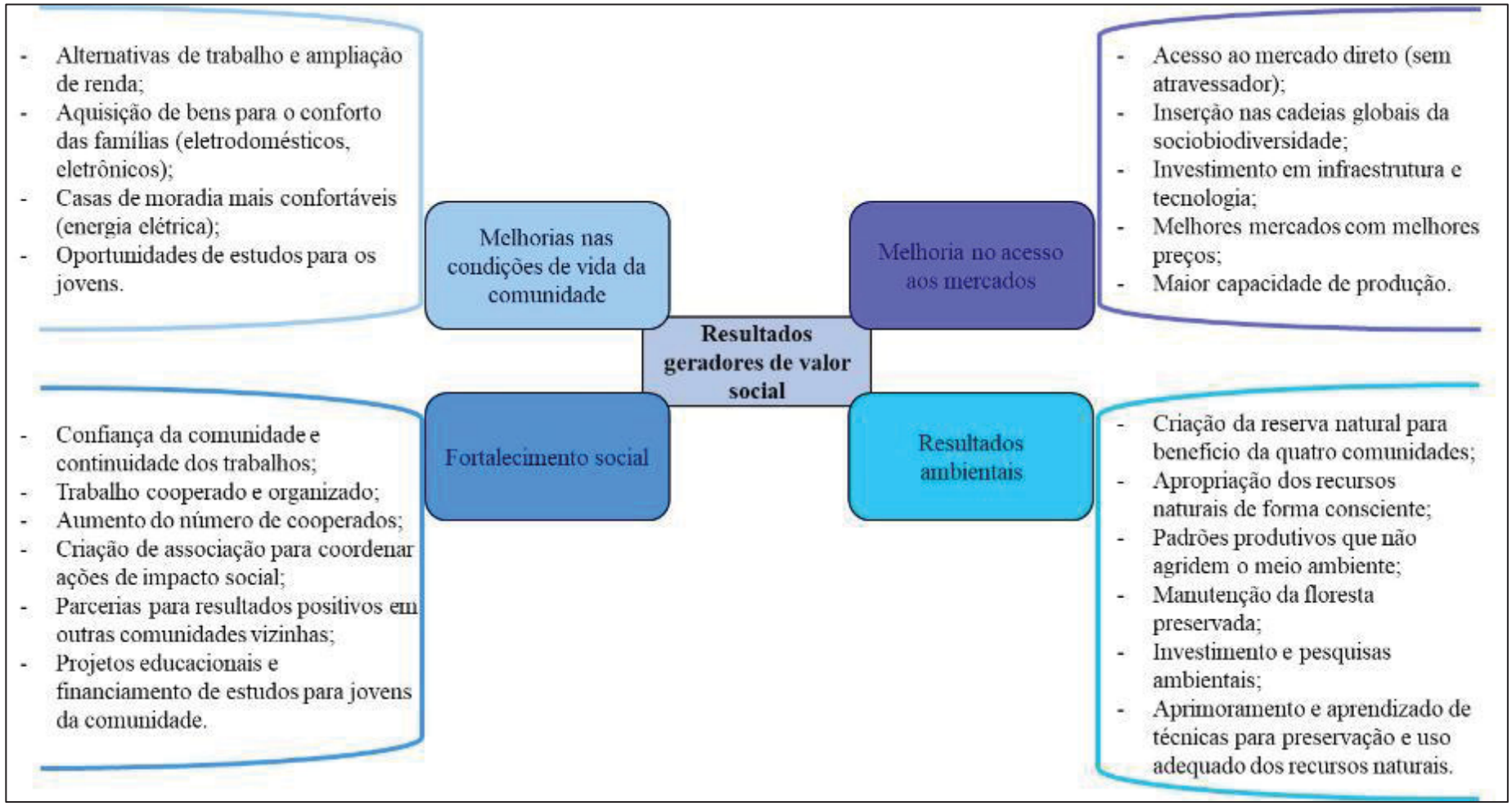
> "*Foi em 2008 que foi criada outra associação que cuida mais da questão social da comunidade, a Bio-Rio* [...], [...] *para tratar dessa questão social da comunidade e trazer impacto social. Então a cooperativa COMARU ficou responsável mais pela questão ambiental e comercial e a questão social hoje fica mais por conta da Bio-Rio*" (EN_CMU1).

Dentre as atividades com foco social, estão os **projetos educacionais**, voltados para **financiamento dos estudos** com **pagamento de bolsa para jovens da comunidade**, para que, após a formatura, eles **possam retornar e desenvolver práticas que contribuam com melhorias em seu local de origem**.

Os resultados da COMARU também são percebidos no contexto ambiental, pois, por meio da criação da organização foi estabelecida, também, uma **área de reserva coletiva** que **beneficia quatro comunidades**, que se a**propriam dos recursos naturais de forma consciente** dentro de **padrões produtivos que não agridem o meio ambiente** (EN_CMU1). Essa lógica de atuação **mantém a floresta preservada**, pois os extrativistas entendem que assim ela **é rentável e que suas atividades serão mantidas a longo prazo** com a **perenidade dos recursos** que lhes são disponíveis. Ainda nesse sentido, segundo o entrevistado EN_CMU1, a COMARU está **investindo em pesquisas ambientais na região**, em parceria com universidades e institutos, de maneira que sejam testadas **novas técnicas voltadas para a preservação e uso adequado dos recursos locais.**

Diante do que se apresenta, percebem-se resultados alcançados pelas ações da COMARU, de maneira que possam favorecer a geração valor social para sua comunidade e para a região. Esses resultados são resumidos na Figura 10.

FIGURA 10: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA COMARU



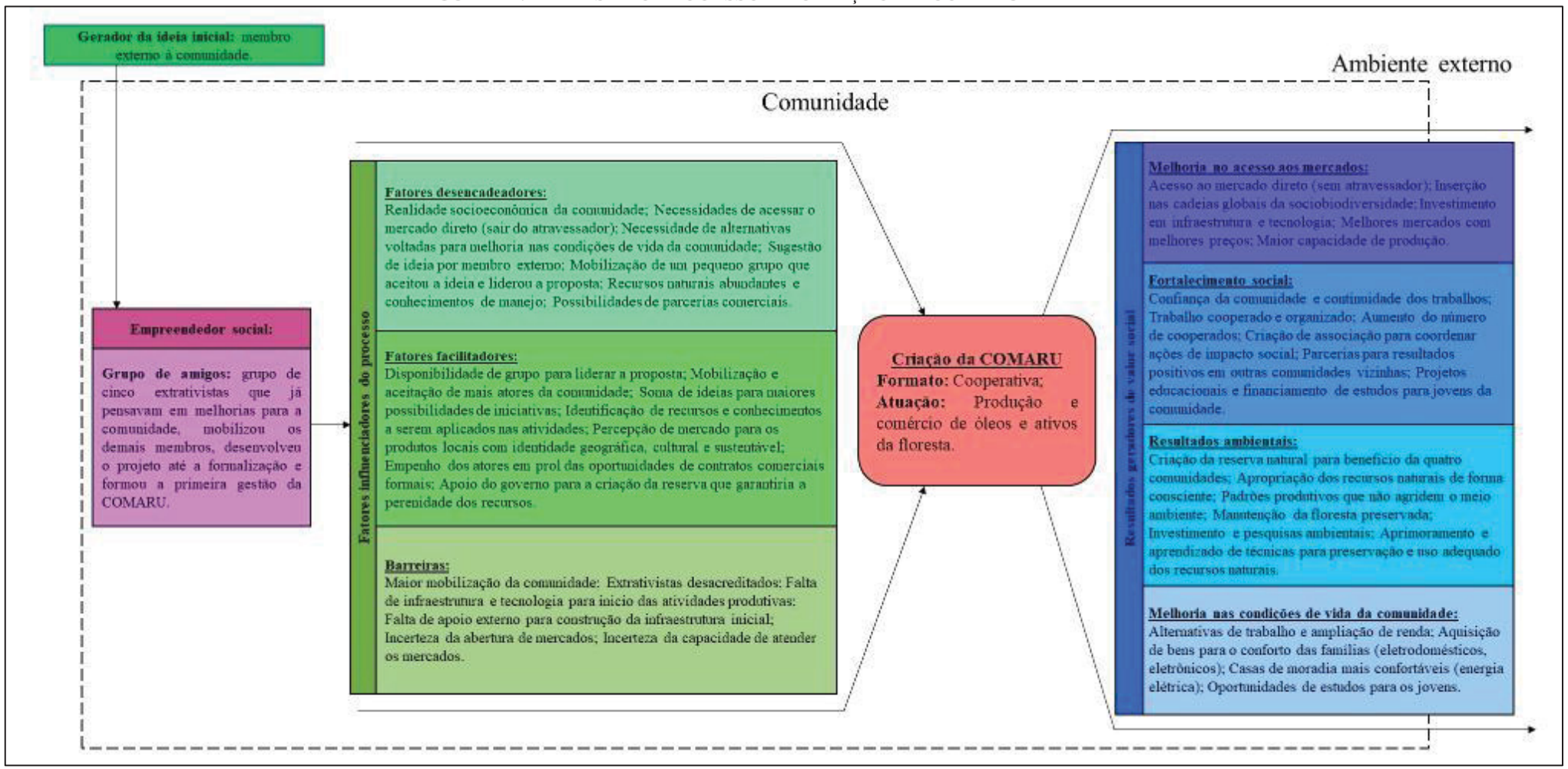
FONTE: o autor (2021).

Por toda sua dinâmica, que envolve desde a concepção até a operacionalização da ideia, a COMARU vem somando resultados que, há mais de 20 anos, estão transformando a realidade local, mobilizando e engajando seus membros, conectando-se às cadeias globais da sociobiodiversidade, desenvolvendo parcerias, gerando trabalho e renda e, preservando o meio ambiente com os recursos naturais. Considerando a realidade em que a COMARU emergiu, entende-se que ela é um mecanismo que gera valor social para seus membros, bem como multiplica suas ações para inserir a região em uma lógica que contempla o desenvolvimento socioeconômico e ambiental sustentável.

4.3.4 Análise do processo de criação da COMARU

Analisando o processo de criação da COMARU, evidenciam-se os fatores que estiveram presentes e como eles influenciaram no processo, bem como os resultados geradores de valor social por meio da operacionalização da organização. Toda essa lógica é demonstrada na Figura 11.

FIGURA 11: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COMARU



FONTE: o autor (2021).

A COMARU foi criada por sua comunidade (São Francisco do Iratapuru) em um contexto que apresentava fragilidades, inclusive históricas, especialmente as relacionadas às dificuldades de acesso ao mercado para os produtos locais, baixa mobilização social, presença de atravessadores, baixa valorização da produção (ativos da floresta) e outros fatores que resultavam em pobreza, exclusão e pouca acreditação dos extrativistas em possibilidades de melhorias.

Diante desse cenário, um ator externo, em visita a um grupo de amigos na comunidade, sugeriu a criação de uma cooperativa como alternativa de melhorar o contexto local. O grupo de amigos (cinco pessoas) aderiu à ideia e começou o trabalho de mobilização da comunidade para se engajar na proposta, bem como desenvolveu o projeto, formalizou e formou a primeira gestão da COMARU. Assim, esse grupo de seis pessoas (um externo e cinco internos à comunidade) são os precursores da ideia que levou à criação da COMARU, sendo que parte dele (membros internos à comunidade) se constitui no grupo empreendedor social, para representar os extrativistas e promover melhorias em suas condições de vida.

O grupo de empreendedores mobilizou a comunidade São Francisco do Iratapuru, tornando-a, também, empreendedora, no sentido de que os demais membros foram se engajando e somando ideias para o desenvolvimento da proposta de melhorias para sua realidade. Nessa lógica, a comunidade identificou os recursos de que dispunha, sendo eles naturais (abundância de ativos da floresta) e o conhecimento local (experiência dos extrativistas) acerca de seu manejo.

Com a ideia de mudanças difundida, a comunidade iniciou o processo de busca por uma alternativa que pudesse contemplar os interesses coletivos, contando com a influência de diversos fatores que atuaram como desencadeadores, facilitadores ou barreiras ao andamento e aos trâmites do processo de criação da COMARU, desde a ideia inicial até a formalização e, posteriormente, operacionalização.

A COMARU se mostrou capaz de gerar valor social ao passo que modificou a realidade local, com resultados que contemplam a comunidade São Francisco do Iratapuru e outras comunidades vizinhas. O valor social da COMARU se caracteriza pelo fortalecimento social, pela melhoria no acesso aos mercados, melhoria nas condições de vida da comunidade (e das comunidades vizinhas) e, também, resultados ambientais, elementos que sinalizam a inserção da região em uma lógica de desenvolvimento na perspectiva territorial sustentável.

4.4 CASO 4: COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DA TRANSAMAZÔNICA (COOPATRANS)

O caso que segue é referente à Cooperativa Agroindustrial da Transamazônica (COOPATRANS), organização comunitária formada por 31 membros, que desenvolve suas atividades a partir da cacauicultura com produção de amêndoas de cacau e industrialização de chocolates. Suas atividades abarcam a região às margens da Rodovia transamazônica, e tem por objetivo a articulação de produtores com vistas ao desenvolvimento e fortalecimento da cacauicultura no local, de maneira a contemplar aspectos econômicos, sociais e ambientais.

A descrição do caso foi desenvolvida por meio dos procedimentos metodológicos apresentados no capítulo anterior, sendo aqui rememorados alguns elementos que se fazem presentes nos textos, como forma de situar a informação. Esses elementos são apresentados a seguir.

QUADRO 7: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA COOPATRANS

Realização da pesquisa	Entrevistas (02)	Presidente da organização (EN_CPT1) Responsável técnica fundadora (EN_CPT2)
	Observação	Notas tomadas durante pesquisa de campo – visita ao caso
	Documentos (02)	DC_CPT1; DC_CPT2

FONTE: o autor (2021).

Os elementos apresentados consistem nas fontes de evidências do caso, que favoreceram a sua descrição e análise como segue.

4.4.1 Caracterização da comunidade

A comunidade em que se insere a COOPATRANS é formada por produtores de cacau localizados no município de Medicilândia, distante 917 km da capital Belém, Estado do Pará. O município encontra-se às margens da Rodovia Transamazônica e é reconhecido como “Capital Nacional do Cacau”. Para compreender a COOPATRANS é necessário observar os fatores a ela relacionados e como estes influenciaram e influenciam na sua dinâmica de criação e atuação como mecanismo de mudança social no local em que se insere.

Segundo o seu Presidente (EN_CPT1), a história do local teve seu início na década de 1970 com o projeto de construção da Rodovia Transamazônica, pelo qual vieram muitos migrantes de diversas localidades do país em busca de terras para agricultura. A ideia do governo, militar à época, era colonizar a região, fornecendo terras, com a utilização do slogan "*Terras sem homens para homens sem terra*" (EN_CPT1). Todavia, atrelado ao projeto da rodovia veio o projeto de desenvolvimento voltado para o cultivo de cana-de-açúcar na região, trazendo com ele, segundo a responsável técnica da empresa (EN_CPT2), a construção de uma usina de açúcar no município. Segundo a entrevistada, em um raio de 10 km da usina só cana-de-açúcar podia ser produzida.

O EN_CPT1 relata que o projeto da cana-de-açúcar não se desenvolveu, pois não era algo característico da região, levando a usina à falência e deixando produtores endividados, o que é corroborado pela EN_CPT2 ao relatar que muitos produtores venderam suas terras e saíram da região. As propriedades eram de 100ha e, com as vendas, alguns produtores com melhores condições compraram dos demais, formando, novamente, grandes propriedades. O EN_CPT1 relata que, com a tentativa de produção de cana-de-açúcar, o local sofreu forte impacto ambiental, com muitas áreas desmatadas, que ficaram sem utilização com o fechamento da usina.

Dessa maneira, passou a ser latente a necessidade de buscar alternativas para o desenvolvimento da região, de maneira que, segundo a EN_CPT2, pudessem ser desenvolvidos negócios locais para que os produtores e suas famílias pudessem ter condições de permanecer na propriedade.

Assim, deu-se início a uma espécie de "*movimento pela sobrevivência na Transamazônica*" (EN_CPT2) a partir do qual, segundo a entrevistada, passaram a ser elencadas as necessidades da região. Para que pudessem ser pensadas alternativas viáveis e sustentáveis, especialmente no que diz respeito a modos de produção em consonância com o meio ambiente, baseados na lógica de "*viver, produzir e preservar*" (EN_CPT1), algumas possibilidades começaram a ser cogitadas.

O EN_CPT1 relata que no local já havia um grupo de agricultores familiares que buscava novos modos de produção que pudessem ser sustentáveis para a região. O entrevistado afirmou que era um grupo pequeno, interno à comunidade rural local e ligado a movimentos sindicais, que discutiam alternativas para que os agricultores pudessem viver com melhores condições socioeconômicas e ambientais. Esse grupo tinha, além das similaridades apresentadas, membros já se inseridos na produção de cacau e que

buscavam alternativas a partir dela, pois a percebiam como uma possibilidade para a região.

Esse grupo, junto ao sindicato rural local, sugeriu ao Governo do Estado que a "Festa do Cacau", realizada anualmente no Pará, fosse realizada em Medicilândia. Assim aconteceu no ano de 2007, quando os agricultores locais liderados pelo próprio EN_CPT1, como ele relata, apresentaram suas demandas e alternativas para a região. Por conta do debate frutífero, foi decidido que a festa aconteceria no ano seguinte, novamente, em Medicilândia. Para a festa de 2008 o grupo de agricultores apresentou a proposta de uma indústria para agregar valor à produção, com base no recém-criado Fundo de Desenvolvimento da Cacauicultura do Pará – FUNCACAU, que dispunha de recursos (EN_CPT1). O grupo então tomou conhecimento de que os investimentos do fundo só podiam ser acessados por cooperativas, iniciando-se uma nova discussão.

Com apoio de agentes governamentais, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e da Organização das Cooperativas do Brasil – OCB, o pequeno grupo conseguiu mobilizar 40 agricultores, elegendo dentre eles seus representantes, cerca de cinco pessoas, para liderar o processo e formar a primeira gestão da cooperativa (EN_CPT1). Diante disso, o grupo mencionado foi identificado, aqui neste estudo, como empreendedor social por conta de sua atuação em busca de melhorias socioeconômicas e ambientais para a coletividade, dadas as lacunas em que os agricultores estavam inseridos.

Segundo o entrevistado EN_CPT1, a ideia não foi individual, mas sim coletiva, nascida de um grupo de agricultores preocupados com a realidade socioeconômica e ambiental da região que mobilizou os demais membros e outros atores para que a COOPATRANS fosse criada como alternativa de melhorias para o contexto local em que estavam inseridos.

4.4.2 Fatores influenciadores da criação da COOPATRANS

A criação da COOPATRANS teve como marco inicial, segundo a EN_CPT2, o ano de 2007 com os debates acerca de possibilidades de melhorias para a realidade dos agricultores familiares residentes no contexto rural, especialmente no que diz respeito à agregação de valor à produção de cacau que se apresentava como potencial para o local.

O processo de criação da COOPATRANS, desde as discussões iniciais, até sua formalização e entrada em operação, levou quase três anos (EN_CPT1). Segundo o

EN_CPT1, o processo foi iniciado com o desenvolvimento do projeto discutido com o governo do estado, de maneira que pudessem ser formadas parcerias e que a organização tivesse apoio para realizar suas atividades.

No ano de 2009, segundo consta no DC_CPT2, foi oficialmente constituída a COOPATRANS, formato de cooperativa composta por 40 produtores de cacau. Já no ano seguinte, de acordo com o DC_CPT1, a organização começa a operar com a industrialização de cacau e fabricação de chocolates. O formato organizacional de cooperativa foi o mais conveniente, segundo o EN_CPT1, devido ao fato de o projeto ter sido financiado por um recurso público que só podia ser acessado por cooperativa (EN_CPT1). O entrevistado também relata que os produtores chegaram a cogitar a criação de uma sociedade anônima, mas viram que era inviável e que a cooperativa seria o modelo ideal, com maiores possibilidades de abarcar e contemplar as demandas por mobilização social na região e ser, de fato, um negócio comunitário. A EN_CPT2 corrobora essa ideia ao relatar que o formato de cooperativa "*é mais social, diferente de uma empresa que fica na mão de um grupo pequeno, com alguém mandando e outro obedecendo - a cooperativa é de todo mundo*" (EN_CPT2), ou seja, a cooperativa dá maior autonomia para os atores da comunidade serem empreendedores em uma forma de negócio com ganhos coletivos.

O EN_CPT1 relata que o processo de criação da COOPATRANS contou com diversos parceiros, que permanecem até o momento. A principal contribuição desses parceiros está relacionada ao conhecimento, pois pouco se conhecia acerca da produção de chocolate, uma vez que a região produzia somente matéria-prima (amêndoas) que era comercializada na Bahia. Segundo o Presidente (EN_CPT1), os parceiros apoiaram e apoiam a empresa desde seu início, ajudando a compreender sua lógica de atuação desde o produtor até o mercado, contemplando os aspectos relacionados à produção sustentável.

Desde o ano de 2010, a COOPATRANS atua na produção de cacau para fabricação de chocolates. A organização é detentora da marca Cacauway que, segundo consta no DC_CPT2, é a única da região liderada de maneira comunitária, por meio de um formato de cooperativa. Atualmente, a COOPATRANS conta com uma indústria, que fabrica os chocolates, uma loja na zona rural de Medicilândia, às margens da Rodovia Transamazônica, e outras lojas na cidade e em outros locais como Belém, Altamira, Santarém e São Paulo. Os produtos também são comercializados em empórios no Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, bem como em feiras e eventos (DC_CPT2).

Segundo o EN_CPT1, a COOPATRANS é considerada um marco, pois foi a partir dela que se iniciaram os debates acerca da produção de cacau na região, sendo criadas leis e programas de desenvolvimento replicados em todo o Estado do Pará. A organização trabalha com produtos orgânicos, sendo diversos tipos de chocolates, trufas, licores e outros, como forma de agregar valor ao cacau produzido na região. Além disso, busca-se favorecer a inclusão dos produtores e de outras cadeias produtivas, como frutos, flores e artesanatos, em seus processos produtivos, de maneira a contemplar os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Dada a dinâmica que envolve a operacionalização da COOPATRANS, instiga-se a conhecer maiores detalhes acerca do seu processo de criação, especialmente quanto aos fatores que atuaram como desencadeadores, facilitadores e barreiras ao seu processo de criação.

Fatores desencadeadores

O cacau é uma planta nativa presente na região amazônica, que constitui uma importante cadeia produtiva no contexto brasileiro. Especificamente no Estado do Pará, a produção de cacau é desenvolvida há tempos, mas sua valorização era pouca em comparação a outras regiões do país, pois, especialmente em Medicilândia, o projeto de desenvolvimento inicial não era voltado para a cultura cacau e sim para as lavouras de cana-de-açúcar.

O processo de criação da COOPATRANS foi desencadeado por uma soma de fatores, todos relacionados à busca por melhorias nas condições de vida para a população residente às margens da Rodovia Transamazônica.

O primeiro fator elencado, partindo do relato do EN_CPT1, foi o fracasso do projeto de desenvolvimento que envolveu a **colonização e o incentivo à produção de cana-de-açúcar**. Com a falência da usina, os produtores ficaram endividados porque investiram na cultura e não tinham mais para quem vender. Além disso, a região sofreu forte impacto ambiental com desmatamento de grandes áreas destinadas ao plantio de cana. A EN_CPT2 relata que isso deu início a um processo de busca por alternativas que pudessem melhorar as condições de vida na região.

Outro fator a ser considerado, segundo o EN_CPT1, está relacionado à **filosofia de vida e ações atuantes** por parte de moradores da região, que agiam em prol de **modelos produtivos em harmonia com a natureza**, dado o bioma em que estavam

inseridos e seus **recursos**. Segundo o entrevistado, esse fator tem relação com o declínio da produção de cana-de-açúcar, pois ela não era típica da região, tampouco condizente com o ecossistema local. Assim, fortaleceu-se a discussão por modelos produtivos que pudessem **aproveitar os recursos naturais locais sem depreciá-los**, bem como que pudessem **recuperar as áreas já degradadas** (EN_CPT1).

A região também teve que se adequar às **mudanças no código florestal**, o que, segundo os entrevistados EN_CPT1 e EN_CPT2, dificultaram o desenvolvimento de culturas que não estivessem alinhadas à preservação ambiental. Assim, segundo a EN_CPT2, o cacau passa a ser visto como uma alternativa, tendo sua **cadeia produtiva reconhecida** no Estado do Pará e que, por sua vez, **carecia de debates e iniciativas** voltadas ao seu fortalecimento. Isso veio a somar aos fatores que desencadearam o processo de criação da COOPATRANS sendo ela uma alternativa capaz de atender as demandas latentes na região.

Nesse mesmo sentido, outro fator a ser considerado é o relacionado à **baixa valorização da produção** de cacau no Pará. Segundo a EN_CPT2, devido à falta de informação dos produtores, o cacau produzido na região era considerado "refugo", sendo comercializado para empresas que enviavam à Bahia para agregação de valor. Esse fator também foi responsável por desencadear o processo de criação de uma alternativa para o local, com **agregação de valor ao produto, acesso ao mercado com melhores preços, o que significa melhores retornos em termos de renda para os produtores.**

Diante do exposto, é possível identificar que uma série de fatores que levaram ao processo de criação da COOPATRANS, especialmente os relacionados às lacunas deixadas no local pelo processo de colonização. Outros fatores também se fizeram presentes, tais como a filosofia de vida e ações atuantes de agricultores pela sobrevivência na Transamazônica, a necessidade de novos modelos produtivos consonantes com o local, necessidade de recuperação de áreas degradadas, mudanças no código florestal, reconhecimento da cadeia produtiva do cacau no Estado do Pará, necessidade de debates e necessidade de agregação de valor à produção.

A soma desses fatores levou à mobilização inicial da comunidade de produtores de cacau de Medicilândia, desencadeando o processo de busca por melhorias no contexto em que estavam inseridos, criando-se assim a COOPATRANS.

Fatores facilitadores

O processo de criação da COOPATRANS também foi contemplado por fatores facilitadores, ou seja, que favoreceram o desenvolvimento de uma alternativa capaz de modificar a estruturas socioeconômicas e ambientais preexistentes no local.

O primeiro fator que facilitou o processo de criação da COOPATRANS foi a percepção de alguns produtores da **necessidade de se iniciar um debate acerca de alternativas condizentes com a realidade local**. Segundo o EN_CPT1, os produtores perceberam que a agricultura familiar na região tinha **potencial para produção** e que isso podia fomentar o **desenvolvimento de agroindústrias**, de maneira que se pudesse agregar valor aos produtos locais. Aliado a isso, outro fator facilitador foi a **percepção da crise ambiental** decorrente do **desmatamento e queimadas**, o que, segundo o EN_CPT1, **levou os produtores a refletirem sobre o modelo de produção** que podia ser aplicado à região, sem que gerasse mais impacto ambiental negativo e que pudesse recuperar as áreas já degradadas. Assim, chegou-se ao consenso de que era viável aproveitar a **cacauicultura,** que já era presente na localidade**.**

Outro fator que facilitou o processo de criação da COOPATRANS foi o **engajamento de atores** em prol de iniciativas que pudessem modificar a realidade local. A despeito disso, segundo o EN_CPT1, passou a ser realizada a festa do cacau, um momento de **debates** acerca do desenvolvimento de atividades voltadas para os aspectos socioeconômicos e ambientais da região da Transamazônica. Segundo o entrevistado, decorrente desses debates, um fator facilitador foi a **formação de parcerias** com atores que passaram a apoiar a iniciativa da criação da empresa, tais como o Governo do Estado do Pará, que criou o FUNCACAU destinado ao fortalecimento da atividade; Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira – CEPLAC, com assistência técnica ao produtor; Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER, com a parte de regularização fundiária; OCB e SEBRAE na formalização do empreendimento; Universidades locais e nacionais e outros parceiros. Segundo o EN_CPT1, o que facilitou toda essa discussão, consenso e apoio dos parceiros foi, em primeiro lugar, a **organização dos produtores** para encontrar uma solução viável a ser implementada no local, amenizando as suas lacunas.

O EN_CPT1 relata que o **Estado** teve papel fundamental na facilitação do processo de criação da COOPATRANS, uma vez que deu todos os incentivos necessários para a criação da organização, desde a **destinação de recursos financeiros** até de **máquinas e implementos para a construção da indústria.** Outro fator facilitador, relatado pelo entrevistado EN_CPT1, foi o fato de que os **produtores que se engajaram**

no projeto doaram e emprestaram recursos financeiros, doaram força de trabalho para as atividades de construção da indústria, bem como buscaram capacitação em outros locais para aprender de forma conjunta**.**

Com a decisão tomada do que deveria ser operacionalizado como alternativa, foi dada sequência ao processo, que contou com fatores facilitadores discutidos anteriormente e que podem ser resumidos em: existência de debates por alternativas condizentes com a realidade local, potencial para a produção e desenvolvimento de agroindústrias, percepção de crise ambiental no local, percepção da necessidade de novos modelos de produção, engajamento de atores nos debates locais, formação de parcerias, organização de agricultores para encontrar soluções viáveis, atuação e incentivos do Estado, destinação e disponibilidade de recursos do FUNCACAU e doações dos agricultores, tanto financeira quanto de força de trabalho.

Os fatores apresentados facilitaram o desenvolvimento e fortalecimento da proposta de criação da COOPATRANS como uma alternativa pensada para modificar a realidade local em aspectos socioeconômicos e ambientais.

Barreiras

A criação da COOPATRANS, mesmo diante das possibilidades elencadas e dos fatores que facilitaram o processo, enfrentou barreiras que tiveram de ser superadas, sendo algumas ainda presentes na realidade local.

Segundo a entrevistada EN_CPT2, a barreira inicial ao processo de criação da COOPATRANS foi a **falta de recursos financeiros para custear os produtores**, desde compra de insumos, máquinas e matérias-primas, uma vez que os recursos do FUNCACAU foram destinados apenas à construção da infraestrutura industrial. Essa abordagem é corroborada pelo EN_CPT1 que contextualiza a barreira, justificando-a pela realidade em que se encontravam os **produtores, endividados** em função dos investimentos realizados até o momento e pelas próprias dificuldades financeiras típicas de moradores da região. Isso, segundo o EN_CPT1, trouxe outro agravante, pois o produtor **não tinha condições de se financiar** e, também, tinha **dificuldades em conseguir recursos externos**, uma vez que a **atividade era nova** e se tinha pouco conhecimento acerca de seu desenvolvimento.

A EN_CPT2 também relata que, no início, os **produtores estavam resistentes a acreditar** que a empresa daria certo, o que, segundo o EN_CPT2 se justifica pelo

histórico de organizações coletivas que fracassaram no local. O EN_CPT1 complementa em seu relato de que foi necessário abrir um novo debate para resgatar os valores de coletividade na região, de maneira que pudesse mobilizar os 40 membros para criar a COOPATRANS. A EN_CPT2 argumenta que a **formalização** foi algo que acabou por inibir alguns produtores no processo de organização, pois eles tinham **receios** decorrentes das experiências passadas e **viam a formalização como algo ruim**.

Somados a esses fatores, outra dificuldade elencada pelo EN_CPT1 foi acerca da **mobilização dos produtores para que se engajassem com a gestão do negócio**. Segundo o entrevistado, os **produtores são resistentes** quanto ao seu envolvimento com a gestão e **preferem ficar somente na parte de produção** que "entendem mais": "*Os produtores têm dificuldade em ver isso como um negócio. Eles são bons em plantar e colher, mas não em gerenciar"* (EN_CPT1). Durante a pesquisa de campo, com observações pautadas em conversas informais com um pesquisador que está desenvolvendo projetos na região e com um técnico que presta serviços de assistência, essa barreira pode ser constatada, inclusive como algo que permeia a empresa até os dias atuais. Em suas falas, o técnico relata:

> *"Se você falar pro produtor que ele precisa ser empreendedor, ele pensa que tem que abrir empresa (burocracia)...muitos produtores ficaram endividados na época da cana e tiveram que vender suas terras – isso assusta até hoje e dificulta na hora de abordar os produtores em aspectos gerenciais/empresariais".*

Na fala do pesquisador, existe a barreira cultural também, presente na forma como o produtor é abordado: "*O produtor precisa ser um empreendedor, mas isso deve ser apresentado a ele com uma linguagem entendível, senão ele não aceita".* O pesquisador acrescenta que os aspectos gerenciais sempre foram uma barreira ao desenvolvimento de organizações coletivas na região.

Considerando a proposta da empresa, de uma forma de produção diferenciada – orgânica, emergiu outra barreira no processo, que consistia em **sensibilizar os produtores a produzirem com maior qualidade** (EN_CPT2). Atrelado a esse fator, veio a barreira de **excluir a dependência do produtor quanto ao atravessador** que, segundo o EN_CPT1 e corroborado pela conversa com o técnico no local, comprava as amêndoas de qualquer maneira, sem qualidade, pagava adiantado e visitava as propriedades vez ou outra como forma de assistência técnica, instrumentos pelos quais os produtores ficavam compromissados a entregar sua produção.

Outra barreira ao processo de criação da empresa foi o **pouco conhecimento acerca de seu ramo de atividade,** ou seja, a industrialização de cacau para fabricação de chocolate. Conforme consta no DC_CPT2, os produtores tinham pouco conhecimento e isso dificultou o início das atividades produtivas. Outra barreira, aliada a essa e a falta de recursos, foi a do **processo produtivo que era oneroso**, uma vez que se optou por um produto que demandava por **processos específicos de fabricação**, especialmente na embalagem para transporte dadas as **dificuldades logísticas** e também para manter a qualidade nas **condições climáticas da região**. Essa barreira foi superada com o aprendizado dos produtores e adaptações dos processos produtivos e desenvolvimento de produtos com características regionais.

Por fim, o EN_CPT1 relata que outra barreira à criação da empresa foi a **percepção de seu impacto social no município**. O entrevistado relata que a **dificuldade em mensurar ou traduzir o impacto gerado** pela organização, uma vez que ela é composta por cerca de 30 a 40 membros dentro de uma população mais numerosa de produtores, bem como os seus **resultados foram projetados para longo prazo** – estão surgindo 10 anos depois. Esse fator fez com que **alguns produtores não acreditassem no negócio,** abandonando a ideia da cooperativa logo de início (EN_CPT1).

Dadas as especificidades e particularidades que levaram à criação da COOPATRANS, a lógica em que se desenvolveu o processo apresentou algumas barreiras. Estas foram decorrentes do processo de colonização local, que teve como consequência o endividamento dos produtores e o impedimento à obtenção de financiamentos para compra de máquinas e implementos para as propriedades, somando-se à dificuldade de recursos financeiros para custear as atividades dos agricultores. Também se apresentam como barreiras as dificuldades de recursos externos (além do FUNCACAU); a resistência dos produtores por conta do histórico de cooperativas locais; a visão (por parte dos produtores) da formalização como algo ruim; a resistência dos produtores em se engajar com a gestão; a dificuldade em sensibilizar os agricultores para produção com qualidade; desconectar o produtor do atravessador; o processo produtivo oneroso pelas especificidades locais (clima e logística); as dificuldades para traduzir e mensurar o impacto social; e a projeção de resultados a longo prazo (destoante da visão do produtor – curto prazo).

A presença desses fatores dificultou o desenvolvimento do processo de criação da COOPATRANS, exigindo da comunidade envolvida a capacidade de encontrar

soluções para tais barreiras, para que a organização pudesse ser criada e operacionalizada em resposta às demandas locais.

Desse modo, pode-se observar que a criação da COOPATRANS se deu por meio de um processo que recebeu a influência de diversos fatores, o que pode ser visualizado na Figura 12.

FIGURA 12: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPATRANS

FONTE: o autor (2021).

Como evidenciado na Figura 12, a criação da COOPATRANS foi influenciada por fatores classificados em desencadeadores, facilitadores e barreiras. Os desencadeadores foram os fatores que deram início ao processo, chamando a atenção dos produtores de cacau para projetar uma alternativa viável para o contexto socioeconômico e ambiental em que estavam inseridos. O processo que se desenvolveu, a partir do consenso acerca da criação da organização, contou com fatores facilitadores, que vieram a fortalecer a proposta que convergiu interesses coletivos. Todavia, o processo apresentou barreiras que dificultaram os trâmites envolvendo a criação da COOPATRANS, exigindo capacidade de superação para que a mesma pudesse ser operacionalizada.

Diante desse contexto, a COOPATRANS foi criada, consistindo em um mecanismo de negócio coletivo, que desenvolve ações voltadas para a organização e fortalecimento da agricultura familiar, tendo foco no produtor de cacau e na melhoria da realidade socioeconômica e ambiental do local.

4.4.3 Resultados geradores de valor social

Em seus 10 anos de atuação, a COOPATRANS acumula uma série de resultados que demonstram sua importância para a realidade local, bem como justificam sua idealização como alternativa socioeconômica e ambiental para sua comunidade e para a região.

Com suas atividades comerciais, segundo consta no DC_CPT2, a COOPATRANS conseguiu:

> *"[...]**agregar 30% a 50% de valor na amêndoa**, percentual repassado aos cooperados. **Gerou 20 empregos diretos e mais de 50 indiretos**. **Apoia também mulheres artesãs**, que produzem embalagens para os chocolates utilizando a folha de cacau desidratada, e **possui relação com comunidades extrativistas da região da Terra do Meio**, no Pará"* (DC_CPT2).

Agregando valor ao produto no local, com a industrialização, a COOPATRANS consegue gerar empregos formais e **alternativas de trabalho e renda para os produtores e famílias** em suas propriedades, com **melhores retornos e valorização da agricultura familiar local** (EN_CPT1).

Outro resultado importante é, segundo o EN_CPT1, resultante do **processo de aprendizagem** ao longo de 10 anos, que conferiu à COOPATRANS algumas **premiações nacionais e internacionais**, de maneira que seu **produto é reconhecido e apreciado** no

mercado, com melhores preços e melhores retornos para o produtor. **A produção diferenciada**, de **qualidade**, vem a somar esse resultado, decorrente da **assistência** técnica e apoio da organização para os produtores (DC_CPT2).

Outro resultado da COOPATRANS é a **formação de parcerias** que apoiam suas atividades. Segundo a entrevistada EN_CPT2, graças as parcerias, a COOPATRANS conseguiu **manter suas atividades com retornos para os produtores e pagamentos de suas despesas**, sendo contemplada com valores oriundos de fundos como do Projeto Parceiros Pela Amazônia (PPA) e financiamentos do Instituto Conexões Sustentáveis (Conexsus). Em termos de resultados das parcerias, a COOPATRANS também foi **acelerada pelo PPA**, recebendo **mentorias e cursos de formação em gestão de projetos e negócios** (EN_CPT2).

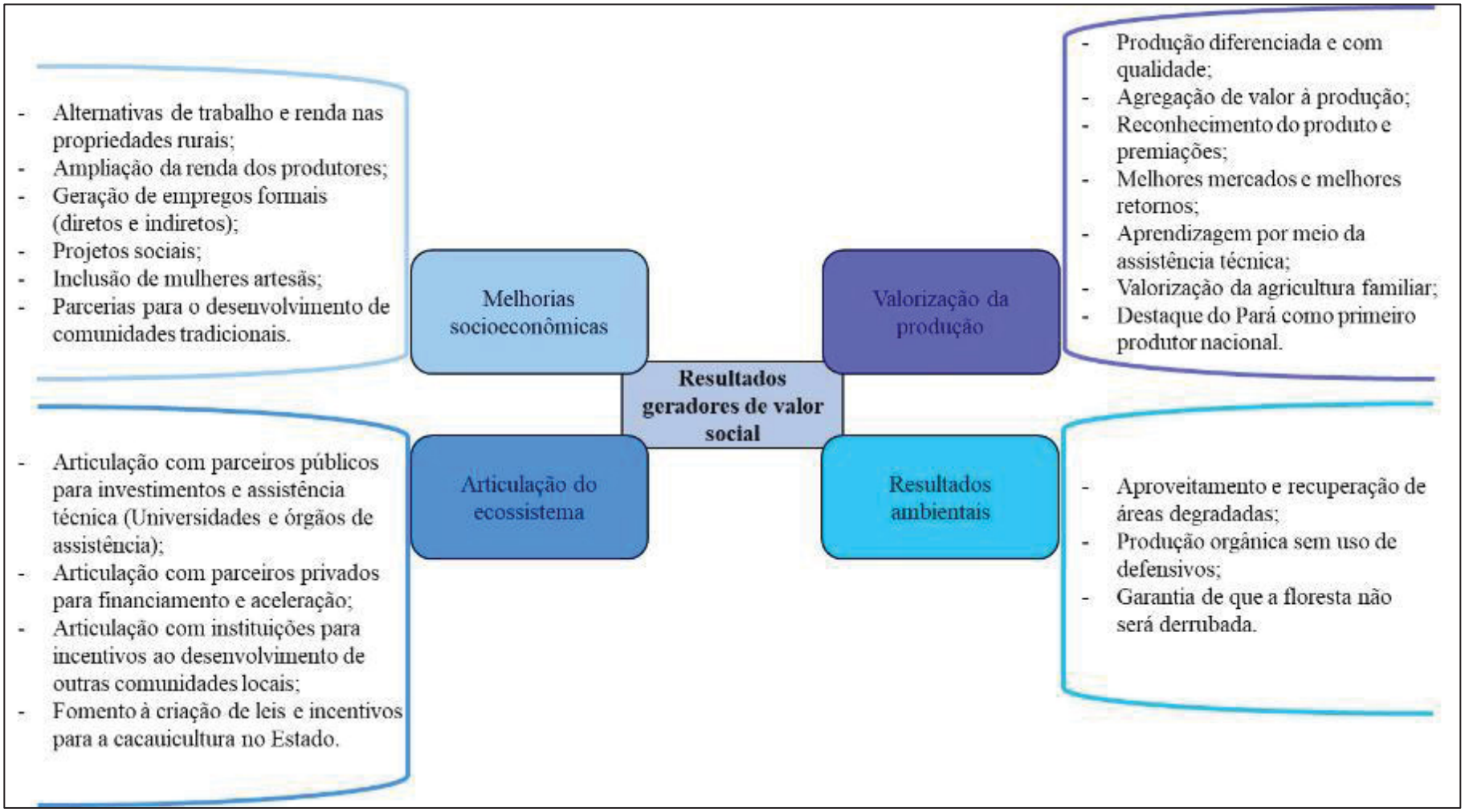
O EN_CPT1 apresenta como resultados, além dos já mencionados para os membros da COOPATRANS, os que alcançam a localidade em geral, tais como os **projetos sociais** que são desenvolvidos para **incentivar outras comunidades locais**, como artesãos, ribeirinhos e indígenas, com os quais a empresa possui parcerias comerciais para aquisição de matéria-prima, como frutos e embalagens.

A COOPATRANS também apresenta **resultados ambientais** para a região, uma vez que as lavouras de cacau, segundo o EN_CPT1, **não degradam o meio ambiente**, **aproveitando as áreas que já estavam degradadas e recuperando-as com cobertura e enriquecimento do solo.** De acordo com o entrevistado, a produção de cacau é a **garantia de que a floresta não será derrubada** no local, pois pode ser **desenvolvida em áreas de matas e sem uso de defensivos** – a **produção da COOPATRANS é toda orgânica**, conciliando atividades econômicas com preservação ambiental.

Considerando seu histórico, o EN_CPT1 relata que os resultados da COOPATRANS são de **alcance estadual**, pois foi a partir dela que passou a se d**ebater a produção de cacau,** criando-se **leis e programas de incentivo** para o **fortalecimento da cacauicultura**, o que conferiu ao Pará **destaque como primeiro produtor nacional**.

Diante disso, tem-se que a COOPATRANS atua com objetivo de atingir resultados capazes de gerar valor social para seus membros e para a região como um todo contemplando diversas esferas, como pode ser observado na Figura 13.

FIGURA 13: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA COOPATRANS



FONTE: o autor (2021).

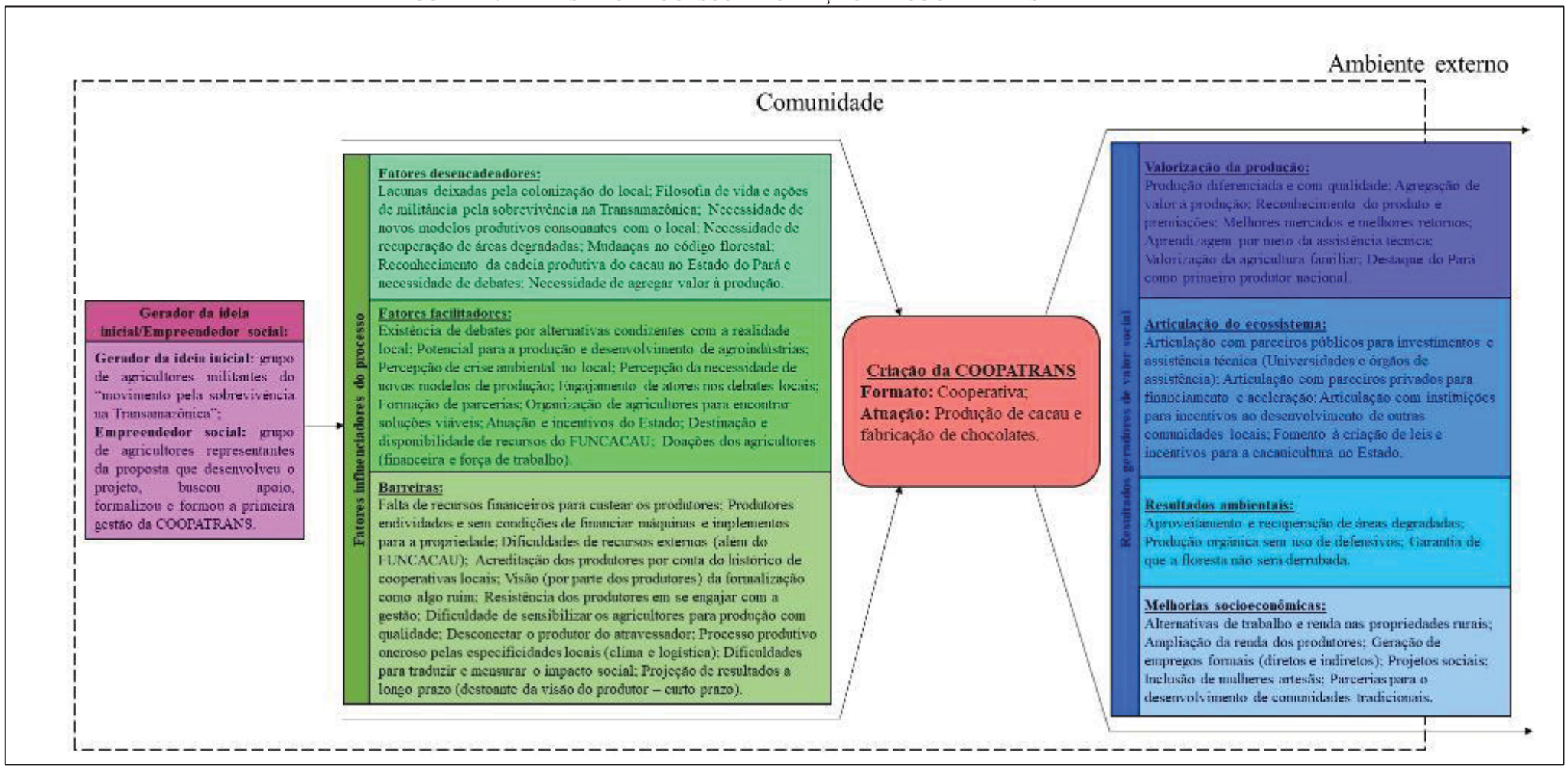
É possível observar que os resultados angariados pela COOPATRANS abarcam desde melhorias socioeconômicas para os seus membros e para outros grupos locais, como mulheres artesãs e comunidades tradicionais, sendo estes oriundos da valorização da produção de cacau, desenvolvida como mecanismo de mudança para a região. Todavia, os resultados da COOPATRANS vão além, pois sua lógica de atuação foi capaz de articular todo um ecossistema voltado para o fortalecimento das atividades produtivas na região, congregando diversos atores e seus respectivos objetivos. Não se pode negligenciar, também, os resultados ambientais que se apresentam na realidade local, pois a COOPATRANS foi criada e desenvolve suas atividades objetivando a preservação e a conservação ambiental.

Considerando a realidade em que a COOPATRANS emergiu, em um contexto fragmentado por diversas lacunas, inclusive históricas, percebe-se que ela gera valor social para o contexto em que se insere, seja para sua comunidade, para outras comunidades locais, para o município em si e para o Estado do Pará como um todo. Assim, evidencia-se a sua capacidade enquanto mecanismo de mudanças positivas para tornar os seus contextos socioeconômico e ambiental sustentáveis.

4.4.4 Análise do processo de criação da COOPATRANS

Por meio da dinâmica de surgimento da COOPATRANS, apresentando-a como alternativa pensada para promover mudanças socioeconômicas e ambientais, os elementos descritos permitem a análise do processo de criação da organização, sendo este demonstrado por meio da Figura 14.

FIGURA 14: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPATRANS



FONTE: o autor (2021).

Diante da realidade socioeconômica e ambiental dos produtores rurais – comunidade de agricultores familiares formada nos arredores da usina – com dívidas, dificuldades para acessar o mercado de cacau (atravessadores), baixo valor agregado à produção e problemas ambientais decorrentes da tentativa de lavoura de cana-de-açúcar, um pequeno grupo de agricultores da região começou a pensar em alternativas para modificar o contexto que se inseriam.

Com a realização da "Festa do Cacau" em Medicilândia (a pedido desse grupo) por dois anos consecutivos, o grupo de agricultores desenvolveu a ideia de criar uma indústria para fabricação de chocolate, sendo apresentada no segundo ano e reformulada para se constituir no formato de cooperativa, dado que os recursos a serem investidos por entidades públicas só poderiam ser acessados por esse modelo organizacional. Nesse contexto, o grupo de agricultores mobilizou os demais membros da comunidade rural local, que se encontravam na mesma situação de dificuldades, para constituírem a cooperativa, bem como esse mesmo grupo desenvolveu o projeto até a formalização da organização e sua primeira gestão. O grupo também iniciou uma série de discussões e debates com os agricultores acerca do que poderia ser feito, tendo, a partir da soma de ideias, a identificação dos recursos disponíveis que eram os naturais oriundos da região (terra propícia para lavoura cacaueira), conhecimentos e experiências dos agricultores e, também, recursos financeiros oriundos do recém-criado FUNCACAU. Assim, esse grupo de agricultores, por sua atuação, é identificado como empreendedor social, ou seja, um grupo de atores que se empenhou em prol da promoção de iniciativas para modificar a realidade socioeconômica e ambiental, com resultados coletivos para amenizar os impactos dos problemas existentes no local.

O grupo empreendedor passou a atuar para que todos os agricultores envolvidos no projeto se tornassem empreendedores (comunidade empreendedora) empenhando seus esforços em direção da mudança socioeconômica e ambiental. O grupo passou a representar os interesses coletivos, desenvolvendo o processo que levou à criação da COOPATRANS, lidando com diversos fatores, que atuaram como desencadeadores, facilitadores ou barreiras, e que influenciaram todo desenvolvimento do processo, exigindo capacidade de superação e adequação à realidade por parte dos envolvidos com a criação e operacionalização da organização.

Com a organização criada e formalizada, os resultados começaram a contemplar melhorias na realidade em que a comunidade de produtores de cacau se inseria, gerando

valor social para ela, para o município e até para o Estado do Pará como um todo. A atuação da COOPATRANS favoreceu a valorização da produção de cacau na localidade e no Estado, melhorias socioeconômicas para os produtores e comunidades da região, articulação do ecossistema que envolve a cacauicultura a nível estadual e resultados ambientais com a recuperação e preservação de recursos naturais.

Considerando a realidade em que ela emergiu, tem-se que a COOPATRANS se constitui em um mecanismo criado para modificar positivamente a realidade local, mas que, por sua lógica de atuação, tomou dimensões maiores, contemplando outras comunidades da região, envolvendo um número maior de atores e fomentando debates que modificaram a realidade da cacauicultura em todo o Estado do Pará. Nesse sentido, entende-se que a COOPATRANS alcança os objetivos inerentes à sua criação, induzindo o contexto em que se insere à uma realidade sustentável.

4.5 CASO 5: COOPERATIVA DOS PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR DE SANTARÉM (COOPAFS)

A Cooperativa dos Produtores da Agricultura Familiar de Santarém (COOPAFS), é uma organização coletiva que desenvolve atividades voltadas para o ramo de produção e comercialização de frutas e hortaliças, abarcando áreas urbanas e rurais do município de Santarém, localizado a 1.200 km da capital Belém, Estado do Pará.

A COOPAFS foi fundada no ano de 2011 e conta com 170 membros, famílias produtoras que desenvolvem agricultura familiar na localidade. As atividades da empresa consistem em absorver a produção agrícola das famílias cooperadas e entregar no mercado local, especialmente no mercado institucional para o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e para o Exército – Batalhão de Engenharia e Construção (BEC) de Santarém, de maneira que os produtores possam ter acesso ao mercado de forma direta e justa, com retornos econômicos e sociais.

A descrição do caso foi desenvolvida por meio dos procedimentos metodológicos apresentados no capítulo anterior, sendo aqui rememorados alguns elementos que se fazem presentes nos textos, como forma de situar a informação. Esses elementos são apresentados a seguir.

QUADRO 8: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA COOPAFS

Realização da pesquisa	Entrevistas (03)	Presidente da organização (EN_CPF1) Vice-presidente e fundador (EN_CPF2) Secretária da organização (EN_CPF3)
	Documentos	Transcrição das entrevistas
	Observação	Notas tomadas durante pesquisa de campo – visita ao caso

FONTE: o autor (2021).

Os elementos apresentados consistem nas fontes de evidências do caso, que favoreceram a sua descrição e análise como segue.

4.5.1 Caracterização da comunidade

O município de Santarém possui, em sua área urbana, uma região conhecida como "Cinturão Verde", local em que se formou uma comunidade de agricultores familiares que desenvolvem atividades de produção de hortaliças. A COOPAFS, inicialmente, foi pensada como alternativa para prover melhores condições aos agricultores desse local, mas, acabou por abarcar toda a região, tendo outras comunidades locais – agricultores familiares do campo, quilombolas, indígenas e ribeirinhos – como seus membros que partilham da mesma realidade e dos mesmos anseios.

O município é forte na produção de hortaliças e frutas, oriundas da agricultura familiar, o que sinaliza a existência de grandes mercados e diversos atores envolvidos com a atividade. No caso dos agricultores membros da COOPAFS, de acordo com os relatos de sua Presidente (EN_CPF1) e seu Vice (EN_CPF 2) essa potencialidade local não era capaz de alcançar todos os produtores, especialmente os menores e de comunidades mais afastadas da cidade. Assim, ambos os entrevistados relatam que a produção local vinha sendo desvalorizada e que os produtores já estavam desacreditando de seu potencial. O EN_CPF2 diz que ele mesmo vendia pouco e não acreditava na continuidade da atividade produtiva.

Complementarmente, os relatos da EN_CPF1 apontam que os agricultores da comunidade do Cinturão Verde já vinham produzindo pouco, basicamente para subsistência e com pouca coisa de excedente para o comércio. Vendiam seus produtos, como cheiro verde, a preços bem baixos – cerca de R$ 1,00/maço – em locais como portas de mercados, açougues ou de bicicleta nas ruas. Com o dinheiro das vendas apenas compravam sementes para pequenos plantios: [...] *"só plantava um pouco porque para não perder produção, só plantava aquilo que ele dava conta de regar. Aí vendia lá no*

mercadinho, compravam a semente e ficavam nessa mesmice de fazer todo o trabalho muito manual" (EN_CPF1).

Em visita de campo para acompanhar uma ação da COOPAFS, em uma comunidade quilombola local, foi possível observar relatos de famílias produtoras que ajudam a caracterizar a realidade local, em que as famílias do quilombo produziam diversos itens e não tinham acesso direto ao mercado, ficando à mercê dos atravessadores que pagavam preços insignificantes. Essa lógica é corroborada pela secretária da COOPAFS (EN_CPF3), residente no quilombo, ao contar que existia muito assédio por parte de atravessadores da produção. Segundo ela as famílias produziam e levavam para a cidade, sem a garantia de ter para quem vender. Quando vendiam para o atravessador, o preço era muito baixo, o que dificultava os retornos para a manutenção das necessidades das famílias.

Nesse contexto, no Cinturão Verde existiam algumas lideranças, representantes comunitários que buscavam alternativas para o local. Segundo relato da EN_CPF1, um líder comunitário (fundador da COOPAFS) já pensava em promover melhorias locais visando a valorização da agricultura familiar no cinturão verde, e ele se inquietava com a realidade do agricultor, com pouca organização social, sem muitas alternativas de mercado, exploração de atravessadores e perdas na produção.

Esse líder possuía relações de amizade com um grande produtor de frutas que residia na região do município de Santarém, próximo à comunidade do Cinturão Verde. Esse produtor desenvolvia diversas atividades produtivas e comerciais na região, em parceria com universidades e outras instituições locais. Em uma conversa, o produtor apresentou para o líder comunitário a ideia de criação de uma cooperativa, vendo nela a possibilidade de modificar positivamente a realidade local (EN_CPF1).

Assim, os dois atores (líder comunitário e produtor) saíram pela área do cinturão verde conversando com os demais agricultores. Conseguiram mobilizar um grupo de 15 pessoas e foram buscar apoio do SEBRAE, da OCB e de um sindicato local. Esse grupo auxiliou na mobilização de mais agricultores para compor o quadro da COOPAFS, bem como formaram a primeira gestão da organização. Segundo a EN_CPF1, o líder comunitário e o produtor lideraram o processo acerca dos trâmites legais para formalização da COOPAFS, enquanto o grupo de 15 pessoas recebia capacitações sobre cooperativismo (SEBRAE e OCB). A entrevistada conta que esse grupo participou de capacitações sobre cooperativismo durante um ano, tornando-se multiplicadores na mobilização de outros membros para fortalecer o quadro da COOPAFS (EN_CPF1).

Diante desse contexto, com a realidade em que os agricultores se inseriam e com as percepções dos dois atores mencionados, bem como a mobilização do grupo inicial, foi então criada, no ano de 2011, a COOPAFS como uma alternativa para promover mudanças nas estruturas socioeconômicas locais de maneira sustentável.

4.5.2 Fatores influenciadores da criação da COOPAFS

Considerando a realidade local apresentada, era eminente a necessidade de uma alternativa capaz de melhorar as condições de produção, comércio e, consequentemente, de vida dos agricultores familiares, a COOPAFS foi criada em resposta a essa necessidade.

Com 10 anos de existência e 170 membros, segundo a entrevistada EN_CPF1, as atividades da COOPAFS são voltadas exclusivamente para a agricultura familiar, de forma que sejam contempladas as demandas de acesso ao mercado por parte dos agricultores urbanos e rurais de Santarém e entornos. Desde o seu início a COOPAFS teve o propósito de abarcar comunidades quilombolas, ribeirinhas e indígenas que circundam a cidade (EN_CPF1).

Segundo os relatos da EN_CPF1, a COOPAFS, atualmente, não possui sede própria – instalações e infraestrutura – sendo que seus produtos são entregues direto no mercado local. A COOPAFS é responsável pela articulação das vendas. Os produtores entregam de maneira conjunta, usando meios de transporte próprios, nos locais em que a organização efetuou as vendas, como na Secretaria de Educação (que recebe e repassa para creches e escolas), hospitais, supermercados e BEC. A EN_CPF1 diz que os produtos são todos embalados com selo da COOPAFS, de maneira que fique claro ao cliente a origem e procedência. A COOPAFS emite as notas referente as vendas, faz o empenho para o recebimento e repassa diretamente aos produtores. Os agricultores também podem vender seus produtos excedentes, que a COOPAFS não consegue absorver, por conta própria.

Para acessar o mercado, por meio da cooperativa, os agricultores precisam estar em dia com as documentações, como a Declaração de Aptidão do PRONAF (DAP) e Número de Identificação Social (NIS), ações que são orientadas constantemente pela COOPAFS para que o produtor não tenha impedimentos para a venda.

Quando perguntada acerca do porquê desse formato organizacional, a entrevistada EN_CPF1 afirma: "*uma empresa normal tem muito do manda quem pode e*

obedece quem em juízo...isso não contempla a coletividade, de crescer juntos" (EN_CPF1). Essa lógica reforça a importância de se ter um formato organizacional aderente à comunidade que representa, de maneira que seus esforços resultem em maior engajamento e ganhos coletivos, tanto econômicos quanto sociais. O EN_CPF2 corrobora com essa ideia, de que a organização tem que ser no formato que melhor se adere à comunidade:

> [...] *"essa forma de cooperativa motiva o produtor a ver sua produção como um negócio...o trabalho da COOPAFS vai muito além, ajuda essas comunidades a perceber seu potencial...isso motivou o início, ser algo maior, por isso não pode ser uma empresa comum"* (EN_CPF2).

Assim, a COOPAFS desenvolve suas ações voltadas para os interesses coletivos, direcionando esforços para representar os agricultores familiares e lhes garantir melhores condições de produção e comércio. Nesse contexto, tem-se que a criação da COOPAFS foi permeada por fatores que influenciaram no processo, como os que são descritos a seguir.

Fatores desencadeadores

O primeiro fator desencadeador do processo de criação da COOPAFS foi a **percepção do líder comunitário do Cinturão Verde** de que a produção agrícola familiar local estava sendo desvalorizada. Segundo a EN_CPF1, todos os dias a cena se repetia, com diversos produtores vendendo seus **produtos a baixos preços** nas ruas e portas dos comércios, ou voltando para casa sem ter vendido, na maioria das vezes **perdendo sua produção**.

De acordo com a EN_CPF1, essa lógica causava **inquietação**, além do líder comunitário, em alguns outros atores que percebiam a situação, como o produtor de frutas e também de mais alguns agricultores que partilhavam da mesma realidade. A EN_CPF1 relata que ela mesma, na época agricultora e trabalhadora do sindicato rural local, **se inquietava em ver a situação**, tanto que foi uma das pessoas que abraçou a causa de criação da COOPAFS, sendo membro do grupo inicial (15 pessoas). A respeito disso, a entrevistada relata:

> [...] *"a gente estava cansado de ver os produtores trabalhando tanto e sem retorno, vendendo pra atravessador, sem valorização e a pobreza só*

> *aumentando...isso inquietava algumas pessoas que acreditavam na agricultura familiar como alternativa para transformação das comunidades"* (EN_CPF1).

Pelos relatos da EN_CPF1 tem-se que um dos desencadeadores do processo de criação da COOPAFS foi a **necessidade de resgatar a motivação dos agricultores** para dar sequência nas atividades inerentes à agricultura familiar, algo que, pela realidade vivenciada, corria risco de se perder. Nesse sentido, outro fator desencadeador do processo de criação da COOPAFS foi a percepção da necessidade de estreitas as relações entre os atores locais. Segundo a EN_CPF1, os produtores não se sentiam motivados porque tinham pouca relação entre si e com o mercado, sendo que o atravessador não manifestava afetividade ou se preocupava com as questões emocionais, com as dificuldades que as famílias passavam, entre outras. A entrevistada afirma que a proposta foi criar um mecanismo que pudesse **melhorar essa relação entre os produtores**, relações afetivas e de proximidade, pois, segundo ela, são elementos importantes para motivar as pessoas a manterem e desenvolverem melhor suas atividades produtivas (EN_CPF1). Essa relação de proximidade e afetividade foi percebida durante visita de campo, em que os representantes da cooperativa são recebidos e tratados com estima pelos agricultores, retribuindo a atenção e gentileza que recebem, inclusive demonstrando a existência de laços de amizade que se formaram durante as atividades da COOPAFS.

Outro fator desencadeador do processo foi a percepção de que a localidade comportava um **número considerável de produtores e a produção era diversificada**. Todavia, segundo a EN_CPF1, a produção ainda era muito rudimentar, uma vez que o produtor não via perspectiva de melhoria. Assim, a alternativa pensada deveria comportar ações voltadas para a **modernização e ampliação da produção**, que poderiam ser contempladas com **maior acesso dos produtores aos mercados com melhores retornos para investimentos**. Relacionado a isso, também se tinha a possibilidade de **abarcar comunidades nos entornos da cidade**, como relata a entrevistada EN_CPF1: "*a gente tinha em mente alcançar essas comunidades também, os índios*" (EN_CPF1). Esse fator tem relação com a importância de resgate e manutenção da cultura dos povos tradicionais locais, inserindo-os em cadeias produtivas para além das atividades de subsistência.

Diante disso, pode-se perceber que a COOPAFS emergiu por influências de fatores relacionados à realidade em que se inseriam os agricultores familiares da comunidade do Cinturão Verde de Santarém, realidade esta que causava inquietação no líder comunitário local e em outros atores como agricultores da comunidade e um

produtor de frutas vizinho. Essas inquietações somaram-se a outros elementos, como a necessidade de resgatar a motivação dos agricultores estreitando relações entre os atores locais (entre os produtores e com o mercado), necessidade de acessar mercados diretos (sem atravessadores) com melhores preços, necessidade de recursos para modernização da produção, existência de grande número de agricultores e produção diversificada (potencial) e possibilidade de abarcar outras comunidades no entorno da cidade.

Os fatores mencionados são caracterizados como desencadeadores do processo, pois foram os responsáveis pelo início da dinâmica que resultou na criação da COOPAFS.

Fatores facilitadores

Pelos relatos da entrevistada EN_1, a criação da COOPAFS não foi fácil. Todavia, identificam-se alguns elementos que, segundo ela, favoreceram o processo e, portanto, são aqui tratados como fatores facilitadores.

O primeiro facilitador identificado no relato da EN_CPF1 foi a **percepção de que era necessário mudar**, por parte de alguns produtores – 15 no total. Isso facilitou na **soma de ideias** que permearam as discussões e levaram ao denominador de criar a COOPAFS para atender os interesses e demandas coletivos. Esse fator se justifica, também, pelo relato do EN_CPF2 que contextualiza as dificuldades enfrentadas pelos produtores por comercializarem seus produtos individualmente, o que não lhes dava força de representação. Assim, passaram a perceber a **necessidade de criar algo coletivo** e isso facilitou as discussões e e surgimento de ideias.

O segundo fator facilitador, segundo a EN_CPF1, foi o **apoio recebido** da parte do produtor de frutas (mencionado anteriormente) que era um grande agricultor local, reconhecido nacionalmente e que tinha seu nome respeitado na região. A EN_CPF1 afirma que esse agricultor deu todo apoio para a criação da COOPAFS e que, em seu nome, **outros apoiadores vieram somar esforços** para o desenvolvimento da alternativa, como sindicatos, SEBRAE e OCB.

Assim, relacionado aos apoios e parcerias, tem-se um facilitador do processo, que foi a **capacitação inicial recebida por meio da OCB**. A EN_CPF1 relata que quando os produtores se organizaram e tiveram a ideia de criar a COOPAFS, a OCB lhes ofereceu capacitação de um mês acerca do processo de criação e operacionalização de uma cooperativa, algo que, segundo ela, era pouco conhecido pelos produtores. A capacitação,

segundo a entrevistada, foi realizada com o grupo de 15 produtores, no intento de que eles atuassem como **multiplicadores**, capacitando os demais.

Na visita de campo, em visitas às propriedades, pode-se observar dois fatores que tem relação com os facilitadores do processo. O primeiro é **a experiência e conhecimento** dos produtores quanto ao cultivo de hortaliças e frutas, corroborando a afirmação da EN_CPF1 de que eles possuem e **entendem das técnicas.** Esse fator, acredita-se, foi um diferencial para a definição do segmento de atuação da COOPAFS com seus produtos, potencial produtivo e possibilidades de mercado. Nesse sentido tem o segundo fator observado no campo, que é o meio ambiente local, com **solo fértil, boas condições hídricas e clima propício para produção de hortaliças e frutas**, o que facilitou a definição dos mercados em que a empresa iria atuar e as possibilidades de atender em maiores quantidades e melhor qualidade.

A realidade mencionada permite a visualização de fatores que facilitaram o processo de criação da COOPAFS, percepção das necessidades de mudanças para os agricultores, necessidade de criar algo coletivo, apoio do produtor conhecido e prestigiado na região, apoio de instituições locais, adesão e mobilização do grupo de agricultores multiplicadores, capacitação em cooperativismo recebida pelo grupo de agricultores/multiplicadores, experiência e conhecimento dos agricultores em técnicas produtivas, disponibilidade de recursos produtivos (solo fértil, recursos hídricos e clima) propícios para a atividade agrícola. Esses fatores fortaleceram o processo de criação da COOPAFS.

Barreiras

Pelo fato de a COOPAFS se tratar de uma organização com formato e atuação em um contexto específico, o seu processo de criação enfrentou algumas barreiras que precisaram ser transpostas a fim de que a organização pudesse alcançar os objetivos pelos quais ela emergiu.

A primeira barreira, segundo o EN_CPF2, foi a de **convencer os produtores da comunidade do Cinturão Verde a se organizarem de forma coletiva e deixarem as práticas individuais**. O entrevistado relata que eles não acreditavam e preferiam continuar desenvolvendo suas **atividades individualmente**, uma vez que julgavam ser mais fácil, mais conveniente vender seus produtos como já faziam, na rua e nas portas do comércio (EN_CPF2). Esse fator, da percepção e consciência dos produtores, pode ser

um dos responsáveis por, na época, a produção ser desvalorizada e a atividade estar em declínio.

A segunda barreira, relaciona-se **a resistência dos produtores** a alternativa pensada para mudança. Segundo a EN_CPF1, no **histórico de experiências** passadas que fracassaram, especialmente envolvendo alguns produtores em organizações coletivas, dificultou o **convencimento** dos produtores quanto a viabilidade da proposta e sua **e adesão** a criação da COOPAFS.

Após a formatação da ideia, surge uma barreira relacionada à sua **formalização**, pois na época, como conta a EN_CPF1, exigia-se **muita documentação** e tudo precisava ser encaminhado à capital Belém. Esse **processo foi moroso** e levou um ano até a formalização e início da operação da COOPAFS, o que a deixava **impedida de comercializar**. Isso desmotivou alguns produtores, pois eles buscavam retornos imediatos e levou **alguns a abandonarem a cooperativa já no início**. Os que ficaram, **precisaram enfrentar as dificuldades** desse período, buscando meios de manutenção para as famílias como lhes fosse possível.

Por fim, uma barreira que precisou ser superada para a criação da COOPAFS, e que se faz presente até os dias atuais, consiste no **assédio do atravessador**. Segundo relatos dos entrevistados (os três) em conversas durante a pesquisa de campo, no processo de criação da COOPAFS os atravessadores **tentavam desestabilizar os produtores**, de modo a não acreditarem na proposta e continuarem a vender seus produtos por meio de entrepostos. Para isso, em alguns casos, os atravessadores chegavam a aumentar o preço, como forma de **segurar o produtor** em um compromisso de entrega dos produtos. Todavia, a EN_CPF3 relata que isso era momentâneo e, logo em seguida, os preços retornavam a seu valor usual, bem abaixo do justo no mercado.

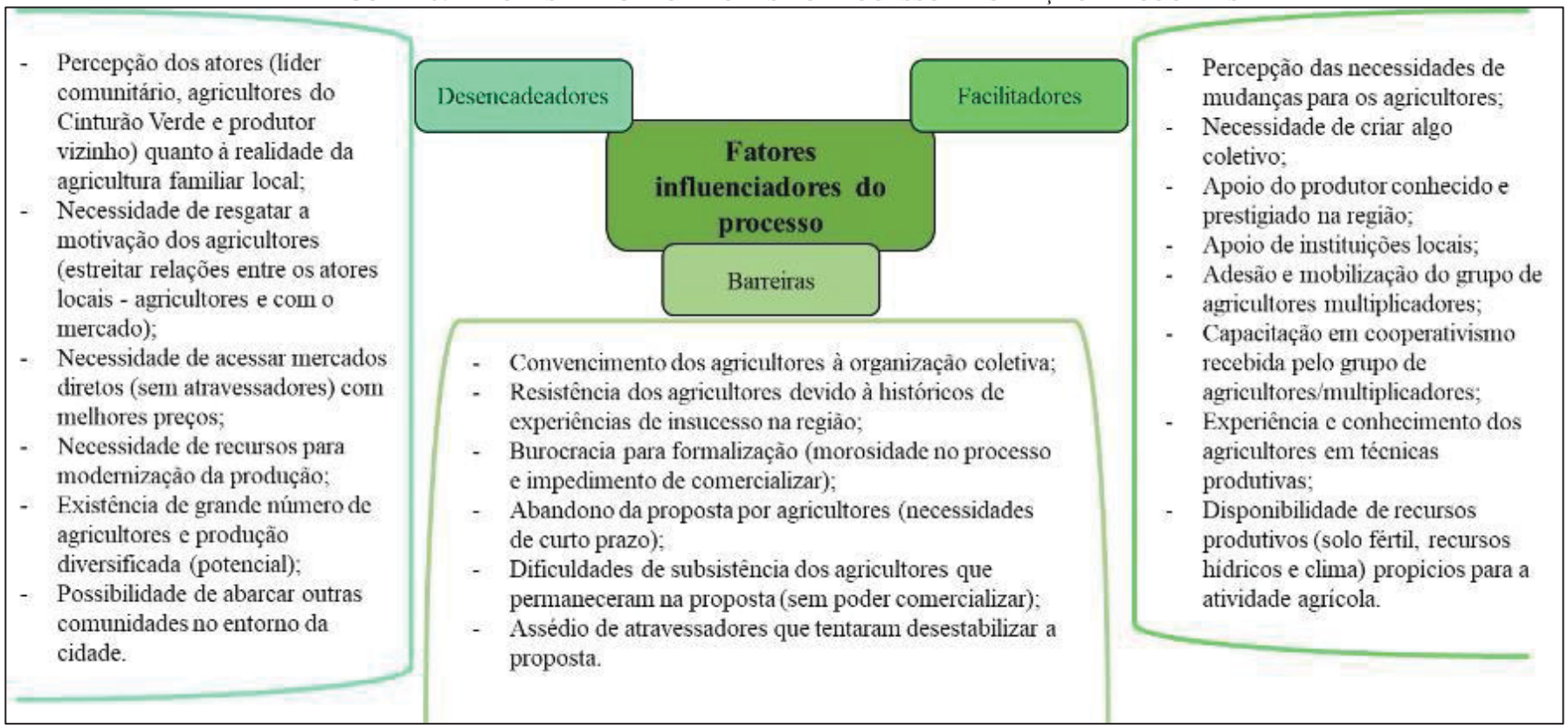
Assim, é possível percebem que as barreiras identificadas no processo de criação da COOPAFS podem ser identificadas como: convencimento dos agricultores à organização coletiva, resistência dos agricultores devido à históricos de experiências de insucesso na região, burocracia para formalização (morosidade no processo e impedimento de comercializar), abandono da proposta por agricultores (necessidades de curto prazo), dificuldades de subsistência dos agricultores que permaneceram na proposta (sem poder comercializar) e assédio de atravessadores que tentaram desestabilizar a proposta.

Essas barreiras se fizeram presentes no desenho da proposta de criação da COOPAFS, exigindo capacidade de superação para que a organização fosse formalizada

e entrasse em operação, atendendo aos anseios dos agricultores e aos objetivos pelos quais ela emergiu.

Pelo exposto, pode-se compreender que a COOPAFS foi criada por meio de um processo que teve a influência de fatores distintos, aqui classificados em desencadeadores, facilitadores e barreiras, como pode ser observado na Figura 15.

FIGURA 15: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPAFS



FONTE: o autor (2021).

A Figura 15 resume as descrições apresentadas acerca dos fatores que influenciaram o processo de criação da COOPAFS, de acordo com sua atuação como desencadeadores, facilitadores ou barreiras.

Assim, é possível de conhecer a realidade em que a COOPAFS emergiu, enumerando as condições iniciais, o que facilitou e o que dificultou a sua criação e operacionalização como alternativa viável para melhorias socioeconômicas e ambientais, tornando a agricultura familiar local sustentável.

4.5.3 Resultados geradores de valor social

Em seus 10 anos de atuação, a empresa tem resultados a serem pontuados, especialmente no que diz respeito à organização social dos agricultores para a mudança da realidade socioeconômica do contexto em que se inserem.

Considerando a realidade em que se apresentavam os agricultores do Cinturão Verde e da região, a EN_CPF1 relata que **a motivação deles em dar continuidade à atividade** é um resultado da COOPAFS, o que proporcionou **melhorias visíveis nas suas condições de vida e bem-estar**. A entrevistada conta que os agricultores, que antes vendiam na rua, de bicicleta, quando conseguiam vender a um preço baixo, hoje **tem carro, moto, celular, internet em casa e outros bens adquiridos para o conforto da família**. A COOPAFS, por meio das vendas coletivas e de sua representação dos interesses de seus membros, consegue **agregar valor aos produtos**, o que representa **melhores retornos para as famílias**. A EN_CPF1 relata: "*quando você está entregando de porta em porta o cheiro verde aqui, você entrega a um real no açougue, mas se você for vender pela cooperativa é oito reais*" (EN_CPF1). A exemplo disso tem-se o relato – emocionado – do EN_CPF2*:*

> *"eu chegava final do ano e falava: o que eu fiz esse ano? Trabalhei e não sobrou nada.* ***Agora eu tenho a visão de negócio, reformei a casa, tenho carro e tenho pessoas que trabalham comigo****. Hoje eu consigo ajudar minha família e outras pessoas"* (EN_CPF2).

Nesse mesmo sentido, se inserem as palavras da secretária da COOPAFS EN_CPF3: *"a gente trabalhava só pro marreteiro. [...] é difícil a viagem de ida para a cidade (contra a correnteza) e ter que voltar com os produtos que não vende. [...]* ***hoje eu pago faculdade e escola de música pros meus filhos"*** **(EN_CPF3).**

Um aspecto importante a ser pontuado, conforme relato do EN_2, é que os produtores, conforme foram percebendo os resultados da COOPAFS, passaram a perceber **suas atividades como um negócio**, que dão retornos e que são capazes de sanar suas necessidades. Nesse sentido, a EN_CPF1 corrobora a ideia ao contextualizar que a **visão dos produtores mudou** de tal forma que eles hoje já **compram novas terras para cultivo, adquirem máquinas e implementos, geram trabalho para outras pessoas**. A mesma entrevistada relata:

> *"Você vai ver o [fulano] que tem cerca de 30 pessoas trabalhando com ele no Tabocal (comunidade)...as pessoas não tinham muito o que fazer e hoje tem hortas que são verdadeiras empresas. [...] hoje ele acredita e ajuda a gerar emprego na comunidade porque tem certeza do retorno"* (EN_CPF1).

Essa afirmação pode ser corroborada com a observação durante visita à propriedade, onde está sendo construída uma estrutura robusta para o trabalho com hortaliças, sendo barracão, estufas, resfriador e refeitório para os trabalhadores locais.

Nos relatos da EN_CPF1, tem-se, também, como resultado da COOPAFS a **inserção de comunidades locais** nas cadeias produtivas, tais como quilombolas, indígenas e ribeirinhos. Assim, um número maior de atores locais pode ser contemplado com **melhorias em suas condições de vida** por meio **do acesso a melhores mercados com melhores preços**, **garantias de comércio** para seus produtos, geração de trabalho e ampliação da renda, o que, consequentemente, irá proporcionar a esses atores os resultados acima mencionados. Ademais, em relação a esses atores mencionados tem-se o resultado da **manutenção da cultura dos povos tradicionais** (saberes, crenças, modos de vida, formas de produção inerentes a povos indígenas e quilombolas), com apropriação do contexto em que eles estão inseridos a gerações. Nesse sentido, os resultados oriundos da atuação da COOPAFS nas comunidades locais são percebidos por seus membros, como pode ser evidenciado nos relatos extraídos de conversas informais com dois cooperados de uma comunidade quilombola: (cooperado 1) *"eu vendia pro PAA (sozinho), mas baixaram muito o preço das compras...agora eu vendo para a cooperativa e é uma **oportunidade de valorizar a produção**"*; (cooperado 2) *"eu dei um salto de um degrau para 10 acima"*.

A visão da COOPAFS de inserção das comunidades tradicionais locais, segundo relatos da EN_CPF1 corroborados pela EN_CPF3, fez com que a cooperativa adquirisse um **terreno no cinturão verde para que os quilombolas possam plantar nos períodos**

em que sua comunidade alaga, dada a localização às margens do Rio Tapajós. Dessa maneira, segundo a EN_CPT1 afirma, os cooperados da comunidade **não ficam sem produção nos períodos de cheia** e, consequentemente, **garantem a renda para manutenção de suas famílias**. Logicamente que esse fator é ponderado como resultado da atuação da COOPAFS, à luz dos objetivos pelos quais ela foi criada.

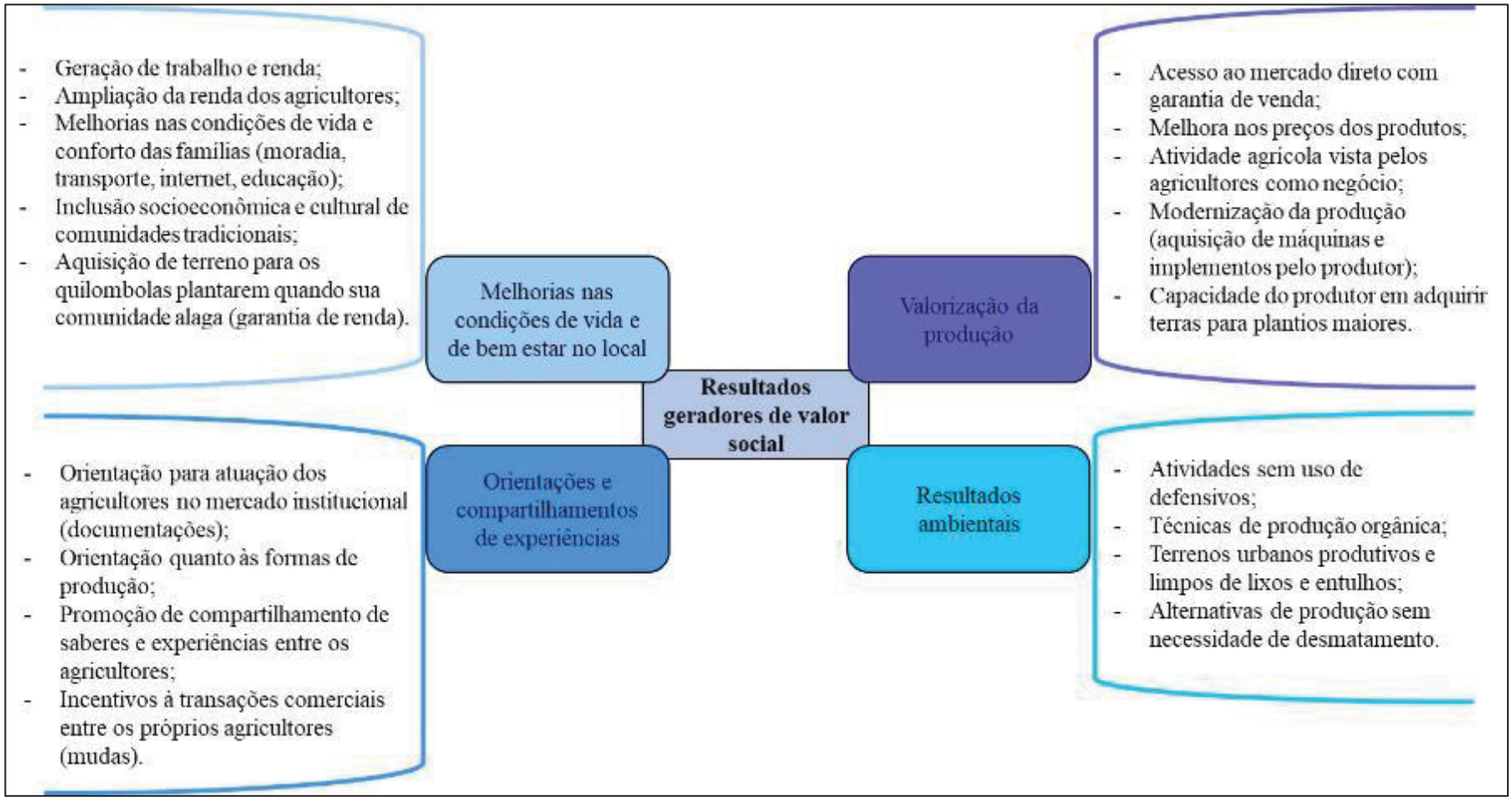
De acordo com os relatos da EN_CPF1, outro resultado da atuação da COOPAFS é o **suporte orientativo** que ela fornece aos seus membros, desde formas de produção até documentações necessárias. A exemplo disso, o EN_CPF2 relata que a COOPAFS **promove a interação entre os seus membros**, objetivando a **troca de conhecimentos e o compartilhamento experiências** voltadas para o cultivo, bem como incentiva **o comércio de mudas entre os próprios cooperados**. Quanto **a orientação acerca das documentações**, foi possível observar na visita de campo que a COOPAFS acompanha a situação de cada membro, de maneira que eles fiquem regulares com a DAP e o NIS, exigências para fornecer os produtos no mercado institucional, sem que acarrete prejuízos aos agricultores.

Observando a lógica de atuação da COOPAFS percebem-se também os resultados ambientais, uma vez que suas **atividades são desenvolvidas sem uso de defensivos**. Nesse sentido, tem-se a observação quanto às práticas do EN_CPF2 que desenvolveu por conta própria um adubo feito de sementes de açaí que eram descartadas no meio ambiente e, por não terem mais fertilidade, apodreciam e causavam maus odores. O próprio agricultor foi desenvolvendo testes e criou um equipamento para carbonizar e triturar as sementes, transformando-as em **adubo para sua produçã**o e que, também, já é fornecido para alguns outros cooperados.

Além disso, muitas das atividades da COOPAFS são desenvolvidas em **terrenos que não comportam construções**, assim sua atuação nesses espaços garante que eles **permaneçam limpos e sem entulhos ou descarte de lixos da cidade**. Por conta da **fertilidade do solo**, **recursos hídricos e condições climáticas**, os agricultores tanto das áreas urbanas quanto das rurais, conseguem **produzir em grandes quantidades sem maior necessidade de espaço**, o que representa uma alternativa para **produção sem desmatamento** e impactos negativos no meio ambiente da região.

Em síntese do que foi relatado, percebe-se que a COOPAFS atua à luz dos objetivos pelos quais ela foi criada, contemplando algumas esferas da realidade socioeconômica e ambiental local, como pode ser visualizado na Figura 16.

FIGURA 16: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA COOPAFS



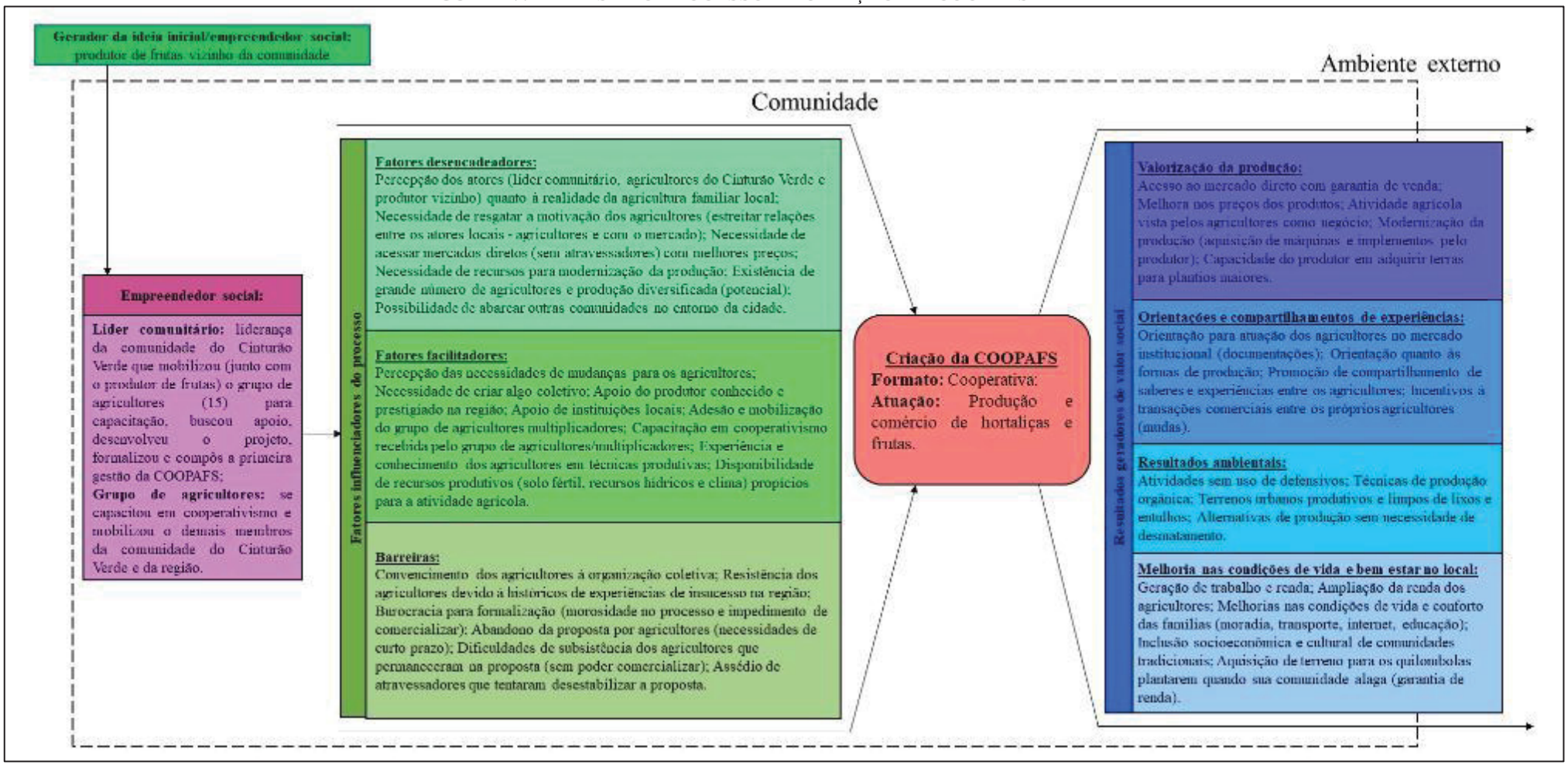
FONTE: o autor (2021).

Os resultados apresentados se constituem em valor social, uma vez que refletem a atuação da COOPAFS atendendo as demandas dos agricultores familiares locais, que era de dificuldades. A criação da COOPAFS promoveu mudança nas estruturas locais, com a conexão das comunidades às cadeias produtivas. Sua atuação é o reflexo do protagonismo social das comunidades, empenhando seus esforços para alcançar patamares de desenvolvimento com características justas, equitativas, solidárias e sustentáveis.

4.5.4 Análise do processo de criação da COOPAFS

Diante do exposto, torna-se possível compreender a lógica em que a COOPAFS emergiu, pautada na busca por melhorias nas condições dos agricultores familiares da comunidade do Cinturão Verde e outras comunidades da região. Assim, o seu processo de criação, com os elementos presentes, pode ser caracterizado e apresentado na Figura 17 que segue.

FIGURA 17: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPAFS



FONTE: o autor (2021).

A COOPAFS emergiu como uma entidade para representar os interesses coletivos dos agricultores familiares visando amenizar os problemas como baixa valorização da produção, dificuldades de acesso aos mercados (atravessadores), baixa mobilização social, dentre outros.

Diante disso, um líder comunitário do Cinturão Verde buscou alternativas que pudessem modificar a realidade dos produtores locais, e contou com o apoio de um produtor de frutas, vizinho do Cinturão Verde, que lhe apresentou a cooperativa como um meio para promover melhorias na realidade local. Os dois, então, mobilizaram um grupo de 15 agricultores para se capacitar em cooperativismo e, posteriormente, serem multiplicadores da ideia na mobilização de mais membros, bem como desenvolveram o projeto em parceria com a OCB e o SEBRAE. Assim, identificou-se o líder comunitário, o produtor de frutas e os 15 agricultores como o grupo empreendedor social, ou seja, atores que protagonizaram o início de uma alternativa com objetivo de promover melhorias nas condições dos agricultores familiares do Cinturão Verde e da região a fim de amenizar os problemas socioeconômicos locais.

O grupo empreendedor criou a COOPAFS como entidade capaz de atender a essa necessidade. A lógica de criação da COOPAFS contou com diversos fatores que atuaram como desencadeadores, facilitadores ou barreiras e que influenciaram todo desenvolvimento do processo.

Após o seu processo de criação, a COOPAFS passou a atuar não apenas na promoção de melhorias nas condições dos agricultores familiares da comunidade do Cinturão Verde, mas também passou a abarcar outras comunidades da região, e assim vem sendo feito. A COOPAFS gera valor social para toda a região, atendendo diversas comunidades com iniciativas que resultam em valorização da produção e do agricultor familiar, melhorias nas condições de vida e bem-estar dos agricultores e suas famílias, orientações e compartilhamento de experiências para produção agrícola e resultados ambientais.

Assim, entende-se que a COOPAFS emergiu em um contexto fragmentado por dificuldades, mas, que a partir de sua fundação e atuação, a realidade local foi transformada positivamente, contemplando aspectos socioeconômicos e ambientais.

4.6 CASO 6: ASSOCIAÇÃO DOS COLETORES DE CASTANHA-DO-BRASIL DO PA JURUENA (ACCPAJ)

O próximo caso a ser apresentado é o da Associação dos Coletores (as) de Castanha-do-Brasil do PA Juruena (ACCPAJ), organização coletiva que desenvolve atividades comerciais com finalidade de promover melhorias na realidade local, especialmente para os coletores de castanhas e suas famílias residentes na comunidade do PA (Projeto de Assentamento) Juruena.

A ACCPAJ foi fundada no ano de 2012 e, atualmente, conta com 39 associados que desenvolvem atividades produtivas em torno da coleta de castanha no PA Juruena, localizado no município de Cotriguaçú, distante 950 km da capital Cuiabá, Estado de Mato Grosso. O trabalho da ACCPAJ é diferenciado, pois ela desenvolve o extrativismo sustentável em propriedades particulares, atividade fora do convencional, no intuito de promover melhorias nas condições de vida da comunidade residente no PA Juruena e entornos.

A descrição do caso foi desenvolvida por meio dos procedimentos metodológicos apresentados no capítulo anterior, sendo aqui rememorados alguns elementos que se fazem presentes nos textos, como forma de situar a informação. Esses elementos são apresentados a seguir.

QUADRO 9: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA ACCPAJ

Realização da pesquisa	Entrevistas (03)	Presidente da organização (EN_APJ1) Sócio fundador (EN_APJ2) Sócio coletor (EN_APJ3)
	Observação	Notas tomadas durante pesquisa de campo – visita ao caso
	Documentos (02)	DC_APJ1; DC_APJ2

FONTE: o autor (2021).

Os elementos apresentados consistem nas fontes de evidências do caso, que favoreceram a sua descrição e análise como segue.

4.6.1 Caracterização da comunidade

O PA Juruena foi demarcado no ano de 1997 e conta com cerca de 500 famílias assentadas em espaços de terras circundados por grandes propriedades rurais do município (DC_APJ1). Com o passar do tempo as áreas foram se dividindo e se formaram diversas linhas (pontos de referência) que formam a comunidade do PA Juruena. As atividades básicas desenvolvidas na comunidade são voltadas para a agricultura e pecuária, o que, no passado, ocasionou em desmatamento das áreas de floresta. Essa

lógica levou a região a entrar no "arco do desmatamento", local conhecido pelo impacto ambiental de derrubadas e queimadas (DC_APJ1).

Todavia, segundo relatos da presidente da ACCPAJ (EN_APJ1), a região dispunha de recursos naturais passíveis de serem empregados em uma lógica produtiva diferente do habitual – derrubada e queima da floresta, baseada no extrativismo de frutos nativos que são abundantes. Na região, segundo a EN_APJ1, algumas pessoas já tentavam trabalhar com a coleta de castanhas, devido ao mercado que estava se expandindo e os preços melhorando. Todavia, não tinham para quem vender, o que deu margem para manifestações oportunistas de atravessadores que pagavam preços de cerca de R$ 0,80/kg do produto, praticamente inviabilizando a atividade. A dificuldade também se dava por conta das áreas com castanhais ficarem em propriedades particulares e a coleta do fruto ser realizada, na maioria das vezes, sem o consentimento do proprietário, o que acabava gerando conflitos (EN_APJ1).

Um dos sócios fundadores entrevistado (EN_APJ2), relata que algumas pessoas da comunidade, com poucas condições de renda, buscavam alternativas complementares trabalhando por hora ou por diárias em outras propriedades. Assim, ficava cada vez mais pujante a necessidade de atividades que pudessem complementar a renda e proporcionar outras alternativas para melhorar as condições de vida no local. Percebendo na castanha um nicho de mercado, a EN_APJ1 relata que, então, alguns coletores se organizaram, informalmente, e começaram a buscar autorizações para coletar as castanhas nas fazendas do entorno do PA. Todavia, a entrevistada afirma que os fazendeiros não autorizavam por receio de terem problemas relacionados a fiscalizações trabalhistas, ambientais e também tinham receio quanto à invasão de suas propriedades. A EN_APJ1 relata que já aconteceram na região casos de grilagem de terra, em que as pessoas a princípio iriam prestar algum tipo de serviço e acabavam por invadir as propriedades.

A EN_APJ1 conta que, em meados de 2008, quando foi morar no PA Juruena e trabalhar em uma grande fazenda da região – mantida por uma organização internacional, conheceu um grupo de seis pessoas (uma família) que coletava castanhas nessa propriedade. Em conversas, a EN_APJ1 descobriu que esse grupo tinha interesse em constituir uma organização formalizada para desenvolver suas atividades produtivas. Então, com base no modelo de trabalho que eles desenvolviam (coleta em propriedades de terceiros), a EN_APJ1 e o grupo discutiram a ideia de criar uma cooperativa para trabalhar com o extrativismo de castanha. A respeito disso, a EN_APJ1 diz:

> "*tinha necessidade de estarmos organizados para conseguir novas áreas de coleta e assim trazer isso tudo para a formalidade, porque tinha muito atravessador era uma forma de nos desorganizar, porque um vendia por um preço, outro vendia por outro, uns tinha meio quilo, outros quinhentos"* (EN_APJ1).

A proposta inicial era de criar uma cooperativa, mas essa não obteve êxito por conta de o grupo não dispor de recursos financeiros nem entendimento para a operacionalização desse formato, sendo então mudada a proposta para criar uma associação.

Assim, o grupo (agora de sete pessoas) começou a buscar outros coletores que trabalhavam na região, convidando-os a fazer parte da proposta de criação da organização, como alternativa de organizar a produção, gerar trabalho e renda, reduzir os impactos ambientais e estreitar os laços de parcerias entre os atores inseridos no contexto local. Assim, criou-se a ACCPAJ.

4.6.2 Fatores influenciadores da criação da ACCPAJ

A criação da ACCPAJ, de acordo com a EN_APJ1, foi pautada em um plano de ação com vistas à contemplação das expectativas dos diversos atores locais, especialmente das partes mais interessadas no processo, sendo os coletores e os fazendeiros donos das propriedades. O plano de ação, segundo a entrevistada, foi pensado em três fases:

1º: formalização da organização – mobilizar os coletores e registrar a entidade que lhes representaria em termos de documentação, estatuto, diretoria, forma de atuação, dentre outros pertinentes. Para essa pesquisa, a abordagem da ACCPAJ concentrou-se nos aspectos inerentes à essa fase da organização.

2º: formar parcerias – formas de obter apoio para o desenvolvimento das atividades formalizadas, de maneira legal, fazer captação de recursos e contemplar outras demandas existentes. Nesse sentido, a EN_APJ1 diz que a empresa é "*uma rede de parceiros*" (EN_1), cada um com sua forma de contribuição. Destacam-se os proprietários das fazendas, o Ministério Público local, a Secretaria de Meio Ambiente do Estado de Mato Grosso (SEMA) e o Instituto Centro de Vida (ICV).

3º: buscar recursos: captar recursos financeiros para aplicar no desenvolvimento das atividades, tais como mapeamento dos castanhais (GPS), capacitação dos coletores e aquisição de veículos – caminhonete e motos para transporte dos coletores e da produção.

A EN_APJ1 destaca o apoio do ICV que ajudou com o primeiro projeto a ser submetido e contemplado nesse sentido.

A ACCPAJ possui o formato de associação, modelo organizacional mais condizente com a realidade da comunidade, uma vez que as demandas dos coletores de castanha eram similares e havia a necessidade que um mecanismo capaz de atendê-las coletivamente, representando os interesses de todos em caráter comercial e social. Quando perguntada do porquê desse formato organizacional, de associação e não de uma organização empresarial convencional, a EN_APJ1 afirma:

> "*Porque uma empresa convencional seria muito eu mando você obedece, eu pago e você faz, e no momento a gente buscava justamente outros valores que não era apenas desse comércio, da questão da venda do beneficiamento, do eu pago e você faz. Era uma coisa mais humana, mais coletiva mesmo que iria aproximar as pessoas, os grupos, a própria comunidade para esse outro olhar*" (EN_APJ1).

Essa afirmação da entrevistada reforça a lógica de que a comunidade deve ser representada pelo modelo organizacional que melhor se adere à sua realidade e seus objetivos de melhorias.

Considerando a dinâmica de criação da ACCPAJ, pode-se deduzir que o processo foi complexo, tendo sido influenciado por diversos fatores. Nesse sentido, identificam-se tais fatores, classificando-os em desencadeadores, facilitadores e barreiras presentes no processo de criação da ACCPAJ.

Fatores desencadeadores

Os fatores responsáveis por desencadear o processo de criação da ACCPAJ são relacionados às demandas por alternativas para melhorar as condições de vida na comunidade, percepção de nicho de mercado e necessidades de formalização e legalização da atividade produtiva.

Inicialmente, percebe-se como fator desencadeador a necessidade de **geração de trabalho e renda** na comunidade do PA Juruena. A EN_APJ1 relata que, devido ao contexto cultural local, em que as propriedades desenvolvem agricultura e pecuária, algumas famílias não tinham alternativas de trabalho e, principalmente de renda. O EN_APJ2 corrobora essa ideia dizendo que as atividades locais são basicamente voltadas para prestação de serviços em fazendas, recebendo por dias ou horas trabalhadas e, em

atividades esporádicas. Outro desencadeador, percebido na fala da EN_APJ1, consiste no fato de que na comunidade residiam pessoas **egressas do sistema penitenciário e que precisavam de trabalho.** Assim, buscou-se uma alternativa que pudesse gerar trabalho e renda para as famílias, assim como inclusão social para membros da comunidade.

Outro fator desencadeador consiste, também, na **percepção de um nicho de mercado voltado para a Castanha-do-Brasil**, **abundante na região**. Segundo a EN_APJ1, os preços subiram, o que passou a sinalizar uma oportunidade de negócio com ganhos significativos. Todavia, a entrevistada relata que com a **baixa organização social no local** e os coletores agindo individualmente, esse mercado seria de difícil ou impossível acesso. Essa realidade era agravada pelas **manifestações oportunistas de atravessadores** que agiam por conta da pouca organização dos coletores, pagando preços baixos pelos produtos. Isso levou os coletores a se organizar e buscar uma alternativa comum, que pudesse **representar seus interesses, promover a venda coletiva de montantes maiores e ter poder de barganha no mercado.**

Percebe-se também, como desencadeador do processo de criação da ACCPAJ**, a necessidade de formalização**, de maneira que a atividade dos coletores pudesse ter **respaldo legal e maior apoio para seu trabalho**. Assim, de acordo com a EN_APJ1, os coletores identificaram que seria necessário um formato organizacional que pudesse resguardar o desenvolvimento de suas atividades. Para **buscar apoios externos**, os coletores também precisavam estar organizados, de maneira que pudessem demonstrar sua **representatividade local**, junto ao Ministério Público e SEMA. Essa representação também era necessária para que sua atividade fosse bem-vista pelos fazendeiros, uma vez que organizados em associação e com apoio institucional, era garantido o **desenvolvimento da coleta sem gerar problemas legais ou de invasão para a propriedade**.

Nesse contexto, encontram-se evidências de que a criação da ACCPAJ se deu por meio de um processo dinâmico, tendo como desencadeadores de seu início fatores como a necessidade de geração de trabalho e renda para a comunidade, necessidade de inclusão social, percepção de nicho de mercado, abundância de recursos com valor de mercado, baixa organização social, manifestações oportunistas (atravessadores), necessidade de formalização para representação de interesses coletivos e necessidade de apoios externos.

Fatores facilitadores

Dada a realidade em que emergiu, a criação da ACCPAJ contou com fatores que facilitaram o desenvolvimento do processo, fortalecendo a iniciativa pensada para melhorar a realidade de maneira coletiva.

Inicialmente, a EN_APJ1 relata um fator facilitador relacionado ao **apoio de uma organização internaciona**l, por meio de uma pesquisadora que desenvolvia trabalhos em uma fazenda local. A entrevistada prestava serviços a essa fazenda, onde conheceu, por meio da pesquisadora, o grupo de pessoas que estava interessado em trabalhar com coleta de castanha. A EN_APJ1 conta que, então, a **pesquisadora começou a discutir com eles a respeito da criação de uma organização coletiva**, bem como **lhes deu todo apoio para iniciar o processo por meio da organização que trabalhava**. A partir dessas orientações da pesquisadora, os coletores puderam compreender o processo de criação da ACCPAJ e se organizaram para desenvolvê-lo.

Outro fator facilitador, mencionado pela EN_APJ1, foi o **apoio do Ministério Público local**. Ela relata que havia, na comarca da cidade, um **promotor que era engajado com questões ambientais** e esse deu todo **apoio para que a associação se formalizasse e também celebrasse as parcerias com os fazendeiros**. Segundo a entrevistada, esse **apoio do MP deu maior credibilidade para os coletores**, de maneira que os fazendeiros passaram a acreditar na seriedade da proposta. Conta, que a cada termo de parceria celebrado, o promotor fazia questão de ir ao cartório e entregar em mãos o documento ao fazendeiro, sempre elogiando e manifestando apoio ao trabalho de ambas as partes. Com o apoio do MP, também, foi possível **adequar as leis para amparar os coletores em aspectos trabalhistas** que, no início do processo, era uma demanda tanto dos trabalhadores quanto das fazendas para efetivação da proposta e operacionalização das atividades da empresa.

Em termos de apoio, a EN_APJ1 menciona também a **SEMA** que facilitou o processo de criação da ACCPAJ, orientando quanto aos aspectos de legislação florestal, dando respaldo para as atividades desenvolvidas, tanto para os coletores no ato da extração e da comercialização, quanto para o proprietário da fazenda em termos de projetos manejo sustentável. A entrevistada também relata que, para a criação da ACCPAJ, tiveram **apoio institucional de uma universidade e da EMBRAPA** que estavam desenvolvendo pesquisas na região e auxiliaram no mapeamento dos castanhais, bem como deram capacitação aos coletores acerca de boas práticas de manejo. A **prefeitura municipal** também deu apoio para criação da organização, por meio dos

conselhos municipais que intermediavam as discussões entre os atores, bem como cediam espaços públicos para as reuniões e capacitações.

Por fim e de maneira enfática, pelo relato da EN_APJ1, o que facilitou a criação da ACCPAJ foi a **parceria de alguns fazendeiros**, poucos, mas importantes. Segundo ela, os fazendeiros que apoiaram a proposta, se dispuseram a **oferecer a infraestrutura de suas fazendas para os coletores desenvolverem suas atividades**. As fazendas tinham Projetos de Manejo Florestal Sustentável (PMFS) e dispunham a estrutura montada para a extração de madeira – alojamentos, poço com água potável, até alguns maquinários, para uso dos coletores. Isso ajudou, segundo relata a entrevistada, pois os coletores sabiam que para iniciar as atividades, não teriam recursos. O apoio dos fazendeiros deu segurança para os coletores manterem a proposta de criação da ACCPAJ.

Nessa lógica, o processo de criação da ACCPAJ contou com a influência de fatores que facilitaram o seu desenvolvimento, especialmente o apoio de organização internacional por meio de orientações de uma pesquisadora (organização dos coletores), apoio do Ministério Público local por meio de um promotor engajado com causas ambientais, apoio da SEMA na parte de regularização ambiental, adequação de legislações trabalhistas e ambientais específicas para atender a atividade, apoio institucional (universidade, EMBRAPA e prefeitura municipal) e a parceria de alguns fazendeiros para coleta e disposição de infraestrutura para os coletores em suas propriedades.

Os fatores mencionados favoreceram o processo de criação da ACCPAJ, fortalecendo as evidências de viabilidade da proposta à luz de objetivos capazes de induzir a comunidade ao desenvolvimento sustentável em seu local.

Barreiras

Dada a especificidade da ACCPAJ, considerando desde o contexto em que se insere, suas práticas e sua lógica diferenciada de atuação, identificam-se barreiras que se apresentaram no seu processo de criação, sendo elas reconhecidas por seus membros como forma de aprendizado.

A primeira dificuldade relatada pela EN_APJ1 foi quanto ao **formato organizacional.** De início, após discussões e ideias, chegaram ao denominador de criar uma organização no formato de cooperativa, **proposta em que passaram três anos tentando formatar.** A entrevistada conta que juntavam documentos, enviavam para

órgãos responsáveis e pediam ajuda, mas, com o passar do tempo, perceberam que estava indo por outro caminho e que esse formato jurídico não lhes era conveniente devido a sua operacionalização. A entrevistada relata: "*No decorrer das reuniões, das avaliações, das capacitações, percebemos que* ***não tínhamos suporte, nem condições financeiras nem administrativas para tocar uma cooperativa"*** [...] (EN_APJ1). Relacionado a isso, outra barreira relatada pela EN_APJ1 residia na questão do **entendimento acerca de organizações coletivas** (cooperativas e associações) que pouco se tinha, especialmente no que diz respeito a **legislações e forma de atuação** de cada uma.

Outra barreira mencionada pela EN_APJ1 foi a de **conseguir convencer os proprietários das fazendas a serem parceiros da proposta**, permitindo a realização da coleta em suas propriedades. Segundo relata, quando chegavam para apresentar a proposta, alguns fazendeiros afirmavam: "*Ideia maravilhosa, perfeito. Uma pena que associação não funciona, não vai para frente... você vai ver, logo vai acabar*" (EN_APJ1). Em relação a esse processo de convencimento, uma outra barreira a ser transposta foi a necessidade de dar credibilidade a iniciativa. A esse respeito a EN_APJ1, comentou: "*A gente tem um* ***histórico aí de que associações não dão certo****, que associações isso ou aquilo, mas o que eu vejo assim, no meu ponto de vista são pessoas com objetivos diferentes"* (EN_APJ1). Essas barreiras dificultaram a formatação da proposta de criação da empresa, uma vez que alguns atores importantes – coletores e fazendeiros não acreditavam, sendo necessário o apoio das entidades mencionadas, que deram credibilidade à iniciativa.

A **falta de recursos financeiros**, também, dificultou a criação da ACCPAJ, pois era necessário demonstrar que teriam capacidade de dar suporte aos coletores, mesmo que minimamente (EN_APJ1). Outra dificuldade, segundo a EN_APJ1, se deu no entendimento de como a ACCPAJ, quando criada, poderia **captar recursos**, pois os coletores **não tinham conhecimento acerca da elaboração de projetos**, sabendo que isso dificultaria, futuramente, no desenvolvimento das atividades produtivas.

Outra barreira relacionou-se às **questões legais**. A EN_APJ1 conta que no início da proposta, os coletores não conseguiam entender as legislações acerca do **trabalho extrativista**, pois eles não se enquadravam como tais. Havia as **leis ambientais** dos projetos de manejo florestal, nas quais eles também não se enquadravam. Isso gerou muitas dúvidas e questionamentos, preocupando os coletores envolvidos com o processo de criação da ACCPAJ. Assim, foi necessário o apoio do MP e da SEMA, bem como

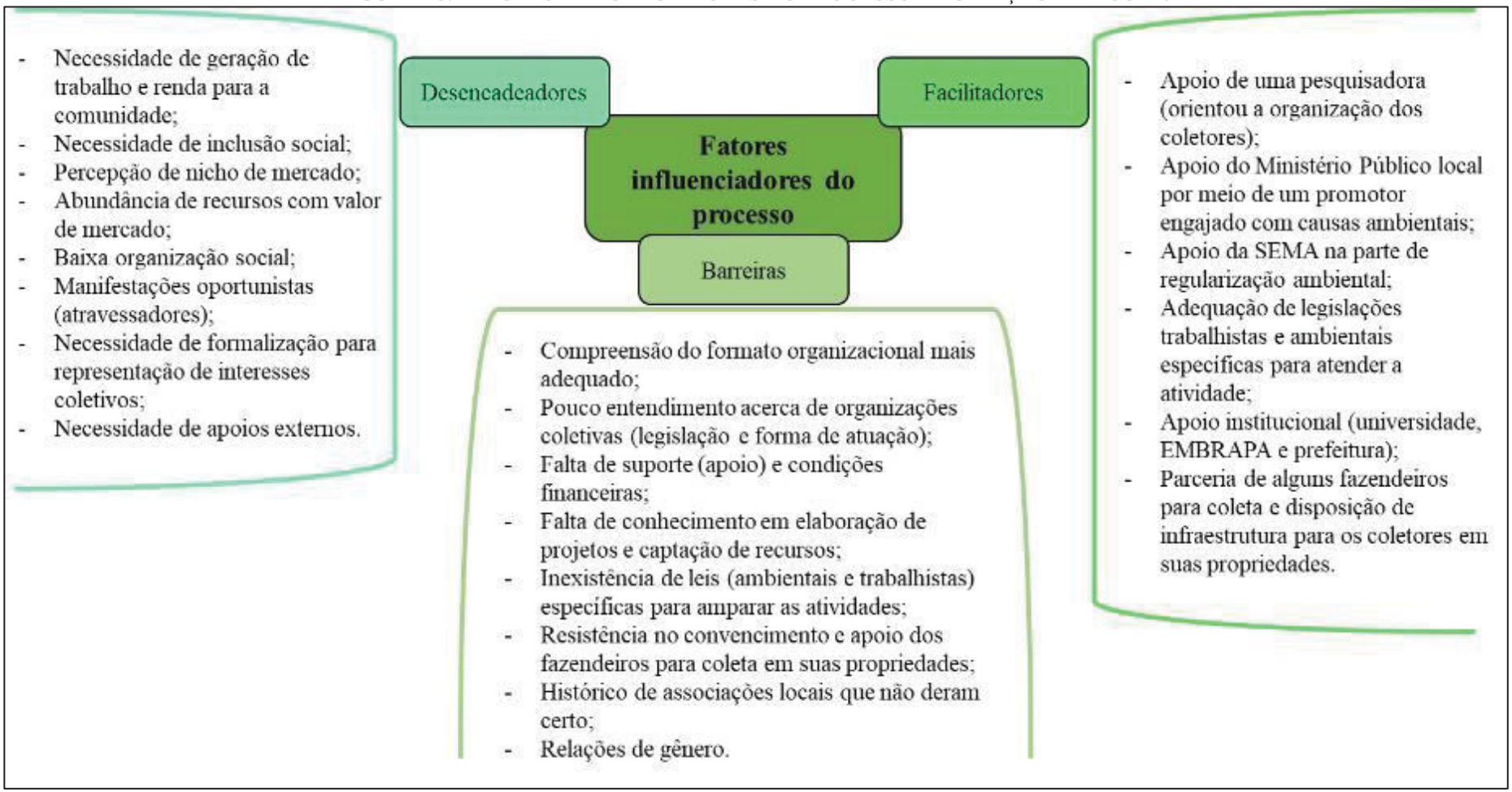
adequação de algumas legislações para que pudessem dar suporte à formalização da organização, especialmente em questões trabalhistas e florestais.

Por fim, a EN_APJ1, como fundadora da ACCPAJ, relata uma barreira pessoal relacionada a **aspectos de gênero**, contando que foi difícil no início fazer com que os demais atores acreditassem na proposta, especialmente os coletores e os fazendeiros, pelo fato de que era uma mulher que estava liderando. Segundo ela, quando do trâmite de formalização da ACCPAJ, não foi registrada como coletora, tendo outro cargo atribuído, pois seus pares entendiam que o trabalho de coleta não era para mulheres. Atualmente a visão é outra, ela é reconhecida devidamente como coletora e como uma peça-chave para o funcionamento da ACCPAJ, segundo relatos do EN_APJ2 e o EN_APJ3 em conversas informais durante visita de campo.

Considerando a realidade local, percebe-se que o processo de criação da ACCPAJ enfrentou alguns desafios, barreiras como a dificuldade de compreensão do formato organizacional mais adequado, pouco entendimento acerca de organizações coletivas (legislação e forma de atuação), carência de recursos financeiros, falta de conhecimento em elaboração de projetos e captação de recursos, inexistência de leis (ambientais e trabalhistas) específicas para amparar as atividades, resistência no convencimento e apoio dos fazendeiros para coleta em suas propriedades, histórico de associações locais que não deram certo e relações de gênero.

Assim, o contexto apresentado permite caracterizar os fatores que se fizeram presentes no processo, bem como a sua influência na criação da ACCPAJ, de acordo com o que pode ser visualizado na Figura 18.

FIGURA 18: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ACCPAJ



FONTE: o autor (2021).

Todos os fatores mencionados geraram aprendizado quanto ao desenvolvimento do processo, de maneira que a ACCPAJ pudesse ser criada e operacionalizada como mecanismo de transformação socioeconômica e ambiental.

4.6.3 Resultados geradores de valor social

No decorrer de sua existência, a empresa percebe alguns resultados importantes que foram obtidos com suas ações se que permitem identificar melhorias no contexto em que ela emergiu.

Logo de início, a ACCPAJ conseguiu demonstrar sua capacidade em gerar resultados por meio de um **projeto desenvolvido em parceria** com o Instituto Centro de Vida (ICV) que foi contemplado com recurso financeiro destinado à **compra de equipamentos, capacitação e mapeamento dos locais para as atividades dos coletores** (EN_APJ1). Projetos posteriores, segundo a EN_APJ1, permitiram a aquisição de veículos para o transporte dos coletores e da produção de castanhas.

A ACCPAJ **absorve a produção de castanha e a vende no mercado**, buscando sempre o **melhor preço que é repassado, integralmente, aos coletores**. A ACCPAJ **emite notas fiscais e guias florestais de suas vendas**, o que gera receitas, também, para o município. Já no aspecto social, a ACCPAJ é responsável por **organizar e mobilizar diversos atores**, como coletores, parceiros (fazendeiros e apoiadores), conselhos municipais, organizações de pesquisa, assistência e fomento, dentre outros com a finalidade de engajar esforços para modificar as estruturas sociais locais.

Com sua dinâmica de atuação, a EN_APJ1 afirma que o fato de hoje a ACCPAJ ser **reconhecida por suas atividades** é um resultado a ser celebrado. A entrevistada faz questão de mencionar, como resultado, a **mudança de concepção da atividade produtiva** no local que passou a ser vista como potencial, sendo desenvolvida de maneira legalizada – por meio de manejo florestal sustentável (exigência para emissão de notas fiscais e guias florestais) que trouxe melhorias para os coletores e para os proprietários de fazenda parceiros. Os **coletores passaram a ter renda e melhores condições de trabalho** e, **os fazendeiros, passaram a ter apoio de uma instituição para orientar trabalhos de preservação ambiental, monitoramento contra incêndios e invasões em suas propriedades.**

Outro resultado importante foi o aumento da produção da ACCPAJ, uma vez que com o **trabalho formalizado**, foi possível **ampliar o número de propriedades parceiras para desenvolvimento da coleta**, num total de 22 fazendas locais (EN_APJ1). Esse aumento na produção representa em média uma capacidade de **150 toneladas de castanha por ano**. Os preços variam, segundo observado no campo e corroborado pelo EN_APJ2, chegando até a R$ 4,80/kg – **preço diferenciado** (maior) se comparado ao habitual para a atividade. Com essa valorização de seu produto, a ACCPAJ, segundo os relatos dos três entrevistados, consegue **melhorar suas receitas.**

Para os coletores, os resultados também são pontuados, como no relato da EN_APJ1: "*Acho que isso principalmente mudou bastante, diferenciou na verdade todo o trabalho dos meninos dentro da floresta, desde ter todo mundo o seu* ***EPI, todo mundo assegurado****, enfim"* (EN_APJ1). Junto com as **melhorias nas condições de trabalho**, tem também a **melhoria na renda das famílias dos coletores**, pois com as **vendas coletivas**, conseguem **maiores montantes com preços melhores**, o que gera melhores retornos para os trabalhadores. Um dos coletores associados, durante conversa na pesquisa de campo, relata: "*melhorou tudo...pra nós tem sido muito bom porque a gente sempre consegue preço bom, o comprador sabe do nosso esforço e o fazendeiro confia no nosso trabalho. [...] eu consigo ficar mais próximo da minha família e ajudar (financeiramente)*" (EN_APJ3).

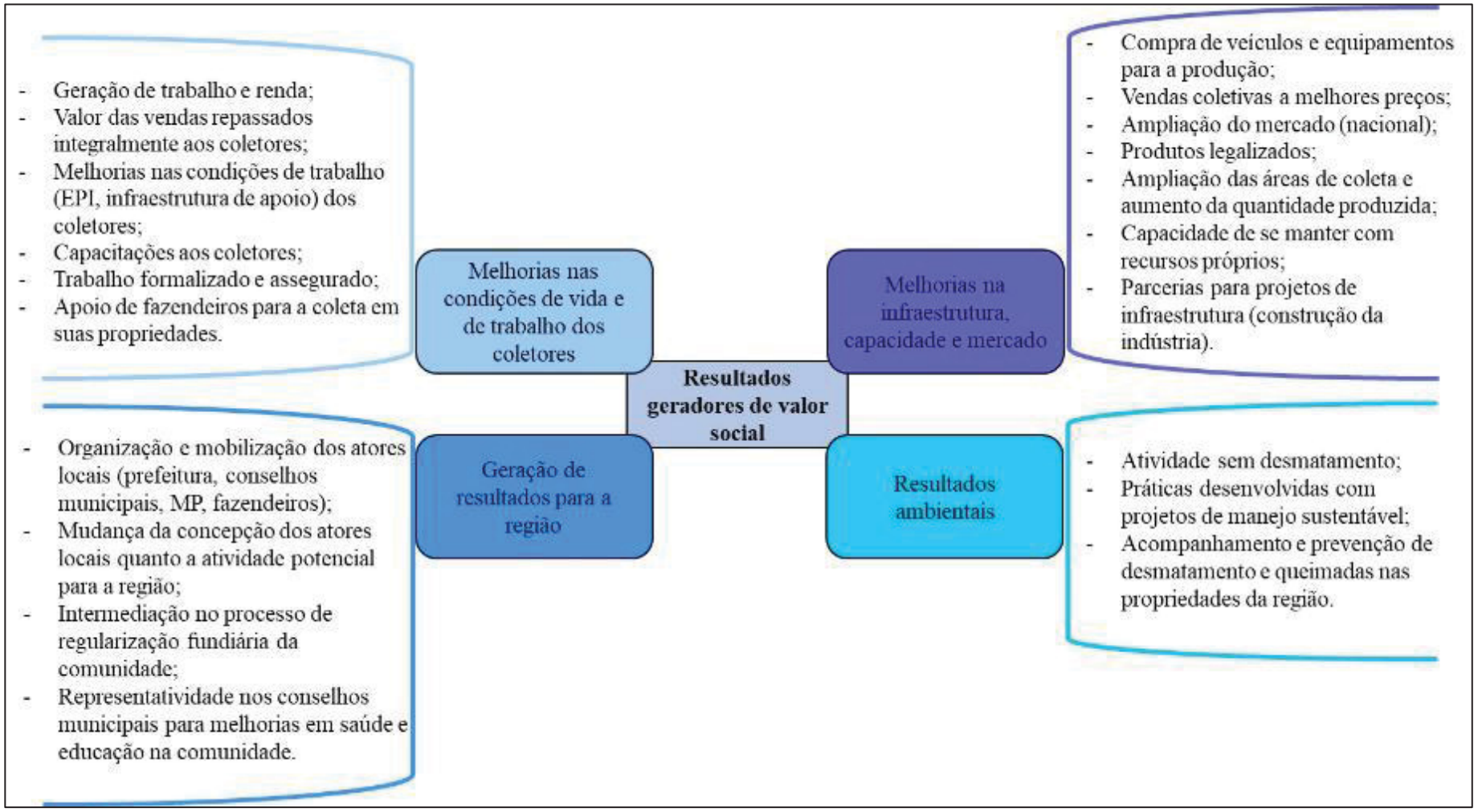
A ACCPAJ possui sede na cidade de Cotriguaçú devido ao entendimento de que é o melhor local por questões logísticas (EN_APJ1). Recentemente, a ACCPAJ foi contemplada com um **edital de fomento** e está sendo **construída uma indústria para beneficiamento de castanha**, de forma que o produto terá ainda mais valor agregado e conseguirá alcançar mercados diversificados. Segundo a EN_APJ1, atualmente a ACCPAJ comercializa sua produção a nível local, regional e nacional (Goiás, São Paulo e Região Sul), o que lhe dá **capacidade de se manter por meio de recursos próprios e com auxílio de editais para fomento das atividades produtivas.**

A EN_APJ1 também relata como resultado da ACCPAJ o **processo de regularização fundiária no PA**, pois ela intermedia a relação do MP e da SEMA para orientação às famílias assentadas em termos do andamento na legalização de suas propriedades. A EN_APJ1 também pontua **melhorias em aspectos de saúde e educação, conseguidos pela ACCPAJ representando sua comunidade nos conselhos municipais**. Em conversa durante visita de campo, o EN_APJ2 corrobora essa lógica: "*a*

associação dá todo apoio pra gente, busca ajuda em tudo, o que precisar consegue aqui ou fora" (EN_APJ2).

Diante do exposto, percebe-se que a ACCPAJ, ao longo de sua atuação, vem amadurecendo e se desenvolvendo como um mecanismo de resultados positivos para o contexto em que se insere, como pode ser observado na Figura 19.

FIGURA 19: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA ACCPAJ



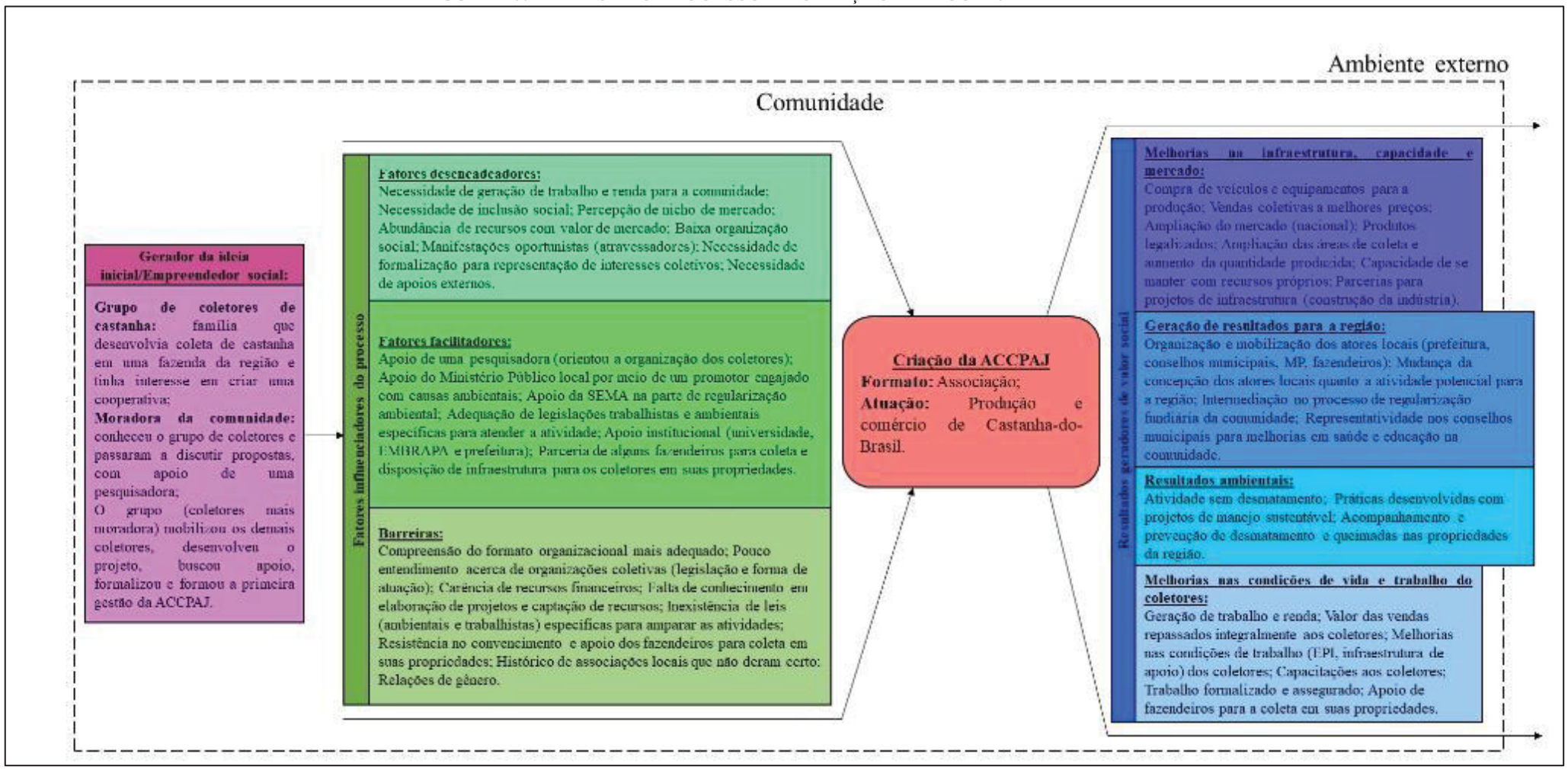
FONTE: o autor (2021).

Os resultados conquistados pela ACCPAJ demonstram que ela é capaz de gerar valor social para sua comunidade e para a região, auxiliando em demandas econômicas, sociais e ambientais que se fazem presentes no local, criando uma lógica de desenvolvimento na perspectiva territorial sustentável.

4.6.4 Análise do processo de criação da ACCPAJ

O processo de criação da ACCPAJ foi desenvolvido em uma lógica que contempla as particularidades do contexto em que ela se insere, com fatores que influenciaram sua trajetória e a levaram a gerar resultados voltados para a comunidade do PA Juruena e para a região, como pode ser visualizado na Figura 20.

FIGURA 20: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ACCPAJ



FONTE: o autor (2021).

A ACCPAJ foi criada por meio de um processo dinâmico que contou com diversos fatores influenciando o seu desenvolvimento. Dada a realidade local em que se inseria a comunidade do PA Juruena, com necessidades eminentes de geração de trabalho e renda, necessidade de promover inclusão social, atividade produtiva de castanha com baixa valorização (atravessadores), uma moradora do local e um grupo familiar que trabalhava coletando Castanha em uma fazenda da região, começaram a conversar para promover a organização social dos coletores e criar oportunidades para atender as demandas socioeconômicas do PA.

O grupo (formado por sete pessoas) iniciou a discussão de ideias voltadas para a realidade local, objetivando modificar as estruturas sociais e econômicas do contexto em que estavam inseridos. Esse grupo desenvolveu a ideia de criação de uma cooperativa, com o apoio de uma organização internacional que atuava na localidade, bem como buscou apoio no município e, principalmente, mobilizou os coletores a se engajarem na proposta. O formato organizacional foi alterado para associação, uma vez que os empreendedores, após várias tentativas, chegaram ao imperativo de que a cooperativa não seria viável ao alcance dos objetivos que traçaram. Então o grupo empreendedor, precursor da ideia, começou um novo processo de articulação dos coletores, busca por apoio, identificação de recursos (abundância de recursos naturais extrativos – Castanha) e identificação de nicho de mercado.

Nesse sentido, o grupo, representando a alternativa para melhorias na comunidade do PA Juruena, se envolveu em um processo que resultou na criação da ACCPAJ, em seu formato atual, como alternativa de melhorias para o local. O processo de criação da ACCPAJ contou com a influência de fatores que atuaram como desencadeadores, facilitadores ou barreiras e que influenciaram todo desenvolvimento do processo de criação da ACCPAJ.

A atuação da ACCPAJ, tem sido um meio para geração de valor social os membros que dela fazem parte como para a região em que está inserida. Pensando nos objetivos internos à organização, os resultados da ACCPAJ contemplam melhorias na sua infraestrutura, capacidade produtiva e acesso ao mercado, bem como possibilitam melhorias nas condições de vida e de trabalho dos coletores. Já, para a comunidade do PA Juruena e seus entornos, os resultados consistem na representação das demandas inerentes ao PA (regularização e infraestrutura), bem como resultados ambientais que contemplam esferas mais amplas da sociedade.

4.7 CASO 7: COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES RURAIS DO TARUMÃ MIRIM (AGROFRUTAS-TARUMÃ)

A Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Tarumã Mirim (Agrofrutas-Tarumã) é uma organização em formato de cooperativa que atua no mercado de polpas de frutas nativas da região amazônica, especialmente de cupuaçu e derivados. A organização é de caráter social comunitário devido ao seu objetivo de criação, que era a representação das demandas da comunidade local.

A Agrofrutas-Tarumã foi fundada no ano de 2008 na Comunidade Nossa Senhora de Fátima, zona rural nos arredores da capital Manaus, Estado do Amazonas, e, atualmente, conta com 49 membros associados, atuantes na produção de frutas em propriedades rurais e em terrenos localizados na "vila" da comunidade, onde se encontra instalada a infraestrutura da indústria de beneficiamento de polpas. As atividades da Agrofrutas-Tarumã consistem em absorver a produção de frutas, beneficiá-la e colocá-la nos mercados local, institucional e fora do estado mediante contratos, de maneira que se constituam possibilidades aos produtores, com geração de trabalho e renda para a comunidade.

A descrição do caso foi desenvolvida por meio dos procedimentos metodológicos apresentados no capítulo anterior, sendo aqui rememorados alguns elementos que se fazem presentes nos textos, como forma de situar a informação. Esses elementos são apresentados a seguir.

QUADRO 10: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA AGROFRUTAS-TARUMÃ

Realização da pesquisa	Entrevistas (03)	Presidente da organização (EN_AGF1) Diretor financeiro da organização (EN_AGF2) Sócio fundador (EN_AGF3)
	Observação	Notas tomadas durante pesquisa de campo – visita ao caso

FONTE: o autor (2021).

Os elementos apresentados consistem nas fontes de evidências do caso, que favoreceram a sua descrição e análise como segue.

4.7.1 Caracterização da comunidade

A Agrofrutas-Tarumã fica em uma comunidade cujo acesso é feito por barco, cerca de 15 minutos, saindo de Manaus ou via ramal (estrada), no entanto o acesso desse último modo é mais difícil devido às más condições de conservação da via.

Os moradores da comunidade vivem basicamente de atividades agrícolas para subsistência e comércio de excedentes, bem como da prestação de serviços para grandes propriedades vizinhas e também de empregos formais na cidade de Manaus.

O entrevistado EN_AGF1 conta que a Comunidade Nossa Senhora de Fátima sempre foi conhecida por sua produção de frutos típicos da região, especialmente o Cupuaçu. Ele relata que o fruto sempre foi abundante na região e que em tempos passados os moradores na comunidade tentavam vendê-los às margens do rio, mas a quantidade vendida ou era pequena ou não ocorria nenhuma venda, resultando em perda da produção.

O mesmo entrevistado relata que a comunidade tentou articular uma feira, de maneira que pudesse comercializar seus produtos. O intuito era montar um local na margem do rio para vender aos que passavam, em direção às suas propriedades, nos finais de semana. Todavia, a tentativa também não obteve êxito e muitos produtores foram deixando de acreditar na atividade, parando de produzir e buscando atuar na área de prestação de serviços (EN_AGF1).

O entrevistado EN_AGF3, pioneiro na comunidade, conta que o local tinha infraestrutura precária, com poucas possibilidades para os ali residentes. Isso acabava por desestimular os moradores, por não possuir alternativa de trabalho e renda, segurança, saúde e lazer. Com isso, muitas famílias deixaram o local em busca de melhores condições de vida. Alguns mantiveram suas propriedades – terrenos e casas, mas abandonados.

Os entrevistados EN_AGF1 e EN_AGF3 contam que a comunidade já manifestava interesses em promover mudanças, especialmente no que diz respeito a alternativas para manutenção dos moradores. Assim, algumas discussões já se faziam presentes no contexto coletivo, especialmente relacionadas à criação de uma organização para representar a comunidade e suas demandas de melhorias no contexto em que estava inserida.

O EN_AGF3 conta que na comunidade já existia uma associação para representar as demandas de infraestrutura para o local. Essa associação, que era presidida pelo EN_AGF3, participava de um projeto nacional voltado para questões de saneamento e, com isso, uma equipe de reportagem foi até a comunidade para apresentar as ações desenvolvidas pelo projeto. Nessa reportagem apareceram algumas imagens do cupuaçu

estragando no local, especialmente na margem do rio, o que atraiu a atenção de um político de Manaus que foi até a comunidade para saber da situação, comprovando que, de fato, a produção se perdia por falta de mercado.

Diante disso, o político procurou o presidente da associação e sugeriu a criação de uma feira. Por meio de recurso público, seriam comprados congeladores para conservação das polpas de frutas que a comunidade iria cortar para serem vendidas em um galpão a ser construído no local, onde funcionaria a feira (EN_AGF1). O político disse que, como o recurso seria de valor alto, era necessário ter uma organização local, incorporando mais comunidades no projeto, o que levou o presidente da associação a mobilizar outras organizações de comunidades vizinhas. O EN_AGF1 conta que, então, foram contatados os presidentes das associações vizinhas, no total de três, e esses mobilizaram os demais membros de suas comunidades. Os presidentes das quatro associações lideraram o processo, buscando ideias e discutindo as possibilidades. Assim, chegaram ao consenso de criar uma cooperativa, sendo eles os responsáveis pelo desenvolvimento do projeto e pela primeira gestão do empreendimento.

Nessa lógica foi criada, então, a Agrofrutas-Tarumã, entidade para legitimar a organização dos moradores da região de maneira que eles pudessem ser contemplados com os recursos a serem investidos para a promoção de melhorias no contexto da produção de frutas da comunidade, o que significava melhores alternativas de vida, também, no local.

4.7.2 Fatores influenciadores da criação da Agrofrutas-Tarumã

A criação da Agrofrutas-Tarumã se deu por meio do aprendizado coletivo e do apoio de alguns atores importantes para o desenvolvimento do processo, que envolveu diversas nuances e careceu de incentivos para que pudesse prosperar (EN_AGF1).

A organização absorve a produção local e a industrializa em suas instalações, que são próprias. Conforme observado em visita de campo, a empresa conta com barracão que comporta a unidade de beneficiamento, as câmaras frias para armazenagem do produto acabado, os congeladores para conservação e, também, o espaço para atividades administrativas.

De acordo com os relatos do EN_AGF1, a ideia inicial, juntamente com as do político, era apenas de aquisição de congeladores para armazenamento. Os produtores

iriam preparar o cupuaçu em embalagens de 1kg e dispor nos congeladores a margem do rio para fazer a comercialização do produto:

> "*A princípio a ideia qual seria ele (o político) traria os freezers - uns dez, vinte freezer, e o pessoal cortava e colocava no saquinho de um quilo, como se faz muito hoje em dia. E colocaria nossos freezers ali na frente em um galpão que iria construir. E aí as pessoas vinham e compravam o cupuaçu do pessoal, a ideia era essa*" (EN_AGF1).

Todavia, o mesmo entrevistado conta que era inviável, uma vez que as condições de energia na comunidade Nossa Senhora de Fátima eram precárias, e não dariam conta de manter os congeladores, como se previa. O entrevistado relata:

> *"A ideia era montar uma feira aqui, para virem aqui para vender os produtos, mas nada se tornava viável. A energia aqui era péssima. Hoje não, hoje já é uma energia boa. Você ligava um freezer, não tinha energia, o cara perdia o estímulo"* (EN_AGF1).

O EN_AGF1 também conta que tinha o problema de distribuição dos congeladores, o que poderia gerar conflitos na comunidade devido à pouca mobilização social.

O EN_AGF3 conta que dada a realidade local e as possibilidades que lhes foram ofertadas, os moradores não tinham outra opção senão a organização coletiva. Diante desse contexto, por meio da associação local, os atores foram mobilizados para a criação de uma nova associação, de maior abrangência para atender também as comunidades vizinhas que se inseriram na proposta. Todavia, os atores envolvidos com o projeto chegaram a conclusão de que, para alcançar o mercado, deveriam criar uma cooperativa. O EN_AGF3 relata que ele foi contra, pois entendia que a cooperativa não seria viável logo de início, mas que respeitou a decisão dos demais membros envolvidos na elaboração do projeto e continuou apoiando de participando até a sua operacionalização.

Pela observação de campo, tem-se que a empresa é modesta em termos de membros, comparando-se ao número de residentes na comunidade – cerca de 3 mil pessoas. Todavia, o EN_AGF1 informou que o propósito da organização seria ter um número de membros que não deixasse sua estrutura "inflada", de maneira que possa atender melhor as demandas de seus membros, dada a infraestrutura de que dispõe. O mesmo entrevistado afirma que a empresa tem poder de representação e que conseguiu diversas conquistas para a comunidade de maneira geral, sendo um importante mecanismo para a obtenção de resultados coletivos.

Assim, tem-se que a criação da Agrofrutas-tarumã, pelos relatos do EN_AGF1, tem a singularidade de ter sido iniciada por meio de incentivos e recursos públicos. Dessa maneira, tem-se o surgimento de uma alternativa institucionalizada, com melhores possibilidades de crédito por parte dos membros e apoio de parceiros, criando-se um contexto com condições propícias para promoção de melhorias locais, e no qual poder ser identificados diversos fatores que influenciaram se caracterizam como desencadeadores, facilitadores e barreiras ao seu processo de criação.

Fatores desencadeadores

O processo de criação da Agrofrutas-Tarumã foi desencadeado por alguns fatores preponderantes, que levaram os atores envolvidos a se articularem para fomentar e fortalecer uma iniciativa capaz de promover mudanças coletivas no contexto local.

O primeiro fator desencadeador foi a **existência de ideias voltadas para o desenvolvimento atividades comerciais no local**, como relatado pelo EN_AGF1, que comenta que os produtores já tentavam vender o cupuaçu na margem do rio. Aliado a esse fator, vem outro que é a **percepção da necessidade de promover melhores condições de vida no local**, relatado pelo EN_AGF3 e que levou à mobilização de alguns moradores da comunidade para criar uma entidade de representação.

Outro fator desencadeador do processo foi a **percepção político institucional** da existência de dificuldades e possibilidades na comunidade. Segundo relata o EN_AGF3, a comunidade foi contemplada com um projeto sanitário e, por causa dele, foi realizada uma **reportagem no local**, mostrando que os produtores tentavam comercializar o cupuaçu, mas enfrentavam dificuldades. O entrevistado EN_AGF3 conta que: [...] "*foi feito uma reportagem na época dizendo que estavam deixando estragar cupuaçu na comunidade, que estava se perdendo toneladas de cupuaçu*" (EN_AGF3).

A partir da reportagem, os entrevistados EN_AGF1 e EN_AGF3 relatam que alguns atores vieram até a comunidade para averiguar a situação. Um deles foi um vereador de Manaus, que chegou na comunidade e se de deparou com o cupuaçu estragando. O EN_AGF1 relata que, então, esse político propôs, como alternativa, um **recurso para aquisição dos congeladores para acondicionar a produção até conseguir vender**, para que não se perdesse. O EN_AGF3 relata que vieram, também, **representantes da prefeitura e de uma universidade para auxiliar a comunidade em**

uma proposta de intervenção e melhorias para sua realidade. Tem-se que esses dois fatores somaram-se aos demais para fortalecer a busca por melhorias para a comunidade.

Diante do exposto, percebem-se alguns fatores preponderantes que desencadearam o processo de criação da Agrofrutas-Tarumã, tais como a existência de atividades (tentativas) comerciais na comunidade, percepções de necessidades de melhorias nas condições de vida locais, percepção político-institucional da realidade local, possibilidade de recurso para investimento em infraestrutura e apoio político-institucional para desenvolvimento de alternativa coletiva. Todos os fatores mencionados somaram-se para dar início ao processo de criação da Agrofrutas-Tarumã.

Fatores facilitadores

O processo de criação da Agrofrutas-Tarumã contou com alguns fatores que favoreceram o seu desenvolvimento, o que é relatado pelos entrevistados e também pode ser observado em visita de campo ao local.

Um importante fator facilitador do processo foi a **disponibilidade de recursos locais, passíveis de serem empenhados em processos produtivos**. A exemplo disso é o cupuaçu, abundante na comunidade, percebido na observação e relatado pelo EN_AGF1. O EN_AGF2 reforça essa lógica ao colocar que há "**riqueza" local, com solo fértil e água abundante para cultivo de espécies nativas e outras culturas**. A respeito disso, o entrevistado relata:

> "*Tudo que você plantar, você tem condições de produzir. Por sinal estou trabalhando em cima disso o limão, a goiaba que este ano já começou a dar, o peixe, está dando certo, o pessoal está investindo bastante no peixe, fazer tanque, estou esperando este mês que é o mês da produção, então e os meus colegas, tem pessoas que abandonam tudo para trabalhar aqui, viver no mercado, porque aqui o mercado o consumo é grande"* (EN_AGF2).

As condições locais, segundo o entrevistado ENAGF2, proporcionam produção diversificada e abundante, criando possibilidades para que os produtores da comunidade possam atuar no mercado local.

Outro facilitador foi o **apoio de instituições públicas**. Primeiramente, como relatado pelos entrevistados EN_AGF1 e EN_AGF3, o apoio do político no momento, que encaminhou o **projeto de captação de recursos junto à prefeitura** para poder iniciar a cooperativa. Em seguida, o EN_AGF1 relata que tiveram também o **apoio do governo**

do estado para complementação do recurso necessário às instalações e início das operações. Conta também, o EN_AGF1, que o apoio institucional se deu mediante a garantia de **celebração de contratos para fornecimento de polpas para a merenda escolar municipal e estadual**, após a formalização da organização, inclusive com algumas medidas flexibilizadas devido à Agrofrutas-Tarumã estar no início e não ter muita experiência para produção, armazenamento e transporte dos produtos. O EN_AGF3 conta que todo esse **apoio e reconhecimento institucional** facilitou a criação e, posteriormente, a operacionalização da Agrofrutas-Tarumã, fortalecendo suas iniciativas junto à comunidade.

Por fim, um fator facilitador preponderante, relatado pelos entrevistados se deu na já **existência de associações locais**, sendo na comunidade e em mais três comunidades vizinhas que se tornaram parceiras para a criação da cooperativa. O EN_AGF1 relata que com a associação e as **discussões** que nela já eram feitas, **foi mais fácil mobilizar os moradores** da comunidade a se engajarem na criação da Agrofrutas-tarumã, fosse como cooperado, como fornecedor ou como empregado.

Em suma, a criação da Agrofrutas-Tarumã contou com a facilitação de alguns fatores, sendo a disponibilidade de recursos produtivos no local (frutos nativos, solo e água de qualidade), apoio institucional com recursos financeiros (prefeitura e estado), reconhecimento institucional e garantia de celebração de contratos com flexibilização de medidas a partir da organização criada e existência de associações locais que mobilizaram os moradores a se engajar na criação da proposta. Os fatores mencionados fortaleceram a iniciativa pensada, encaminhando o processo de criação da Agrofrutas-Tarumã.

Barreiras

A criação da Agrofrutas-Tarumã, encontrou também algumas barreiras que tiveram de ser transpostas pela comunidade para que a organização pudesse ser criada e operacionalizada, atendendo os objetivos a que se propunha.

A primeira barreira que a empresa enfrentou se deu na credibilidade da proposta **por perante a comunidade**, como relatado pelo EN_AGF1. Algumas pessoas da comunidade **não acreditavam que a ideia fosse a diante**, que pudesse prosperar, pois na visão deles o que se propunha era um meio para "roubar" dinheiro (EN_AGF1). O EN_AGF2 e o EN_AGF3 confirmam que essa dificuldade também se relacionava a **experiências passadas pelas pessoas, em outros locais**, e que não deram certo. Esse

fator também contribuiu para as **dificuldades de compor a primeira gestão (diretoria) da organização** a ser criada, pois as **pessoas não queriam assumir cargos**, ou seja, **não queriam colocar seu nome em algo que não tinham certeza**, ou então **não queriam dedicar seu tempo a mais para o trabalho na organização** (EN_AGF1).

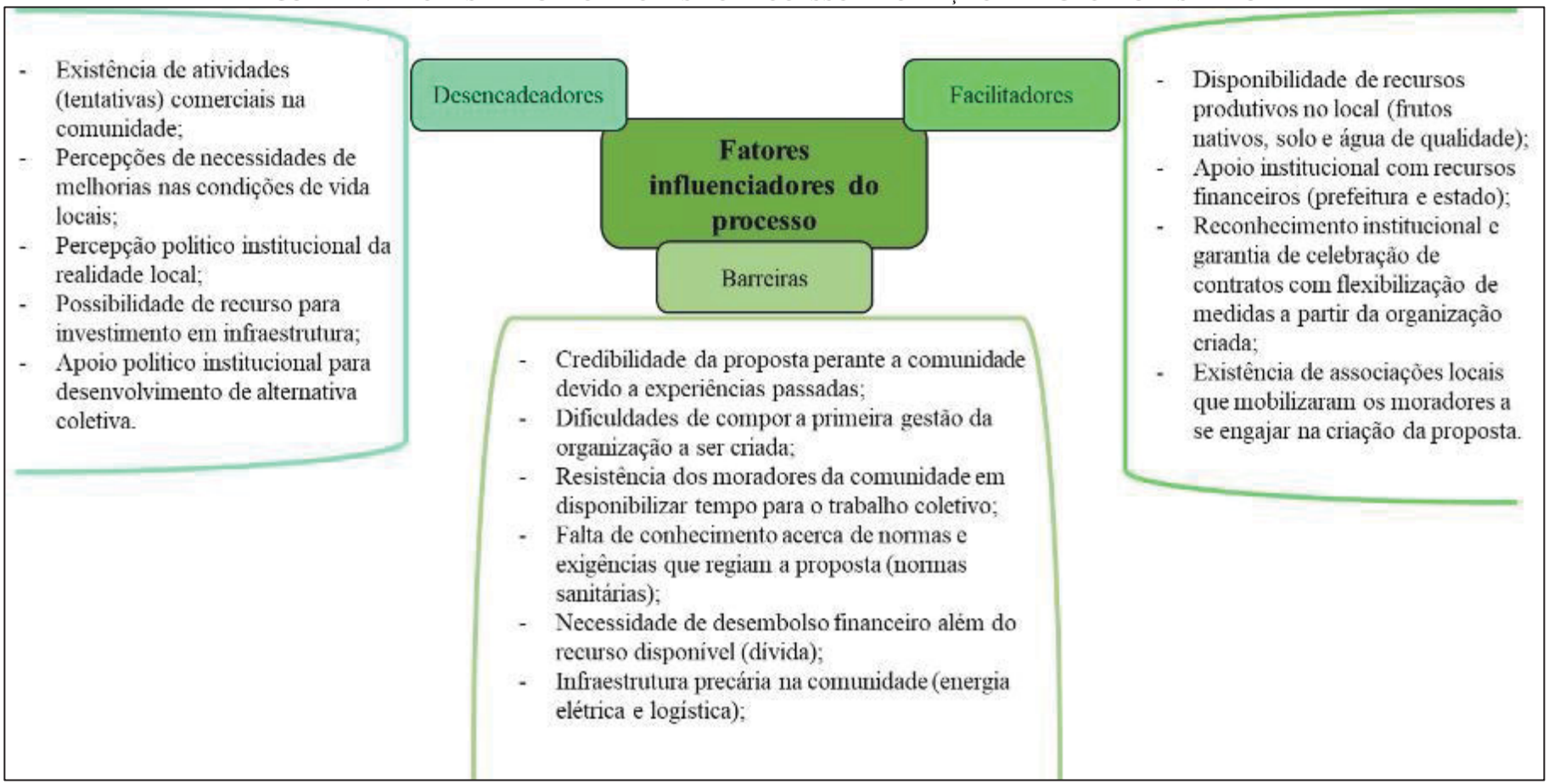
Resolvendo os aspectos da gestão, a criação da Agrofrutas-Tarumã esbarrou em novas dificuldades, especialmente no que dizia respeito ao **conhecimento para o seu desenvolvimento**. O entrevistado EN_AGF1 conta que tiveram seu registro junto ao Estado negado logo de início, pois **não tinham conhecimento da necessidade de adequação às normas sanitárias** para manipulação de produtos alimentícios. Esse fator veio a dificultar o processo e trouxe outro consigo, que foi o **desembolso financeiro não esperado** para que fosse feita a adequação, **demandando assim mais recursos, os quais não estavam disponíveis no momento**. Dessa maneira, o EN_AGF1 relata que **a proposta já iniciou cm a geração de dívidas**, antes mesmo de ser formalizada, fazendo com que as pessoas desacreditassem ainda mais e até desistissem da participação.

Com as adequações necessárias, a dificuldade passou a ser **estrutural, pois na comunidade, segundo relato do EN_AGF1, as condições de energia eram ruins** e não comportavam a **infraestrutura da organização** em termos de câmaras frias, máquinas e congeladores necessários ao processo produtivo. Segundo ele, alguns equipamentos sofreram danos por isso, o que gerou ainda mais necessidade de recursos financeiros dos quais não dispunham, acarretando dívidas. Em termos de infraestrutura, outra dificuldade foi a não atenção a **questões logísticas**, pois o acesso a comunidade se dá via barco e também por ramal (estrada). Todavia, o ramal, que seria a via de transporte mais adequada para o transporte dos produtos nas condições necessárias, não é conservado, o que dificulta bastante o acesso e transporte para produtos e insumos de Manaus até a comunidade, e vice-versa (EN_AGF2; EN_AGF3).

Pelo exposto, pode-se perceber que a lógica pela qual a Agrofrutas-Tarumã foi criada enfrentou algumas barreiras, como a credibilidade da proposta perante a comunidade devido a experiências passadas, dificuldades de compor a primeira gestão da organização a ser criada, resistência dos moradores da comunidade em disponibilizar tempo para o trabalho coletivo, falta de conhecimento acerca de normas e exigências que regiam a proposta (normas sanitárias), necessidade de desembolso financeiro além do recurso disponível (dívida) e infraestrutura precária na comunidade (energia elétrica e logística).

De maneira geral, as evidências relatadas permitem observar a dinâmica que envolveu a criação da Agrofrutas-Tarumã e, especialmente, a identificação dos fatores que influenciaram no processo, como pode ser visualizado na Figura 21.

FIGURA 21: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA AGROFRUTAS-TARUMÃ



FONTE: o autor (2021).

Como pode ser observado na Figura 21, a Agrofrutas-Tarumã foi criada como um mecanismo para promover melhorias na realidade da comunidade e que, para tal, emergiu em um processo que foi influenciado por fatores identificados como desencadeadores, facilitadores e barreiras. Os desencadeadores são os fatores que deram o "start" no processo, fazendo que a comunidade despertasse para a busca de soluções viáveis à realidade em que estava inserida. Já os fatores facilitadores são assim caracterizados por serem ligados ao fortalecimento da alternativa pensada, evidenciando as potencialidades a serem nela empenhadas. Por sua vez, o processo encontrou algumas barreiras, dificuldades inerentes ao contexto em que se deu a lógica de criação da Agrofrutas-Tarumã, demandando por articulação e capacidade de superação.

4.7.3 Resultados geradores de valor social

A Agrofutas-Tarumã, por ser uma organização coletiva no formato jurídico de cooperativa, desenvolve atividades produtivas que lhe permitem acessar os mercados locais e nacionais (via pedidos), bem como a habilita ao mercado institucional. Atualmente, a organização está em fase de expansão da gama de produtos, testando doces e chips de banana e cupuaçu cristalizado para atender diferentes mercados.

Os resultados gerados pela criação e atuação da Agrofrutas-Tarumã são contextualizados pelos entrevistados principalmente no que diz respeito à representação das demandas da comunidade em termos de infraestrutura.

O EN_AGF1 conta que por meio da empresa foi que se **conseguiu posto de saúde com atendimento médico odontológico na comunidade**, de maneira que era necessário a atenção básica para que se pudesse **contemplar as normas sanitárias** para operacionalização das atividades produtivas, o que acabou por **beneficiar a todos**. Outro ponto está relacionado à segurança, pois a Agrofrutas-Tarumã doou o terreno para **construção de um posto policial na comunidade**, ao lado da fábrica, com o intuito de que a **sua sede fosse protegida** e que, também, **beneficiou toda a comunidade**.

O EN_AGF1 também relata como resultado da Agrofrutas-Tarumã para a comunidade a regularização dos endereços via CEP, que não existia. A empresa entrou com representação junto aos correios para o local fosse reconhecido, realizando mapeamento do número de pessoas e propriedades para fosse **criado o CEP local**. Em termos de representação, o EN_AGF1 também relatou, durante conversa em visita de campo, que estão buscando junto aos governos municipal e estadual a **pavimentação da**

estrada para chegar à comunidade e, também, projeto de saneamento básico e pavimentação das ruas da "vila", que são demandas latentes para o local.

Outros resultados relevantes se dão no fato de que o **produtor local agora tem a garantia de mercado para seu produto,** bem como a **possibilidade de expansão da produção com outras culturas em sua propriedade** (EN_AGF2). Isso, segundo o EN_AGF3, é motivo de orgulho para o produtor, de maneira que ele amplie sua **noção de pertencimento ao local**, ao passo que vê **alternativas para sua manutenção e de sua família.** A fala do EN_AGF2, em relação a isso, traz um resultado atrelado ao pertencimento, que é a **mudança na forma de pensar da comunidade**, a partir da cooperativa. Segundo ele, mesmo com as dificuldades, hoje a comunidade já **consegue ver que existem possibilidades** e que basta o engajamento e participação de todos para melhorias coletivas.

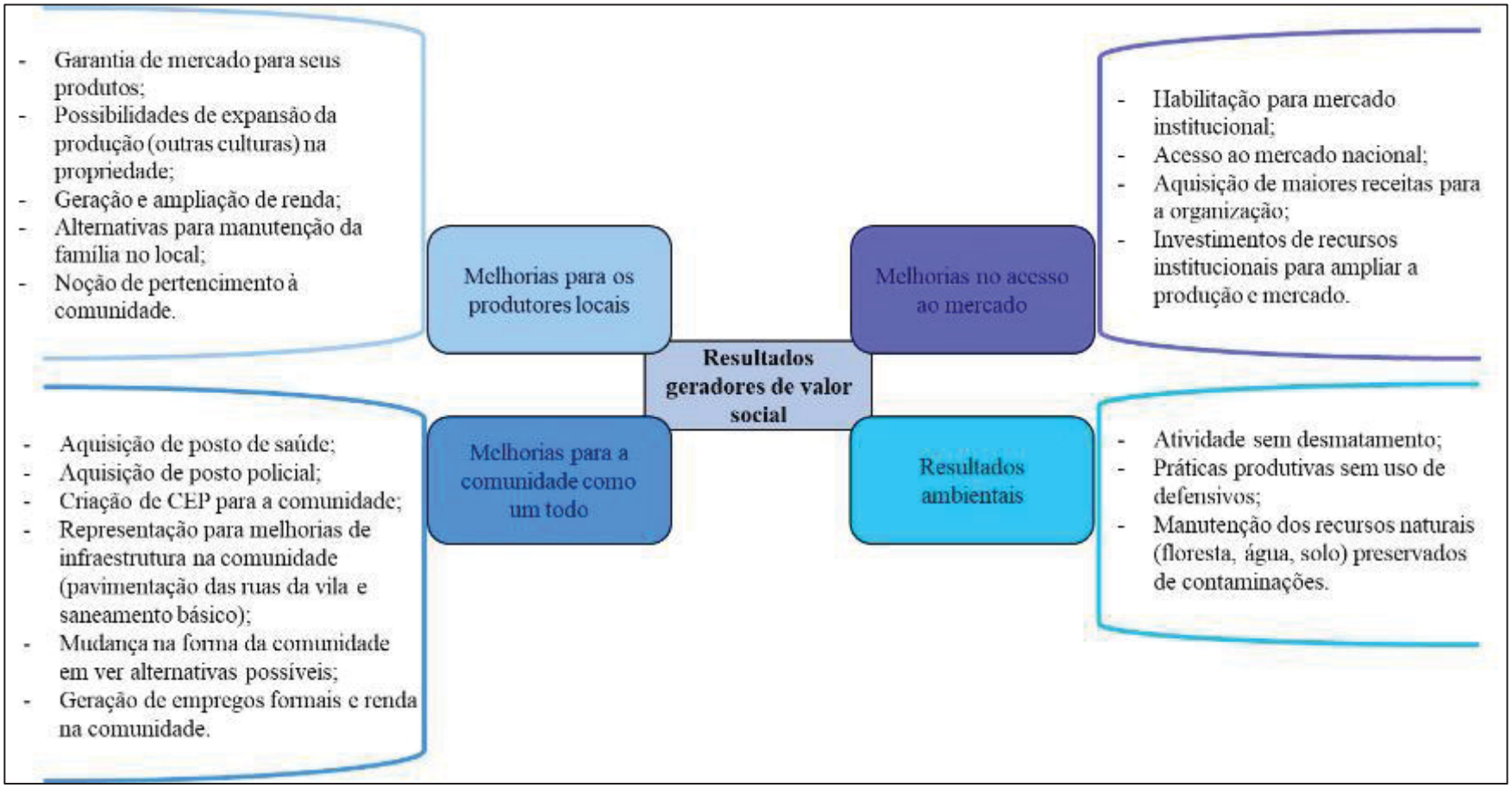
Por fim, o EN_AGF1 relata como resultado alcançado o **reconhecimento da Agrofrutas-Tarumã** junto ao governo estadual local, tornando-a apta para concorrer a editais. No momento, a Agrofrutas-Tarumã havia sido contemplada com um edital para fornecimento de polpas de frutas para a merenda escolar e para um batalhão do exército local, o que trouxe **recursos para pagamento de dívidas, ampliação da capacidade produtiva, desenvolvimento de novos produtos** e, segundo o EN_AGF1, para **gerar postos de empregos formais para membros da comunidade** – cerca de 20, representando **renda para as demais atividades locais** – comércios e serviços.

Embora o EN_AGF1 relate que seja difícil demonstrar os resultados da Agrofrutas-Tarumã, eles estão postos, sendo possível visualizar avanços no sentido de **representação da comunidade e suas demandas**. Nesse mesmo sentido, mesmo não sendo relatado pelos entrevistados, as observações no campo com visita à comunidade e propriedades locais, é possível inferir que a Agrodrutas-Tarumã também contempla a preservação dos recursos naturais da comunidade. As atividades da organização são desenvolvidas com frutos da região, sendo eles nativos ou plantados em áreas comuns à floresta, sem necessidade de desmatamento. Dada a disponibilidade de recursos, como água e solo fértil, a produção é desenvolvida em escala considerável sem o uso de defensivos, o que implica em não contaminação dos rios, do solo e do ar. Esses fatores são apresentados como resultados da Agrofrutas-Tarumã, uma vez que ela atua considerando as especificidades do local em que está inserida.

Assim, percebe-se que a Agrofutas-Tarumã se mostra capaz de gerar impacto positivo no contexto da sua comunidade, contemplando aspectos socioeconômicos e

ambientais. Os resultados da atuação da Agrofrutas-Tarumã podem ser melhor visualizados na Figura 22.

FIGURA 22: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA AGROFRUTAS-TARUMÃ



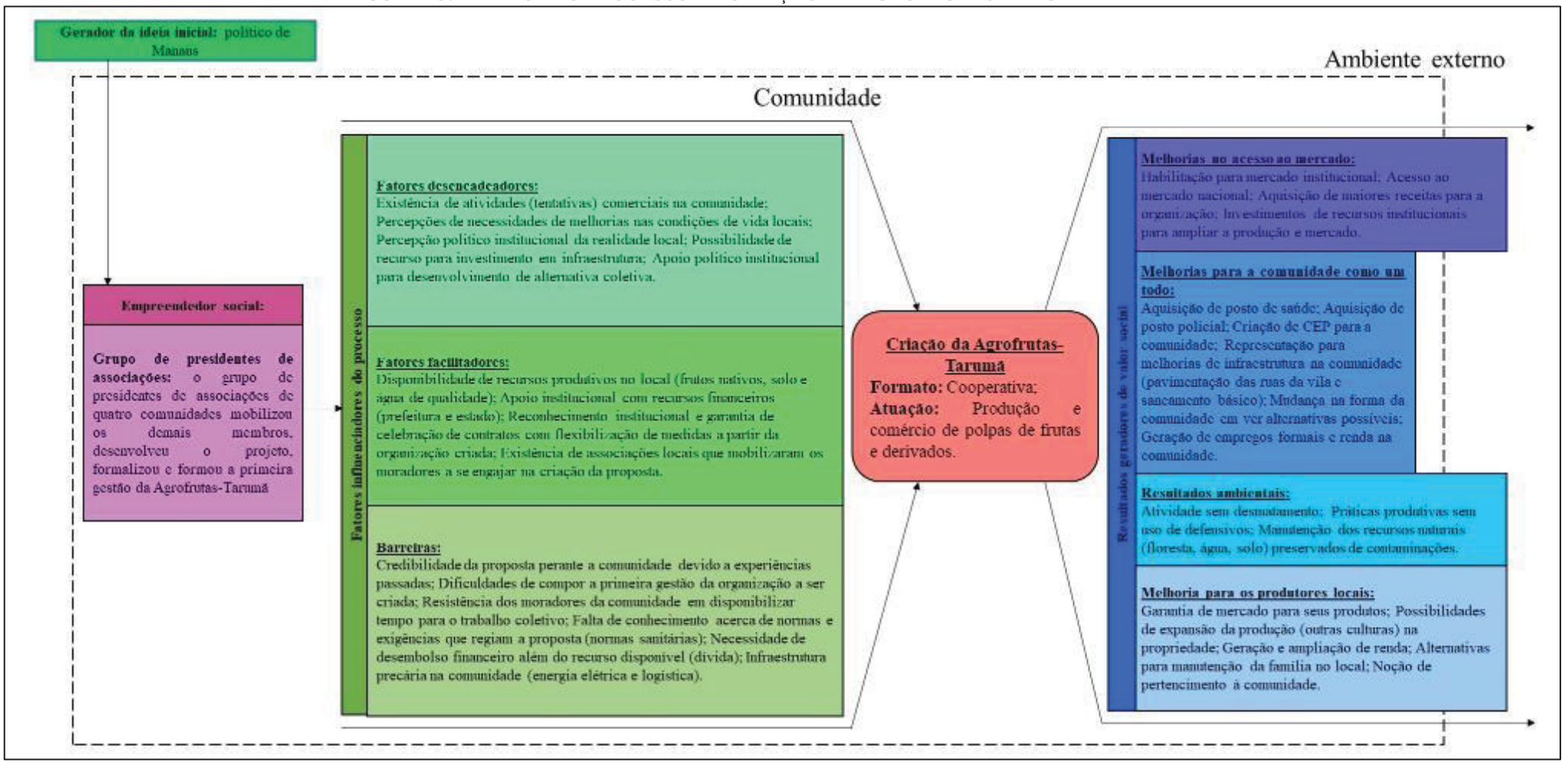
FONTE: o autor (2021).

Conforme pode ser observado, a criação da Agrofrutas-Tarumã e a operacionalização de suas iniciativas, contemplam a comunidade local e a região com melhorias socioeconômicas e ambientais. Assim, tem-se que a organização é capaz de gerar valor social para o contexto em que se insere, contemplando demandas dos diversos atores pertencentes ao território local.

4.7.4 Análise do processo de criação da Agrofrutas-Tarumã

A criação da Agrofrutas-Tarumã se deu por meio de um processo com aspectos particulares, evidenciando elementos que influenciaram toda a dinâmica, como pode ser visualizado na Figura 23 que segue.

FIGURA 23: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA AGROFRUTAS-TARUMÃ



FONTE: o autor (2021).

A Agrofrutas-Tarumã foi constituída a partir de um processo que se caracterizou pelas especificidades inerentes ao contexto em que ela emergiu, considerando os atores envolvidos e os resultados gerados para a coletividade.

Inicialmente, tem-se que a Comunidade Nossa Senhora de Fátima já era contemplada com alguns interesses de pessoas em desenvolver atividades comerciais com os recursos nativos da região. Todavia, as alternativas de mercado eram poucas e não ofereciam perspectivas de expansão, dadas as formas como eram realizadas. Diante disso, um político de Manaus foi até a comunidade para averiguar a realidade local e, então, sugeriu a criação de um negócio a ser constituído por meio de um recurso que ele conseguiria junto ao poder público municipal. O político expos a ideia ao presidente da associação de moradores da comunidade e esse se articulou com mais três comunidades vizinhas por meio de seus presidentes. Esse grupo de quatro presidentes das associações e o político que instigou à criação da organização, são classificados como o grupo empreendedor social, que acatou a ideia, mobilizou os demais membros das comunidades, desenvolveu o projeto, formou a primeira gestão da organização e articulou os recursos necessários para o desenvolvimento de uma alternativa capaz de prover melhorias socioeconômicas para a população local.

O grupo empreendedor, representando os interesses socioeconômicos coletivos, protagonizou o desenvolvimento da proposta de criação de uma organização com objetivo de melhorar a realidade local. Nesse sentido, o processo de criação da Agrofrutas-Tarumã foi influenciado por uma série de fatores que atuaram como desencadeadores, facilitadores ou barreiras e que influenciaram todo desenvolvimento do.

Com a operacionalização da Agrofrutas-Tarumã, algumas conquistas podem ser pontuadas ao longo de sua história, contemplando a Comunidade Nossa Senhora de Fátima com melhorias adquiridas para os residentes no local. Pensando na região, os resultados da Agrofrutas-Tarumã se expandem para as comunidades vizinhas, gerando melhorias no acesso aos mercados, melhorias para os produtores rurais locais e, também, por sua lógica de produção, resultados ambientais para os ecossistemas naturais.

Assim, pode-se avaliar que a Agrofrutas-Tarumã é uma organização capaz de gerar valor social, modificando a realidade em que se insere, induzindo a Comunidade Nossa Senhora de Fátima e as comunidades vizinhas a uma lógica de vivência nos princípios do desenvolvimento territorial sustentável.

4.8 CASO 8: ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO RURAL DE JURUENA (ADERJUR)

A Associação de Desenvolvimento Rural de Juruena – ADERJUR é uma organização comunitária que atua no comércio de produtos oriundos da agricultura familiar local, por meio do centro de Comercialização da Agricultura Familiar e Extrativismo com Base na Economia Solidária – CECAFS, conhecido como "mercadinho".

A ADERJUR localiza-se no município de Juruena, distante 880 km da capital Cuiabá, Estado de Mato Grosso. A ADERJUR teve seu início na comunidade do Projeto de Assentamento (PA) Vale do Amanhecer, atuando no desenvolvimento de alternativas voltadas para o fortalecimento da agricultura familiar, com iniciativas de captação de recursos e projetos em rede para fomentar outras organizações de comunidades da região, especialmente grupos de mulheres e povos indígenas. A composição da ADERJUR é variável, pois depende do projeto que está em execução, e da demanda em questão, mas suas ações contemplam cerca de 200 famílias residentes no PA Vale do Amanhecer e em outros assentamentos e comunidades indígenas do município de Juruena e região.

A descrição do caso foi desenvolvida por meio dos procedimentos metodológicos apresentados no capítulo anterior, sendo aqui rememorados alguns elementos que se fazem presentes nos textos, como forma de situar a informação. Esses elementos são apresentados a seguir.

QUADRO 11: ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA ADERJUR

Realização da pesquisa	Entrevistas (03)	Fundador da organização (EN_ADJ1) Presidente da organização (EN_ADJ2)
	Documentos	DC_ADJ1; DC_ADJ2; DC_ADJ3; DC_4; DC_ADJ5

FONTE: o autor (2021).

Os elementos apresentados consistem nas fontes de evidências do caso, que favoreceram a sua descrição e análise como segue.

4.8.1 Caracterização da comunidade

Para caracterizar a realidade local, primeiramente se faz necessário caracterizar o histórico de formação do município, que data da década de 1980 por meio de um projeto privado de colonização da região noroeste do Estado de Mato Grosso.

A região, tida como vazio demográfico, foi entregue à responsabilidade de uma colonizadora privada. Segundo contam os entrevistados EN_ADJ1 e EN_ADJ2, a colonização local se deu pela vinda de famílias oriundas da região Sul do país, atraídas pela compra de terras destinadas ao desenvolvimento da agricultura. Todavia, relatam os entrevistados, que as terras foram vendidas a preços elevados se comparados à realidade do local, o que deixou os agricultores descapitalizados logo no início. O EN_ADJ1 relata: "*A colonizadora era privada, então ela não doou nem um hectare de terra pra ninguém, toda terra foi vendida por um preço bastante alto...todo dinheiro que as famílias trouxeram elas usaram para comprar a terra*" (EN_ADJ1).

O EN_ADJ1 conta que as terras próximas da cidade foram destinadas à grandes propriedades e os agricultores familiares tiveram que ficar com as terras localizadas cerca de 40 a 50km do perímetro urbano – formação do PA Vale do Amanhecer, com dificuldades de acesso por conta da falta de estradas. O entrevistado ainda conta que os agricultores ainda se depararam com uma realidade diferente do que lhes foi apresentado na proposta da colonizadora que incluía a existência de estradas, apoio para a mecanização agrícola e o fomento às cooperativas, bem como perceberam que o solo era de baixa fertilidade para a agricultura convencional. Assim, os produtores passaram a explorar a madeira que existia em suas propriedades. No entanto, existia apenas uma indústria madeireira no local, que pertencia a colonizadora e pagava o "preço que queria" pelo produto. Ademais, a colonizadora já havia feito a extração das madeiras nobres existentes nas terras que vendeu (EN_ADJ1).

Diversos foram os agravantes para a formação das comunidades rurais no município, uma vez que todas elas se inseriam no mesmo contexto. Conta o entrevistado EN_ADJ1 que alguns agricultores até conseguiram produzir grãos no local, mas esbarraram em dificuldades logísticas para o escoamento da produção, falta de acesso ao mercado, falta de assistência técnica, dentre outros.

Diante da realidade local, os agricultores perceberam a necessidade de buscar um meio para modificar seu contexto, de modo a prover melhores condições de vida por meio da produção e comércio de produtos agrícolas, que se mostrava a produção mais adequada dados os recursos de que dispunham: terra e força de trabalho (EN_ADJ1). A ideia inicial, discutida por um grupo pequeno de agricultores pioneiros, segundo o

EN_ADJ1, era criar uma feira municipal. Em paralelo a essas discussões, o grupo tomou conhecimento de que havia uma organização desenvolvendo pesquisas voltadas a modos de produção alternativos na região. Então, o grupo entrou em contato com essa organização, o Instituto Pronatura para ver as possibilidades de apoio. Desde o início, o Pronatura se dispôs a apoiar os agricultores, desde que eles estivessem organizados para o desenvolvimento de projetos coletivos.

Com essa possibilidade, uma mulher que era liderança local, começou a mobilizar os demais agricultores, surgindo, então, a proposta de criar uma associação para organizar e representar os interesses coletivos. Então um grupo de agricultores, dentre eles a líder mencionada, deram início a uma sequência de encontros, junto com o Pronatura, de maneira que os agricultores pudessem evidenciar suas demandas e que fossem pensadas alternativas para atendê-las. Assim, surgiu a proposta de criação da ADERJUR, como uma organização voltada às demandas dos agricultores de Juruena.

4.8.2 Fatores influenciadores da criação da ADERJUR

Considerando o contexto e as características mencionadas, deu-se início ao processo de busca por melhorias nas condições de vida dos agricultores familiares locais, de maneira que eles perceberam a necessidade de criar alternativas que pudessem modificar sua realidade, gerando trabalho, renda e acesso aos mercados, alinhados à noção de preservação e recuperação ambiental (EN_ADJ2).

A ADERJUR foi fundada no ano de 1992 e consiste, segundo sua presidente EN_ADJ2, em uma iniciativa que "*vem buscando os meios para melhorar a vida do agricultor*" (EN_ADJ2). Essa foi a proposta inicial para a criação da ADERJUR, no intuito de melhorar o contexto de vida dos agricultores familiares residentes no local, criando meios para que eles pudessem produzir e comercializar. Segundo o EN_ADJ1, a ADERJUR sempre coordenou as atividades comerciais dos agricultores familiares, seja na feira local, no mercadinho ou no mercado institucional por meio de editais da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

A ADERJUR tem sua sede localizada no "mercadinho" que fica na cidade e, segundo o entrevistado EN_ADJ1, é um projeto implementado para que os agricultores locais possam vender seus produtos. Por meio de grupos em aplicativos de conversas, os consumidores – cerca de 300 pessoas – enviam suas demandas para o mercadinho, que

repassa aos produtores. Assim, os agricultores têm a certeza do seu comércio, sem perda de tempo (EN_ADJ1; EN_ADJ2). No mercadinho, o agricultor entrega seus produtos, que são pesados e lançados em uma ficha de controle individual. Ao final do mês, a pessoa responsável faz o levantamento das receitas e repassa aos produtores, equivalente aos produtos que ele disponibilizou para o comércio. Das vendas, 10% de cada produtor é devolvido para a organização para as despesas operacionais da ADERJUR (EN_ADJ2).

Todavia, a atuação da organização vai além do aspecto comercial, como relatado. Segundo o EN_ADJ1, a ADERJUR atua como fomentadora de uma rede de organizações, buscando projetos e captação de recursos a serem investidos para promoção do desenvolvimento socioeconômico local. Por um certo tempo, a ADERJUR atuou como uma "central" que apoiou a criação de outras organizações nas comunidades rurais da região, tais como associações de mulheres, associações indígenas e uma cooperativa de produtores rurais extrativistas (EN_ADJ1). Atualmente, a ADERJUR desenvolve projetos voltados à capacitação e assistência técnica aos produtores para atividades de agroflorestas, com geração de trabalho e renda por meio do sequestro de carbono, (Projeto Carbono Juruena de compensação ambiental), extrativismo sustentável (Castanha-do-Brasil e Babaçú), produção com frutos locais (banana) e demais iniciativas que possam incluir grupos de mulheres em assentamentos e povos indígenas, auxiliando no desenvolvimento socioeconômico por meio do protagonismo das comunidades (DC_ADJ2; DC_ADJ4).

Fatores desencadeadores

O processo de criação da organização foi desencadeado pela soma de alguns fatores chave, que levaram a comunidade do PA Vale do Amanhecer a se mobilizar para dar início à uma iniciativa que pudesse melhorar as condições de vida dos agricultores locais.

O primeiro fator entendido como desencadeador do processo, segundo o EN_ADJ1, foi a **percepção das dificuldades que os produtores enfrentavam coletivamente**, evidenciando a **necessidade de mudanças para promoção de melhorias**. O entrevistado EN_ADJ1 relata que um pequeno grupo de agricultores, pioneiros no PA, já discutiam a possibilidade de criação de uma feira para que pudessem comercializar seus produtos, mas que ainda esbarravam em dificuldades quanto a operacionalização da ideia, tais como logística (falta de estradas) e meios de transporte

para chegarem à cidade. Assim, iniciaram-se as primeiras **discussões**, em meados do ano de 1992, que foram se **somando a outras ideias** que pudessem levar a uma proposta a ser desenvolvida, contemplando as demandas que eram pujantes na realidade local. Pelo relato do EN_ADJ1, tem-se que o **contexto local, com as mazelas** que o caracterizavam, foi um elemento preponderante para dar início à busca por uma alternativa que pudesse contemplar os aspectos econômicos, sociais e ambientais em um **novo modelo desenvolvimentista** a partir das características da localidade.

Aliado a esse fator, outro ponto importante que contribuiu para o desencadeamento do processo foi a discussão da **agenda ambiental mundial** que estava sendo discutida na época, durante a Eco-92/Rio-92, com **apelo para se considerar as mudanças climáticas e pensar em alternativas que pudessem minimizar seus impactos no planeta.**

Segundo conta o EN_ADJ1, essa lógica fez com o Instituto Pronatura chegasse à região para desenvolver **pesquisas voltadas ao desenvolvimento de sistemas produtivos com base em agroflorestas** – ou sistemas agroflorestais (SAF), com um modelo econômico que pudesse preservar o meio ambiente e os recursos naturais. Esse fator desencadeador residiu no fato de que os produtores **tomaram conhecimento dessa iniciativa e perceberam que podia ser uma possibilidade** a ser considerada, mas que para isso **precisavam estar organizados**. Assim, "*as famílias começaram a organizar para enfrentar a realidade*" (EN_ADJ1) em que estavam inseridas. Segundo o EN_ADJ1, o Instituto Pronatura passou a participar das reuniões de agricultores a fim de conhecer suas demandas e ajudar nas discussões acerca de formas de intervenção. O fomento à organização social dos produtores, por meio do Pronatura, foi um dos desencadeadores do processo de criação da ADERJUR.

Observando os dados relatado, pode-se perceber que o processo de criação da ADERJUR teve seu início a partir da soma de diversos elementos que coadunaram para uma proposta diferenciada (produção e conservação), tais como a percepção de dificuldades coletivas, existência de discussões acerca de possibilidades (criação da feira), soma de ideias dos agricultores, necessidade de modelos desenvolvimentistas voltados para a realidade local, discussão da agenda ambiental mundial (mudanças climáticas/Eco-92), desenvolvimento de pesquisas com sistemas alternativos na região (Instituto Pronatura) e necessidade de organização dos agricultores para obter apoio.

Fatores facilitadores

A criação da organização, desde a sua concepção, foi permeada por alguns fatores que vieram a facilitar o processo, sendo desde as percepções dos produtores até as formas de apoio recebidas na época.

Pelo relato do EN_1, o primeiro fator que facilitou o processo foi o próprio contexto de dificuldade que os agricultores enfrentavam. Todavia, o diferencial foi que eles **perceberam sua realidade** e a necessidade eminente de mudança, observando as dificuldades que eram comuns à todas as famílias que residiam no local. Os produtores perceberam, segundo o EN_ADJ1, que tinham recursos (terra e trabalho) e capacidade (conhecimento) para produzir, elementos que precisavam ser potencializados a fim de se constituir em mecanismos empenhados para mudança da realidade local. Aliado a isso, segundo o EN_ADJ1, os produtores perceberam que suas condições precisavam ser melhoradas e que isso se tornaria mais palpável se fosse de **forma coletiva e organizada**, favorecendo o apoio de parceiros que poderiam ajudar na causa com assistência técnica, acesso ao mercado, logística e outros.

Com essas discussões encaminhadas e a sinalização de que os agricultores estavam organizados, outro fator que facilitou o processo foi o apoio do **Instituto Pronatura** que fomentou, segundo o EN_ADJ1, **a possibilidade de se pensar em novos modelos socioeconômicos e ambientais na região, aliando produção com preservação dos recursos naturais** – floresta. O que facilitou, nesse sentido, foi que [...] "***o Pronatura tinha recurso para investir em pesquisas em agricultura familiar na região***" (EN_ADJ1), **com atividades voltadas para sistemas de produção alternativos** – agroflorestas, **coadunando com a demanda dos agricultores** (EN_ADJ1). O Entrevistado EN_ADJ1 relata que o Pronatura foi o único **parceiro no início do projeto**.

Por fim, segundo relatado pelo EN_ADJ1, um importante facilitador do processo foi a articulação de uma mulher agricultora, líder que mobilizou os demais agricultores, um grupo pequeno, para o engajamento coletivo. Essa agricultora liderou o processo de criação da ADERJUR, sendo reconhecida como **fundadora, bem como foi presidente nas primeiras gestões da organização**. O entrevistado EN_ADJ1 relata que ela foi um ator-chave para a consolidação da proposta, pois **dedicou-se a organizar os agricultores**, pensando em possibilidades para melhorar o contexto local de maneira coletiva e, especialmente, a **buscar alternativas que pudessem ser sustentáveis para a região.**

Nesse contexto, são identificados fatores que facilitaram o desenvolvimento da proposta de criação da ADERJUR, sendo a percepção pelos produtores da necessidade de

mudanças coletivas e organizadas para vencer as dificuldades locais, recursos (terra e trabalho) e capacidade (conhecimento) dos agricultores para atividade de produção agrícola, apoio do Instituto Pronatura com recursos para pesquisas e iniciativas no local e presença de liderança local capaz de mobilizar os agricultores. Esses fatores fortaleceram a iniciativa de criação da ADERJUR.

Barreiras

Considerando as especificidades da organização, desde seu formato até seu propósito de atuação, o processo de criação da ADERJUR esbarrou em alguns fatores que precisaram ser transpostos para que as mudanças no contexto socioeconômico e ambiental pudessem acontecer.

A primeira barreira a ser enfrentada na criação da organização, segundo o EN_ADJ1, foi **o histórico de experiências pouco exitosas**, em termos de coletividade, vivenciadas no passado pelos agricultores. O entrevistado relata que esse histórico, presente em algum momento da vida dos agricultores, criou **receios e baixa expectativa para o engajamento deles à proposta inicial**. Dado o contexto de dificuldades em que estavam inseridos, os agricultores clamavam por iniciativas que pudessem resolver suas questões de **maneira assertiva e que pudesse ser palpável o quanto antes** (EN_ADJ1).

Com o desenvolvimento da alternativa, os agricultores que aderiram à causa enfrentaram outras barreiras logo na primeira iniciativa pensada, que foi a criação de uma feira. O EN_ADJ1, em seu relato, dá a entender que primeiro foi a questão **logística**, pois os agricultores se localizavam a cerca de 40km ou mais da cidade e **não dispunham de transporte para levar seus produtos até o local para comercializa**r. Isso demandou rever as possibilidades que dispunham para tal, pois o **poder público local não conseguia atender** essa necessidade dos agricultores. Diante dessa barreira, os produtores pensaram na possibilidade de compra de um caminhão, por meio de projeto com o Instituto Pronatura, para transportar seus produtos até o comércio local.

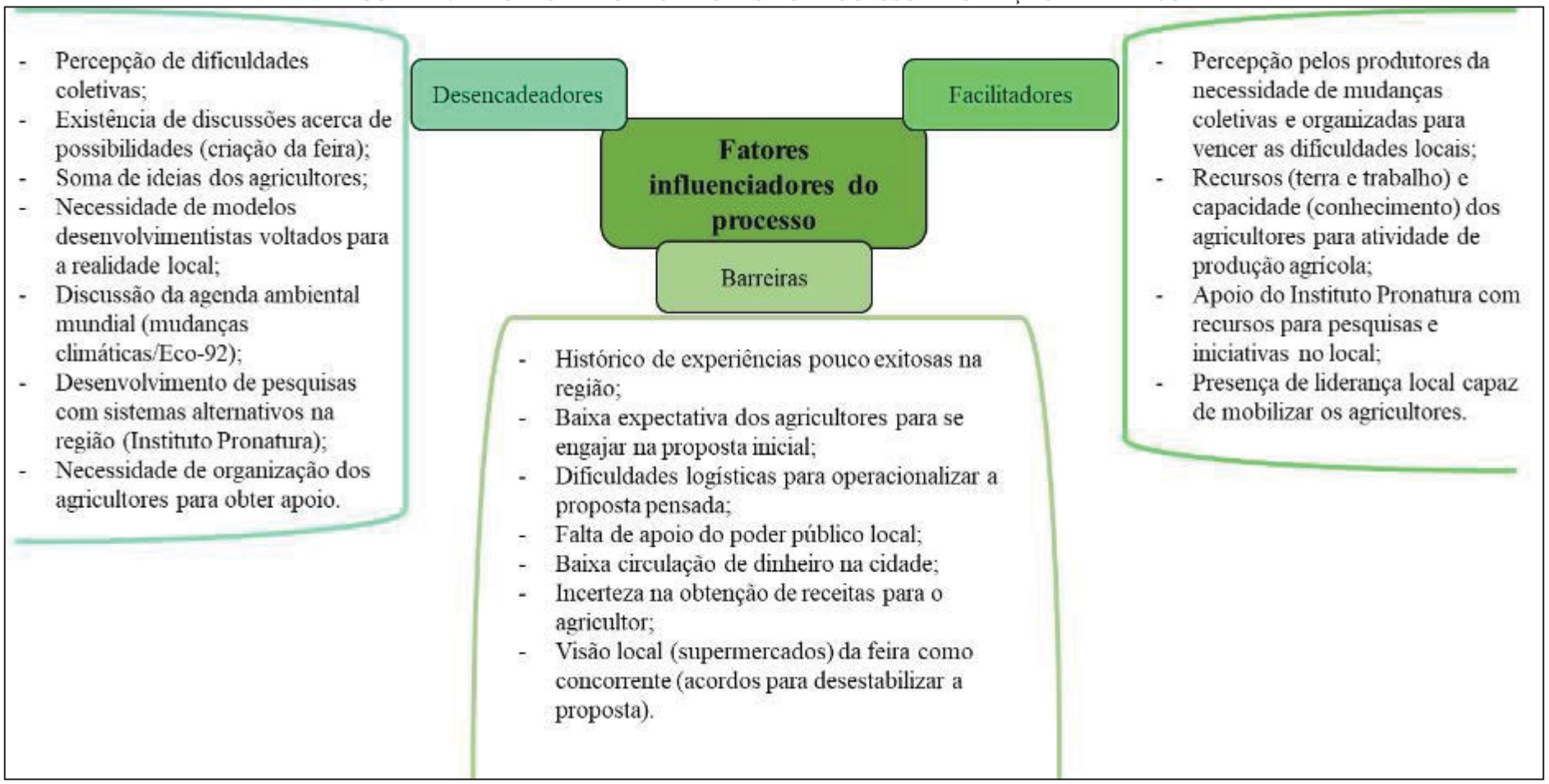
Encontrando a solução para a barreira mencionada, surgiu outra dificuldade que, segundo o EN_ADJ1, era a **baixa circulação de dinheiro na cidade**. O entrevistado explica que a fonte de emprego e renda no local era por meio das indústrias madeireiras que ali se instalavam e [...] *"só pagavam (os funcionários) em vale de supermercado e as pessoas não tinham dinheiro para ir à feira"* (EN_ADJ1). Assim, outra dificuldade a ser enfrentada foi a incerteza na obtenção de receitas para o agricultor com o comércio de

seus produtos, dada a realidade da circulação monetária no local. O EN_ADJ1 também relata que, na época, os **supermercados tinham a visão da feira como concorrente** e, por isso, **faziam acordos com as indústrias madeireiras** para o recebimento de vale-compras de seus funcionários. Todavia, segundo o entrevistado, os supermercados tinham carência de frutas e verduras – que vinham de fora, e acabaram por não conseguir segurar os clientes que passaram, com a criação da associação, a buscar por produtos na feira. A partir daí, os supermercados também passaram a abrir negociação com os agricultores para fornecerem tais produtos a eles.

Considerando seu processo de criação, a ADERJUR enfrentou barreiras ligadas ao contexto local em que se inseria, tais como histórico de experiências pouco exitosas na região, baixa expectativa dos agricultores para se engajar na proposta inicial, dificuldades logísticas para operacionalizar a proposta pensada, falta de apoio do poder público local, baixa circulação de dinheiro na cidade, incertezas na obtenção de receitas para o agricultor com o comércio dos produtos e visão local (supermercados) da feira como concorrente (acordos para desestabilizar a proposta).

Diante do exposto, compreende-se que a ADERJUR foi criada por um processo dinâmico, pautado na realidade em que se inseriam os agricultores familiares do PA Vale do Amanhecer. O processo foi influenciado por diversos fatores, os quais foram sistematizados e seguem apresentados na Figura 24.

FIGURA 24: FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ADERJUR



FONTE: o autor (2021).

Conforme consta na Figura 24 a ADERJUR emergiu no contexto da comunidade do PA Vale do Amanhecer por meio de um processo que foi influenciado por fatores desencadeadores, facilitadores e barreiras. Passando por esse processo, a ADERJUR foi criada e passou a operacionalizar ações que geraram e geram resultados, que vão além da comunidade do PA Vale do Amanhecer, abarcando outras comunidades e outras organizações da região em que está inserida.

4.8.3 Resultados geradores de valor social

A ADERJUR é a associação mais antiga da região, com 26 anos de existência, tempo pelo qual gerou uma série de resultados para seus membros e para a região como um todo, contemplando os agricultores familiares e povos indígenas.

Desde seu início, a ADERJUR soma resultados que contemplam as melhorias nas condições de vida do local e do território em que está inserida, desenvolvendo iniciativas que voltadas para a **produção rural sustentável**, ou seja, uma dinâmica que busca equilibrar a **geração de trabalho e renda em harmonia com a natureza e a sociedade** (DC_ADJ2).

Segundo relatado pela EN_ADJ2, a organização, desde o seu início, [...] "*vem buscando os meios para melhorar a vida do agricultor*" (EN_ADJ2), proporcionando resultados voltados para a geração de alternativas que contemplem melhoria econômica e conservação ambiental. Nesse sentido, pelo relato do EN_ADJ1, tem-se que os primeiros resultados alcançados pela ADERJUR se deram pela representação dos agricultores do PA Vale do Amanhecer, com a criação da associação que, em parceria com o Instituto Pronatura, organizou e deu assistência técnica aos agricultores para novos modelos de produção. A ADERJUR tem como resultado, também, a busca por recursos junto a órgãos de fomento para investir no desenvolvimento de projetos no local, como, por exemplo, recursos da CONAB que **garantem o retorno financeiro para os agricultores** por meio do **pagamento da produção e, também, oferece assistência técnica**. Segundo o EN_ADJ1, esses recursos variam, pois depende do projeto que está sendo desenvolvido.

Considerando sua lógica de atuação, a ADERJUR acumula resultados por meio da capacitação e sensibilização dos produtores rurais para sistemas de produção alternativos. Conforme consta no Mapa do Desafio Conexsus (DC_ADJ5), ao longo dos mais de 20 anos de atuação, a ADERJUR tem sido um importante ator para mudanças no

local e na região como um todo. Um importante resultado foi o "**Projeto de Conservação da Biodiversidade e Uso Sustentável das Florestas no Noroeste do Mato Grosso**" em parceria com Secretaria Estadual de Meio Ambiente (SEMA) que, por nove anos, implantou e capacitou produtores para os sistemas agroflorestais (SAF) no PA Vale do Amanhecer e na região, inclusive em outros municípios**.** A ADERJUR também coordena o **Projeto Carbono Juruena**, que desenvolve atividades de compensação ambiental para agricultores da região, representando ampliação da renda e assistência técnica às propriedades.

Por meio da organização, também foram **criadas outras organizações coletivas** na região, especialmente associações de mulheres e associações indígenas, todas com atividades voltadas para o extrativismo sustentável de recursos naturais abundantes na região (EN_ADJ1). Nesse sentido, no ano de 2007, a ADERJUR desenvolveu o projeto de "**Recuperação e Conservação de Recursos Naturais no PA Vale do Amanhecer**", em parceria com o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), resultando na recuperação de áreas degradadas e criação de uma reserva florestal coletiva no PA. Esse projeto, também, **resultou na criação de uma cooperativa** com a **instalação de infraestrutura industrial para beneficiamento de Castanha-do-Brasil** no PA Vale do Amanhecer, contemplando a geração de trabalho e renda nas propriedades rurais locais e em comunidades indígenas da região, empregos formais na indústria e preservação ambiental (DC_ADJ5).

De acordo com o EN_ADJ1 e a EN_ADJ2, a organização tem sido uma alternativa para geração de trabalho e renda ao produtor rural. A propósito disso, um importante resultado da organização é o "mercadinho" (CECAFS), onde os produtores podem comercializar seus produtos com garantia de retornos. O EN_ADJ1 relata que o "mercadinho" é a garantia de mercado para os produtos da agricultura familiar local, uma vez que os produtores recebem as demandas dos consumidores via grupos de *Whatsapp*. Segundo o EN_ADJ1, o mercadinho tem como resultado a melhora na renda dos produtores e também a fonte de recursos para manutenção das instalações da ADERJUR. Por meio dos grupos de conversa, a ADERJUR também conecta os produtores com parceiros para orientação técnica, com informações voltadas para os meios de produção e conservação ambiental. O EN_ADJ1 relata que, no momento, a ADERJUR alcançou um importante resultado, sendo contemplada com um edital da CONAB que envolve um corpo técnico especializado em sistemas de produção alternativos e organização social

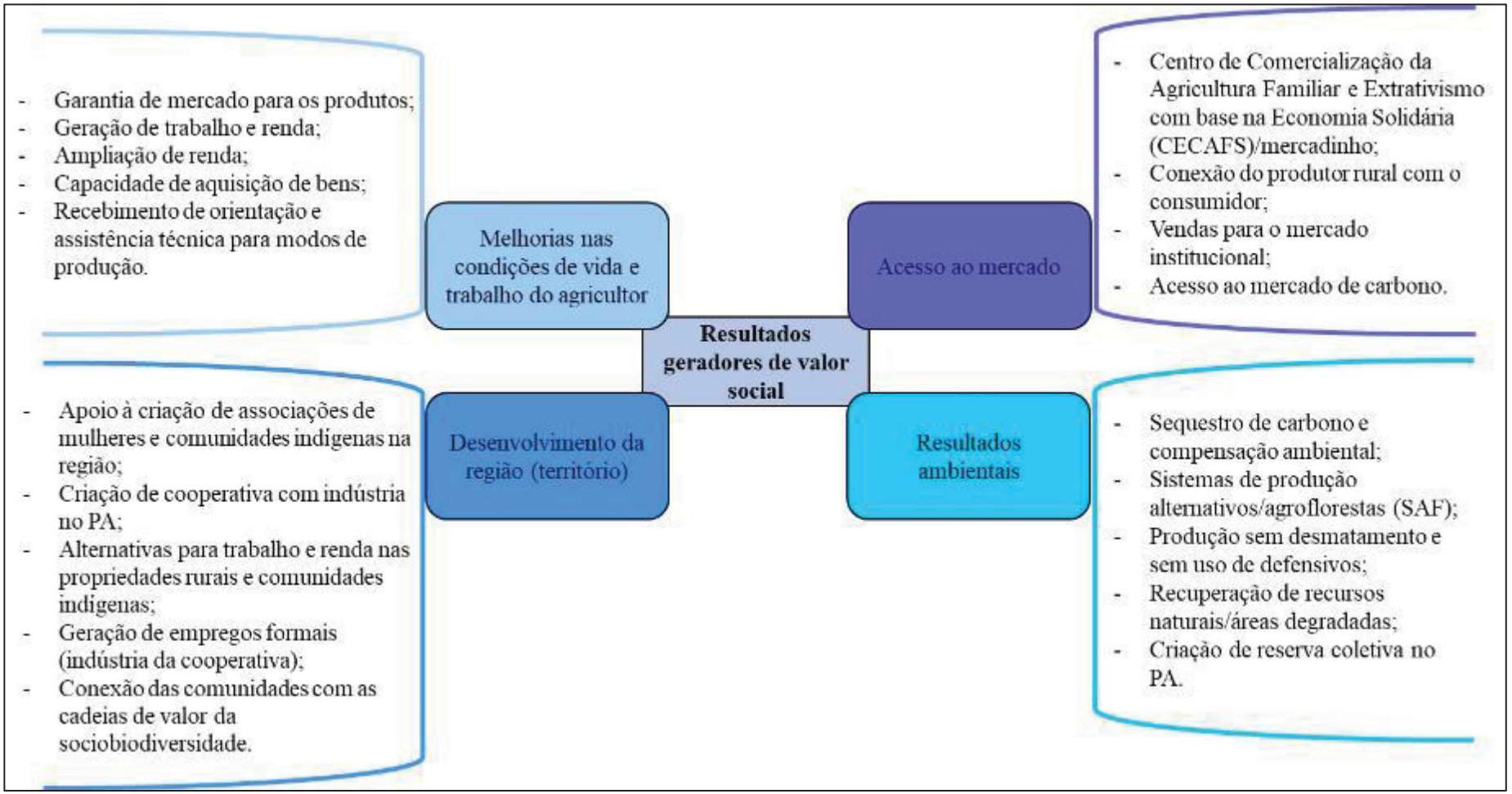
para atender seus produtores e demais organizações parceiras, como grupos de mulheres e povos indígenas.

Outro resultado importante, pontuado pelo EN_ADJ1, é a **formação de uma rede de parceiros ligados à ADERJUR**. Os parceiros são outras organizações coletivas (associações e cooperativas), apoiadores públicos e privados, dentre outros que se inserem no desenvolvimento dos projetos.

O EN_ADJ1 relata que pelas iniciativas desenvolvidas ao longo da existência da ADERJUR, **muitos produtores melhoraram de vida significativamente, com melhores condições de moradia, transporte, aquisição de bens (terras, animais) dentre outros.** Atualmente, a ADERJUR está buscando criar meios para que esses agricultores não abandonem a associação, muito pelo contrário, de maneira que mantenham a sua atuação para criar alternativas coletivas, mantendo a história da organização.

Diante disso, tem-se que a ADERJUR atua com vistas a promover melhorias no contexto em que se insere, evidenciando resultados como os que são descritos na Figura 25 a seguir.

FIGURA 25: RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL DA ADERJUR



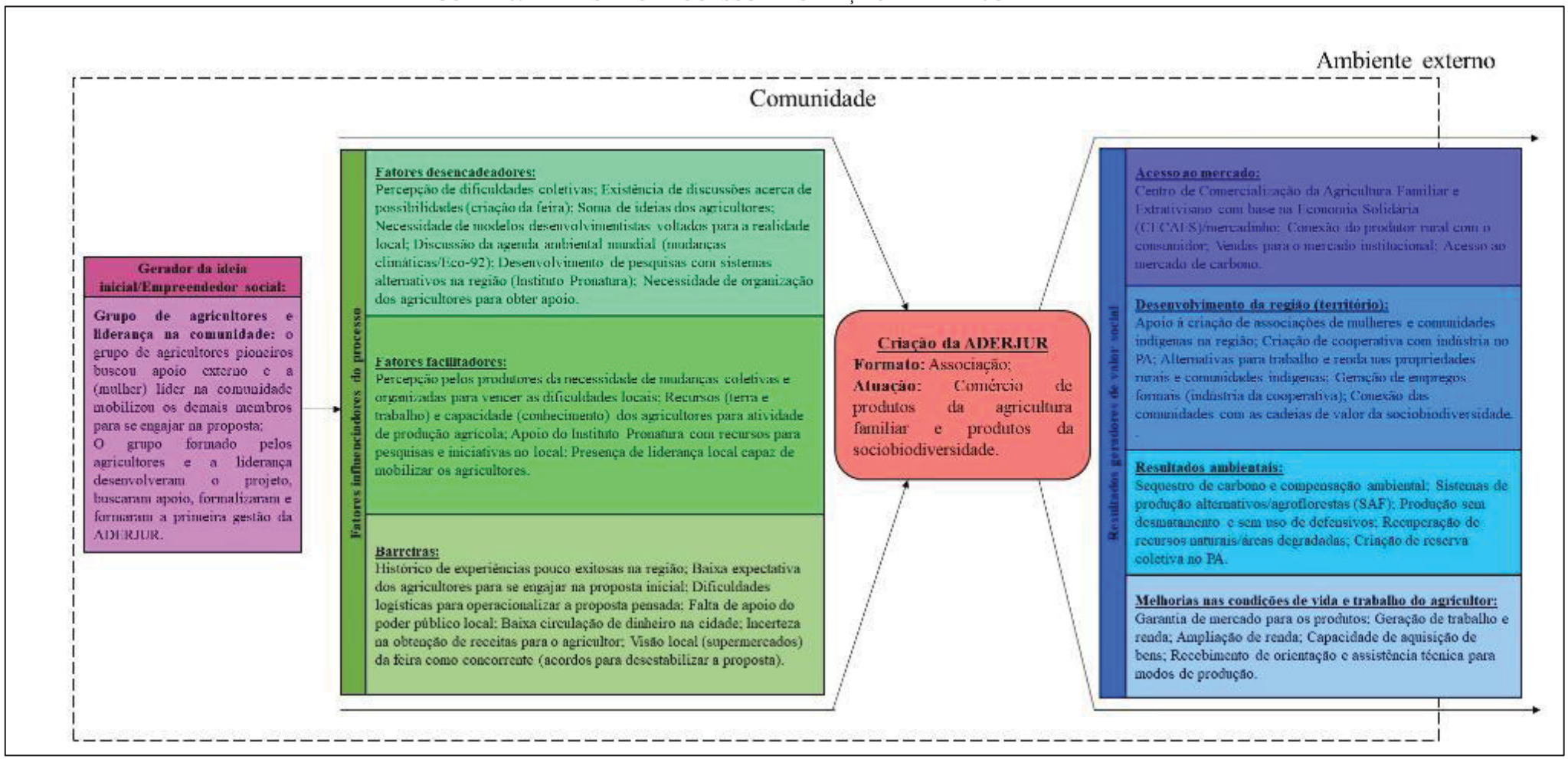
Fonte: o autor (2021).

Por sua atuação, entende-se que a ADERJUR se constitui em um mecanismo de representação, inicialmente para a comunidade do PA Vale do Amanhecer, mas, que se expandiu e passou a contemplar a região como um todo, promovendo iniciativas capazes de mobilizar atores e promover melhorias nas condições de vida locais, induzindo a região à uma lógica de desenvolvimento coletivo, com alternativas sustentáveis.

4.8.4 Análise do processo de criação da ADERJUR

A ADERJUR foi criada com o objetivo de se constituir em uma entidade de representação para os interesses coletivos dos agricultores familiares do PA Vale do Amanhecer, de maneira que pudesse criar melhores condições de vida no local. O processo de criação da ADERJUR e os elementos presentes nessa lógica são apresentados na Figura 26 a seguir.

FIGURA 26: ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ADERJUR



Fonte: o autor (2021).

A criação da ADERJUR se deu por meio de um processo baseado na realidade local do PA Vale do Amanhecer, em que os produtores enfrentavam dificuldades para produzir, acesso aos mercados, dificuldades logísticas e carência de alternativas capazes de melhorar o contexto de vida da comunidade que ali se formava e da região como um todo.

Diante disso, um pequeno grupo de agricultores, pioneiros no PA Vale do Amanhecer, tomou conhecimento de uma organização – Instituto Pronatura – que estava desenvolvendo pesquisas com sistemas de produção alternativos na região e foram procurá-la em busca de apoio, representando toda a comunidade. Em paralelo, uma mulher que era liderança no PA, começou a mobilizar mais agricultores para somarem ideias na criação de uma proposta para melhorias coletivas. Com o apoio do Instituto Pronatura, o grupo de agricultores e a líder do PA realizaram reuniões para que os agricultores evidenciassem suas demandas. Nesse sentido, o grupo convergiu as ideias e chegou ao propósito de criar a ADERJUR como entidade de representação coletiva para a comunidade. Esse grupo formado pelos agricultores pioneiros e pela mulher líder no PA consistem na equipe empreendedora social, que representou a comunidade e desenvolveu o projeto de criação da ADERJUR, identificou os recursos internos (terra e conhecimento dos agricultores) e mobilizou os recursos externos (apoio do Pronatura) para consolidar a organização.

Nessa lógica, o processo de criação da ADERJUR contou com diversos fatores que atuaram como desencadeadores, facilitadores ou barreiras e que influenciaram todo o seu desenvolvimento para que a ADERJUR fosse criada e operacionalizada em seu propósito.

Pelo exposto, entende-se que a ADERJUR é um mecanismo para geração de valor social, ao passo que suas ações se mostram capazes de modificar a realidade do local em ela se insere de maneira geral, resultando em acesso aos mercados, melhorias nas condições de vida e trabalho dos agricultores, melhorias para a região (território) e resultados ambientais.

Os resultados da ADERJUR transcendem a comunidade do PA Vale do Amanhecer, abarcando outras comunidades da região, apoiando a organização social de outros atores, especialmente grupos de mulheres agricultoras e povos indígenas, contemplando uma lógica diferenciada do contexto em que emergiu, consistindo em uma rede de parcerias para promoção de alternativas sustentáveis.

5 ANÁLISE COMPARATIVA

A análise conjunta dos oito casos apresentados estrutura-se a partir do desenho de pesquisa e das categorias de análise previamente determinadas nos procedimentos metodológicos, apresentando, a partir do estudo conjunto com identificação de similaridades e especificidades, um modelo orientador do processo de criação das ESBC.

5.1 CONTEXTO SOCIOECONÔMICO E AMBIENTAL DAS COMUNIDADES

Cada comunidade se insere em um contexto que comporta suas particularidades, caracterizado por fatos históricos relacionados à sua formação, seus membros, sua cultura, aspectos políticos, ambientais dentre outros. Para abordar essas comunidades, faz-se necessário compreender o contexto em que elas se inserem e quais dos aspectos mencionados podem influenciar na sua dinâmica de atuação.

A partir dos casos pesquisados, foram encontradas evidências que permitem aproximar algumas comunidades em aspectos comuns, como o **processo de colonização local** que assemelha o caso do RECA, da COOPATRANS e da ADERJUR. A comunidade em que está o RECA se formou no Distrito de Nova Califórnia (RO), por um dos programas de colonização desenvolvido pelo Governo Federal em meados da década de 1970 com o objetivo de povoar a região amazônica, tida como um "vazio demográfico". Nessa mesma lógica, o Município de Medicilândia (PA), comunidade onde se localiza a COOPATRANS, se formou pelo processo de colonização das regiões às margens da Transamazônica. Já a ADERJUR se localiza no Município de Juruena (MT), que foi formado por uma colonizadora privada, com o intuito de povoar regiões distantes do eixo sul-sudeste, assim como nos outros dois casos mencionados.

Em todos os casos, os programas de colonização atraíram migrantes de diversas regiões do país, especialmente das regiões Sul e Sudeste, em busca de terras a preços atrativos para o desenvolvimento da agricultura. Nos casos do RECA e da COOPATRANS, as terras eram distribuídas pelo INCRA, que dividia os espaços e assentava as famílias de migrantes com o propósito de tornarem o lugar produtivo, sob pena de perder a propriedade caso não o fizessem. No caso da ADERJUR, as terras eram vendidas pela colonizadora, com a promessa de que teriam apoio para plantio, assistência e atividades cooperativas. No caso da COOPATRANS, o governo construiu uma usina de cana-de-açúcar e incentivou o plantio da cultura como forma de subsistência das famílias e de desenvolvimento do local. Posteriormente, a usina foi à falência, pois o local era distante e sem infraestrutura logística, bem como não era

propício à cultura da cana-de-açúcar, resultando no endividamento dos agricultores que investiram na atividade e em impacto ambiental decorrente do desmatamento para plantio. Nos casos do RECA e da ADERJUR, as famílias, após assentadas nas terras, não receberam mais suporte algum, ficando à mercê das condições locais, em que o solo não era fértil para o desenvolvimento da agricultura (monocultura), sem infraestrutura logística para transporte e escoamento de produção, infraestrutura de saúde (doenças tropicais), impacto ambiental com a derrubada da floresta, dentre outros que dificultavam a sobrevivência na região. O RECA ainda teve o agravante do litígio da área, dificultando a obtenção de apoio institucional dos estados em questão – Rondônia e Acre.

Seguindo no entendimento do contexto socioeconômico e ambiental das comunidades, encontra-se outro aspecto que aproxima os demais casos, sendo o da COOPAFS, da COMARU, da ACCPAJ e da Agrofrutas-Tarumã, todas localizados em comunidades formadas por pessoas já residentes há tempos no local ou na região. Todavia, o fator comum a esses quatro casos é que eles se localizam em comunidades em que havia **ausência de organização coletiva** dos moradores que compartilhavam de condições produtivas similares.

Nos casos da COOPAFS, da COMARU e da ACCPAJ, essa ausência de organização coletiva acabava por dar margem à atuação de atravessadores que pagavam preços muito baixos pelos produtos locais. No caso da COOPAFS, os agricultores do Cinturão Verde produziam para subsistência e comercializavam os excedentes, sendo que a produção estava em decréscimo porque eles já desacreditavam no potencial da atividade. Da mesma forma era na comunidade da COMARU, em que os extrativistas comercializavam os ativos da floresta em troca de mantimentos para a família, encontrando-se desacreditados de si mesmo para obtenção de melhores condições de negociação. Já no caso da ACCPAJ, os coletores de Castanha-do-Brasil do PA Juruena (MT) não almejavam possibilidades de trabalho coletivo, uma vez que sua atividade era, por vezes, motivo de conflitos no local. No caso da Agrofrutas-Tarumã (AM) não foram identificadas manifestações de atravessadores, mas percebeu-se que, no início na comunidade, quando se tratava do comércio de frutas, os produtores procuram negocias de maneira individual, obtendo pouco êxito.

O caso da COOPERVIA se insere em uma dinâmica particular, pois a comunidade consiste em um assentamento do MST – Assentamento 12 de Outubro (MT), constituído de maneira organizada pelo Movimento. Mesmo assim, o contexto socioeconômico da comunidade se deparou com lacunas, especialmente decorrentes do **litígio** da área, que dificultou o processo de regularização fundiária e acarretou uma série de problemas no local. A dificuldade na regularização fundiária ocasionou em atrasos na emissão de títulos para as

famílias assentadas, impossibilitando o acesso a créditos e financiamentos para o desenvolvimento de atividades produtivas. Ainda, em paralelo a esse problema, existia a pressão sobre os agricultores para que tornassem suas propriedades produtivas, de maneira que fosse legitimado o assentamento para justificar o processo de reforma agrária. **Problemas decorrentes de litígio** da área no início da comunidade também foram identificados no RECA, de forma que os agricultores, além de não ter apoio de nenhuma das partes envolvidas em termos de infraestrutura local e assistência para atividades produtivas, ainda tinham que lidar com a pressão de que se não produzissem perderiam suas terras.

Observando cada comunidade e a realidade em que se inserem, quanto ao contexto socioeconômico e ambiental pode-se, ainda, inferir a existência de dois grupos, sendo: grupo 1 como comunidades em formação e; grupo 2 como comunidades formadas. No primeiro grupo, inserem-se as comunidades do RECA, da COOPATRANS, da COOPERVIA e da ADERJUR, em que sua formação se deu por um propósito. Mesmo com pouco planejamento, como na formação do RECA, da COOPATRANS e da ADERJUR, os membros dessas comunidades, incluindo a COOPERVIA, já tinham consigo objetivos coletivos, inerentes à cultura a que pertenciam. Assim, nesse grupo, apresentavam-se discussões acerca de alternativas que pudessem prover melhorias para a realidade local em que a comunidade se inseria. Já no segundo grupo, inserem-se as comunidades já formadas, como a da COOPAFS, da COMARU, da ACCPAJ e da Agrofrutas-Tarumã, em que os membros atuavam de maneira isolada e individual. Essas comunidades reproduziam um cenário pautado no descrédito de que era possível alcançar melhorias, com alternativas capazes de modificar positivamente sua realidade.

No caso das comunidades inseridas no grupo 1, foi necessário que suas características coletivas fossem potencializadas, de maneira que a serem encontradas soluções para seus problemas. Nas comunidades do grupo 2, foram necessários estímulos para desenvolver o senso coletivo, de maneira que o individualismo desse lugar a ações conjuntas em prol de melhorias da realidade local.

Em todos os casos pode-se perceber a **ausência ou carência de políticas públicas** voltadas para o apoio ao desenvolvimento socioeconômico e ambiental das comunidades. Nos casos do RECA, da ADERJUR e da COOPERVIA, as comunidades não receberam apoio público de maneira que fossem criadas condições, mesmo que mínimas, para permanência das famílias no local. No caso da COOPATRANS, existiu o apoio público para o desenvolvimento da região (usina de cana-de-açúcar), mas que não era condizente com a realidade local, resultando em falência. Nos casos da COOPAFS, da COMARU, da ACCPAJ e da Agrofrutas-

Tarumã não foi identificada a carência ou ausência de políticas públicas para o desenvolvimento das comunidades, especificamente, mas identificou-se que seus membros produziam e não tinham apoio ou incentivo para acessar os mercados de maneira direta, inclusive o mercado institucional, inviabilizando suas atividades.

Nesse contexto cabe ressaltar que a falta de apoio e incentivo público fragilizou as comunidades, resultando em **dificuldades para produção e comércio dos produtos locais** como forma de melhorar a realidade em que estavam inseridas. Em todos os casos são identificados **recursos produtivos, passíveis de serem apropriados pelas comunidades em seus processos produtivos**, e na maioria deles, **conhecimentos básicos do processo de produção.** A comunidade do RECA dispunha da floresta e conhecimentos (dos moradores locais e dos migrantes) para atividades produtivas; a comunidade da COOPERVIA dispunha de terras e conhecimentos dos agricultores; a comunidade da COMARU dispunha dos ativos da floresta e conhecimentos de manejo; a comunidade da COOPATRANS dispunha de terras e plantas da região (cacau); a comunidade da COOPAFS dispunha de terras (com condições climáticas propicias) e conhecimentos dos agricultores; a comunidade ACCPAJ dispunha de frutos nativos abundantes; a comunidade da Agrofrutas-Tarumã dispunha de frutos nativos da região, e; a comunidade da ADERJUR dispunha de terras e conhecimentos para produção. Nesse sentido, o apoio público poderia favorecer o desenvolvimento de atividades produtivas condizentes com as especificidades de cada comunidade, fornecendo assistência técnica, condições logísticas, incentivo à organização coletiva, acesso direto aos mercados e outros fatores capazes de gerar trabalho, renda, inclusão e melhorias nas condições de vida locais.

A partir das evidências relatadas, pode-se inferir que as comunidades têm seu contexto socioeconômico e ambiental moldado por alguns fatores específicos, como observa-se no Quadro 12.

QUADRO 12: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO SOCIOECONÔMICO E AMBIENTAL

Características	No. casos	Casos
1) Ausência de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento das comunidades	8	RECA, COOPERVIA, COMARU, COOPATRANS, COOPAFS, ACCPAJ, Agrofrutas-Tarumã e ADERJUR
2) Dificuldades para produção e comércio dos produtos locais	8	RECA, COOPERVIA, COMARU, COOPATRANS, COOPAFS, ACCPAJ, Agrofrutas-Tarumã e ADERJUR
3) Ausência de organização coletiva de moradores em condições similares de produção	4	COMARU, COOPAFS, ACCPAJ e Agrofrutas-Tarumã

4) Conhecimentos e recursos mínimos para a atividade produtiva	8	RECA, COOPERVIA, COMARU, COOPATRANS, COOPAFS, ACCPAJ, Agrofrutas-Tarumã e ADERJUR

FONTE: o autor (2021).

Os fatores mencionados impactavam as comunidades com problemas relacionados a falta de alternativas para produção e comércio, falta de alternativas para geração de trabalho e renda, pobreza, exclusão social, problemas ambientais (desmatamento) decorrentes de atividades produtivas nas tentativas de sobrevivência no local.

A abordagem dos casos estudados a partir do contexto que se inseriam se faz importante para que seja possível compreender a dinâmica do local, justificando o protagonismo dessas comunidades diante das necessidades eminentes de mudanças em sua realidade socioeconômica e ambiental.

Nesse sentido, retoma-se a abordagem de Hockerts (2017), alegando que é necessário se observar o contexto local, pois ele é um fator chave para o desenvolvimento de iniciativas, especialmente voltadas para as melhorias socioeconômicas. Anderson, Dana e Dana (2006) já abordavam a importância de se considerar as nuances do local em que as comunidades se inserem, especialmente as comunidades pobres e marginalizadas, pois elas podem fazer parte de contextos desarmônicos que, segundo Murphy *et. al*. (2018), são assim caracterizados pelas incapacidades públicas de atender a todas as demandas sociais. Por esse prisma, entende-se que muitos dos problemas sociais que assolam as comunidades poderiam ser melhor atendidos por políticas públicas efetivas, como mencionado por Raufflet e Do Amaral (2007).

Nos casos estudados, percebe-se a influência do contexto socioeconômico e ambiental, coadunando com as abordagens de Hockerts (2017) e Anderson, Dana e Dana (2006), uma vez que as comunidades se inseriam em realidades marcadas por dificuldades de produção e comércio dos produtos locais, mesmo dispondo de conhecimentos e recursos mínimos para o desenvolvimento de atividades produtivas. Isso pode se justificar pela ausência de organização coletiva dos moradores das comunidades, mesmo esses partilhando de condições similares de produção.

Assim, esse estudo avança no sentido de indicar a necessidade de que as comunidades observem o contexto em que estão inseridas, com as lacunas, dificuldades e recursos de que dispõem, bem como se mobilizem coletivamente para encontrar soluções viáveis e passíveis de contemplar as demandas que são partilhadas por seus membros, ratificando as colocações encontradas na literatura.

Em se tratando de aspectos institucionais, percebeu-se um contexto inicial de ausência de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento das comunidades. Em um único caso, em que existiu uma espécie de apoio público inicial, este não foi capaz de atender as demandas da comunidade, uma vez que a iniciativa desenvolvida não era condizente com a realidade local, tanto que fracassou, acarretando ainda em mais problemas socioeconômicos e ambientais. Assim, percebem-se lacunas institucionais, coadunando com as abordagens de Murphy *et. al*. (2018) e Raufflet e Do Amaral (2007).

Essa abordagem permitiu observar que as comunidades viviam em realidades socioeconômicas e ambientais que deixavam eminente a necessidade de alternativas capazes de modificá-las positivamente, suavizando os impactos negativos de seus problemas e criando condições para que seus membros pudessem protagonizar uma nova lógica de desenvolvimento sustentável em seu território.

5.2 EMPREENDEDOR SOCIAL

Dada a realidade em que as comunidades se inseriam, tornava-se necessária a busca por iniciativas que promovessem melhorias em seu contexto. Essas iniciativas se deram por meio de ações socialmente empreendedoras, ou seja, pensadas como mecanismos capazes de dirimir as lacunas presentes nas comunidades, suavizando os impactos negativos dos problemas socioeconômicos e ambientais que as assolavam.

Nesse sentido, nos casos pesquisados, foram percebidos alguns elementos a serem considerados nas manifestações socialmente empreendedoras que desenvolveram iniciativas nas comunidades, elementos esses tanto internos quanto externos ao local. Esses elementos foram identificados no estudo como gerador da ideia no âmbito do indivíduo, grupo ou organização que sugeriu a alternativa para a comunidade, e empreendedor social como um indivíduo ou um grupo que operacionalizou a ideia para criação de alternativas. Os casos foram agrupados de acordo com a lógica em que os elementos mencionados se apresentam.

Nos casos da COOPERVIA, da COMARU, da COOPAFS e da Agrofrutas-Tarumã a sugestão de criação de uma alternativa visando melhorar o contexto socioeconômico e ambiental da comunidade veio de um gerador da ideia externo. No caso da COOPERVIA, o gerador da ideia foi o MST Nacional, que já tem em sua cultura o incentivo a criação de organizações coletivas como forma de legitimar os assentamentos, repassando essas diretrizes às lideranças locais. Na comunidade em questão, foram as lideranças locais que operacionalizaram a proposta de criação da organização coletiva, sendo esse grupo de líderes

identificado com o empreendedor social que passou a agir representando a comunidade até formalização e gestão inicial da COOPERVIA. No caso da COMARU também se tem a figura do gerador da ideia externo à comunidade, sendo um membro de comunidade vizinha que, ao visitar um grupo de amigos, sugeriu a criação da cooperativa. Esse grupo de amigos, interno à comunidade, acatou a ideia e a pôs em prática, mobilizando os demais membros, desenvolvendo o projeto até a formalização e composição da gestão inicial, de maneira que esse grupo se constituiu no empreendedor social que empenhou esforços para a criação da COMARU.

Já no caso da Agrofrutas-Tarumã em que o gerador da ideia também foi externo à comunidade, existe a particularidade de que ele foi um ator político institucional local, algo que não se identificou em nenhum dos demais casos. Esse político, em visita ao local, sugeriu a criação de uma organização coletiva para a qual destinaria recursos públicos, como fomento à melhoria nas condições de vida da comunidade. Com essa ideia, o presidente de uma associação de moradores local se articulou com outros presidentes de três associações de comunidades vizinhas, constituindo o grupo empreendedor social, que mobilizou os demais membros, desenvolveu o projeto e formou a primeira gestão da Agrofrutas-Tarumã. Sendo esses três casos aqueles em que se observou uma separação entre o gerador da ideia e o empreendedor social.

Nos casos do RECA, da COOPATRANS, da ACCPAJ e da ADERJUR, os dois elementos se apresentam conjuntamente e na forma grupal. No caso do RECA, o gerador da ideia e o empreendedor social consistem no próprio coletivo da comunidade a partir de mutirões e, também, momentos de lazer. Esses momentos coletivos suscitavam conversas acerca da necessidade de melhorias nas condições de vida no local, o que levou à realização de reuniões para debate do tema. Dessas discussões chegou-se à decisão de criação de uma associação que teria seu projeto desenvolvido e operacionalizado por um grupo de coordenadores eleito pela comunidade para representá-la na busca de apoio, formalização e gestão inicial do RECA. No caso da COOPATRANS, o gerador da ideia e o empreendedor social consistem no mesmo grupo interno à comunidade, sendo formado por agricultores que militavam no "movimento pela sobrevivência na Transamazônica". Esse grupo, após debater, chegou ao imperativo de criação de uma indústria, desenvolvendo o projeto e apresento-o ao governo do estado. Com a percepção de recurso possível para cooperativa, o grupo reformulou a proposta, mobilizou os demais membros, buscou apoio, formalizou e formou a primeira gestão da COOPATRANS.

A criação da ACCPAJ se deu da mesma forma que a COOPATRANS, protagonizada por um grupo interno à comunidade em que se inseriam. Uma moradora da comunidade conheceu uma família de coletores de Castanha-do-Brasil, formando um grupo que passou a discutir alternativas para o desenvolvimento de uma atividade com retornos coletivos. Assim,

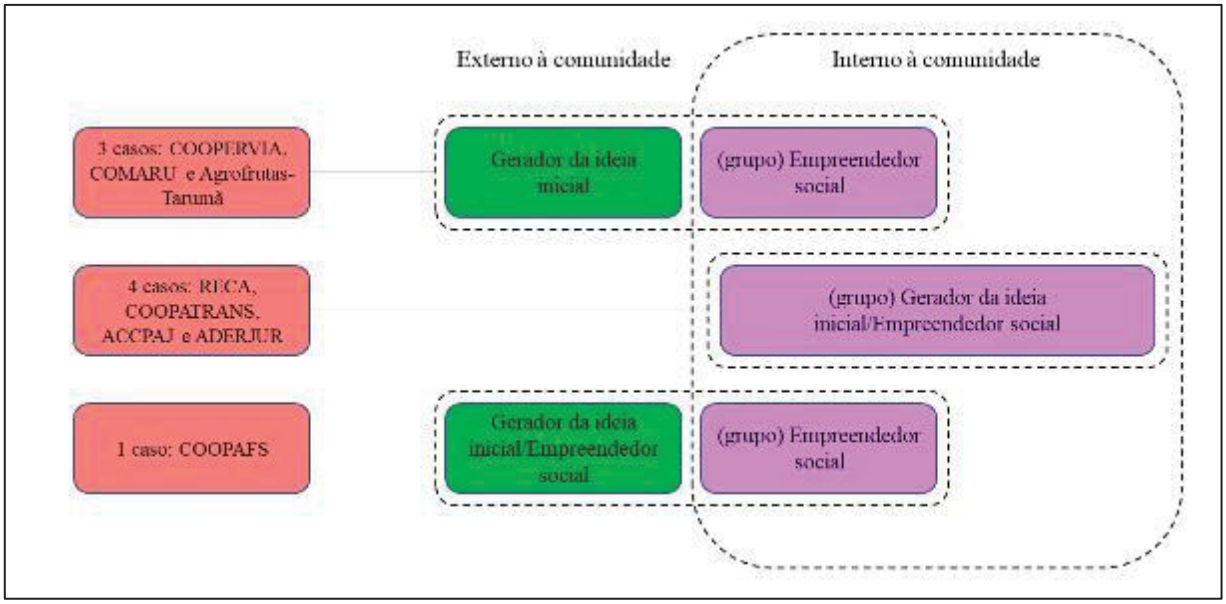
o grupo consistiu no gerador da ideia e, também no empreendedor social, uma vez que desenvolveu o projeto, buscou apoio, formalizou a proposta e compôs a primeira gestão da ACCPAJ. A ADERJUR coaduna com as duas anteriores, pois um grupo de agricultores pertencentes à comunidade foi o responsável por fomentar as discussões acerca de alternativas para melhorias nas condições de vida locais. Esse grupo, buscou apoio externo para ajudar na proposta, enquanto uma agricultora líder da comunidade mobilizou os demais membros para engajamento coletivo. O grupo de agricultores e a líder da comunidade são tanto geradores da ideia quanto empreendedores sociais, uma vez que desenvolveram e operacionalizaram o projeto até a formalização e gestão inicial da ADERJUR.

Ainda no sentido da caracterização do gerador da ideia e do empreendedor social, apresenta-se o caso da COOPAFS como particularidade. Nesse caso, o gerador da ideia foi um vizinho, externo à comunidade, que tinha conhecimento acerca de organizações coletivas. Ele sugeriu a ideia ao líder comunitário, bem como auxiliou no desenvolvimento do projeto, na mobilização dos demais membros e na busca por apoio de instituições, o que o caracteriza, também, como empreendedor social mesmo externo à comunidade. O líder comunitário e o vizinho mobilizaram um grupo de agricultores que emplacaram a ideia e se propuseram a agir como multiplicadores, capacitando-se em cooperativismo e mobilizando mais membros para aderir à organização. Assim, esse grupo formado pelo líder comunitário e pelos agricultores multiplicadores é identificado como o empreendedor social interno à comunidade, que desenvolveu e operacionalizou a proposta de criação da COOPAFS.

Por meio de elementos caracterizados como gerador de ideia e empreendedor social, foi possível observar que nos casos estudados não se identificou nenhum empreendedor interno individual, apenas no formato de grupos. Apenas em dois casos, os geradores de ideia e, em um caso, o empreendedor externo eram indivíduos, nos demais os elementos surgem internamente às comunidades.

Nesse sentido, percebe-se que os geradores das ideias iniciais e os empreendedores sociais podem ser tanto internos quanto externos às comunidades. A lógica das comunidades empreendedoras a partir dos elementos mencionados e suas posições a partir dos casos pesquisados, pode ser melhor visualizada na Figura 27 a seguir.

FIGURA 27: EMPREENDEDOR SOCIAL



Fonte: o autor (2021).

A Figura 27 apresenta as comunidades que, independentemente da posição em que se localizam os geradores das ideias e os empreendedores sociais, tem sua dinâmica empreendedora reforçada ao passo que seus membros, em números maiores, aderem à proposta de criação da alternativa comercial, obtendo-se resultados que beneficiam a comunidade como um todo. Assim, as comunidades exercem o papel tanto como empreendedora quanto beneficiária do negócio.

A partir dos casos estudados ficou evidente a presença de indivíduos e grupos sensíveis ao contexto das comunidades, que demandava por mudanças em suas estruturas socioeconômicas e ambientais, coadunando com a abordagem de Mair e Marti (2006) que coloca a presença de indivíduos e grupos que são sensíveis ao contexto em que se inserem. Além disso, analisando o empreendedor social nos casos estudados, tem-se que ele pode ser um indivíduo ou um grupo, interno ou externo à comunidade. Em todos os casos, observando o empreendedor social interno à comunidade, percebeu-se que ele consistiu em um grupo, pessoas que se inseriram em um arranjo social, que desenvolveram alternativas voltadas para amenizar os problemas sociais das comunidades em que se inseriam, coadunando com a abordagem de Barinaga (2017) em relação a articulação na busca da mudança. Já, no caso do empreendedor social externo à comunidade, percebeu-se um indivíduo que se identificava com as questões sociais da sua região e buscava alternativa para melhorar a realidade local, como na lógica elencada por Dacin, Dacin e Matear (2010), lógica essa que foi também percebida no caso do empreendedor social interno.

Em todos os casos estudados, o empreendedor social, seja ele indivíduo ou grupo, interno ou externo à comunidade, articulou uma rede de parceiros que somaram forças à sua ideia de alternativa para promover a mudança social na comunidade, como abordado com Ghalwash, Tolba e Ismail (2017), de maneira que mais atores pudessem se engajar e contribuir com o alcance dos objetivos sociais propostos, corroborando a descrição de Salamzade, Arasti e Elyasi (2017).

O estudo desenvolvido permitiu identificar uma contribuição ao evidenciar que a ideia de promover melhorias socioeconômicas e ambientais nas comunidades nem sempre advém unicamente do empreendedor social. Foram identificados atores denominados geradores da ideia, que apresentaram a sugestão ao grupo empreendedor social. O gerador da ideia é um elemento dinâmico, que pode ser, também, indivíduo ou grupo, interno ou externo à comunidade. Esse ator pode, apenas, sugerir a ideia e não se envolver mais com a sua operacionalização. Mas, existe a possibilidade de que ele seja tanto gerador da ideia quanto empreendedor social, ao passo que de a sugestão ao grupo empreendedor e se envolva diretamente com o seu desenvolvimento até a formalização e atuação da alternativa pensada para promover melhorias socioeconômicas e ambientais nas comunidades.

A partir dessas ações socialmente empreendedoras, as comunidades desenvolveram uma dinâmica que levou à criação de suas organizações, lidando com diversos fatores presentes no contexto em que se inserem e sua influência no processo.

5.3 FATORES INFLUENCIADORES DO PROCESSO

Considerando as características de cada uma das comunidades empreendedoras, como relatado anteriormente, entende-se que as organizações por elas criadas seguiram uma lógica relativa ao contexto em que estavam inseridas, por meio de processos dinâmicos influenciados por diversos fatores, especialmente os desencadeadores, facilitadores e barreiras.

5.3.1 Fatores desencadeadores do processo

Os desencadeadores caracterizados foram os fatores responsáveis por evidenciar a necessidade de construir alternativas viáveis ao contexto das comunidades e, assim, promover melhorias nas condições de vida de seus membros. A partir do estudo realizado, o primeiro fator desencadeador identificado, presente nos oito casos, foi a **percepção de necessidades coletivas**.

No caso do RECA, as famílias que enfrentavam dificuldades na comunidade, perceberam a realidade em que estavam inseridas, evidenciando a necessidade de geração de trabalho e renda, e começaram a criar meios de agir sobre ela. No caso da COOPERVIA, a necessidade era de legitimar o assentamento, algo comum à toda comunidade, que passou a buscar os meios para efetivar tal objetivo. No caso da COMARU, a comunidade percebeu a sua realidade socioeconômica e a necessidade de criar alternativas capazes de melhorar suas condições de vida. Já no caso da COOPATRANS, a comunidade percebeu que sua realidade era moldada pelas lacunas deixadas pela colonização do local. Na comunidade da COOPAFS foram percebidas as necessidades de resgatar a motivação dos agricultores e de recursos para modernizar a produção. Para a comunidade da ACCPAJ, as percepções coletivas se deram por meio das necessidades de geração de trabalho e renda e inclusão social para seus membros. No caso da Agrofrutas-Tarumã, a percepção se deu pela necessidade de melhorias nas condições de vida no ambiente da comunidade e, por fim, o caso da ADERJUR em que os agricultores recém-chegados na comunidade perceberam a realidade em que estavam inseridos, permeada por dificuldades que eram comuns a todos.

Diante da mobilização social dos atores das comunidades, outro fator desencadeador consistiu na identificação da **necessidade de melhores alternativas para comercialização da produção** dos produtos locais, sendo identificado na COOPERVIA, na COMARU, na COOPATRANS, na COOPAFS, na ACCPAJ e na Agrofrutas-Tarumã.

Como forma de legitimar o assentamento, a comunidade da COOPERVIA identificou a necessidade de organização da produção, de forma que pudesse acessar o mercado direto sem a presença de entreposto. Essa também era a necessidade da comunidade da COMARU, pois os extrativistas dispunham de recursos naturais abundantes e experiências de manejo, bem como possibilidades de contratos comerciais, mas, para tal, precisavam se organizar para comercializar sem a presença de atravessadores. Em relação a esse fator, a comunidade da COOPATRANS identificou a necessidade de agregar valor à sua produção, como forma de acessar melhores mercados. A comunidade da COOPAFS, dada a existência de grande número de agricultores no local com produção diversificada (potencial), passou a pensar em alternativas para acessar o mercado direto com melhores preços, valorizando a agricultura familiar. A comunidade da ACCPAJ percebeu um nicho relacionado a abundância de recursos naturais com valor de mercado, o que era explorado por atravessadores, evidenciando a necessidade de organizar os coletores para a produção e comércio com melhor valorização da sua atividade. Por fim, tem-se o caso da Agrofrutas-Tarumã, em que a comunidade já tentava desenvolver atividades comerciais, mas de maneira desorganizada e sem resultados efetivos para a

coletividade, o que evidenciou a necessidade de organização local para acessar melhores mercados e obter melhores retornos.

Outro fator desencadeador do processo de criação das organizações foi percebido pela **necessidade de organização social para representação da comunidade**, sendo identificado nos casos do RECA, da COPERVIA, da ACCPAJ e da ADERJUR.

A comunidade do RECA percebeu a necessidade de somar forças endógenas, de maneira que fosse possível encontrar soluções para atender as demandas da coletividade. Esse fator também foi identificado na COOPERVIA, pela necessidade de captação de recursos para a comunidade e de fortalecimento social com a promoção de processos educativos para autonomia dos agricultores. No caso da ACCPAJ, percebeu-se a necessidade de uma entidade formalizada para representar as demandas coletivas da comunidade, bem como para atender a necessidade de apoios externos possíveis mediante organização coletiva. No caso da ADERJUR esse fator é evidente, pois a comunidade identificou que para conseguir apoio em termos de alternativas para melhorias no local, era necessária uma organização que representasse a coletividade.

As comunidades pesquisadas também permitiram a identificação de outro fator desencadeador do processo de criação de suas organizações, **diretrizes do ambiente político e institucional**, presente nos casos da COOPERVIA, da COOPATRANS e da Agrofrutas-Tarumã.

A COOPERVIA teve como fator desencadeador do seu processo de criação e necessidade de atender as diretrizes do MST, que tem em sua cultura o incentivo à criação de organizações coletivas (cooperativas e associações) como mecanismo para legitimar seus assentamentos. Já no caso da COOPATRANS, um fator que desencadeou a criação da organização foi a atenção a um dispositivo institucional, o qual disponibilizava recursos passíveis de serem acessados por um formato específico, no caso de cooperativa. No caso da Agrofrutas-Tarumã, o seu processo de criação teve como desencadeador a percepção político-institucional da realidade local, para a qual seria destinado recurso público desde que a comunidade tivesse uma organização representativa.

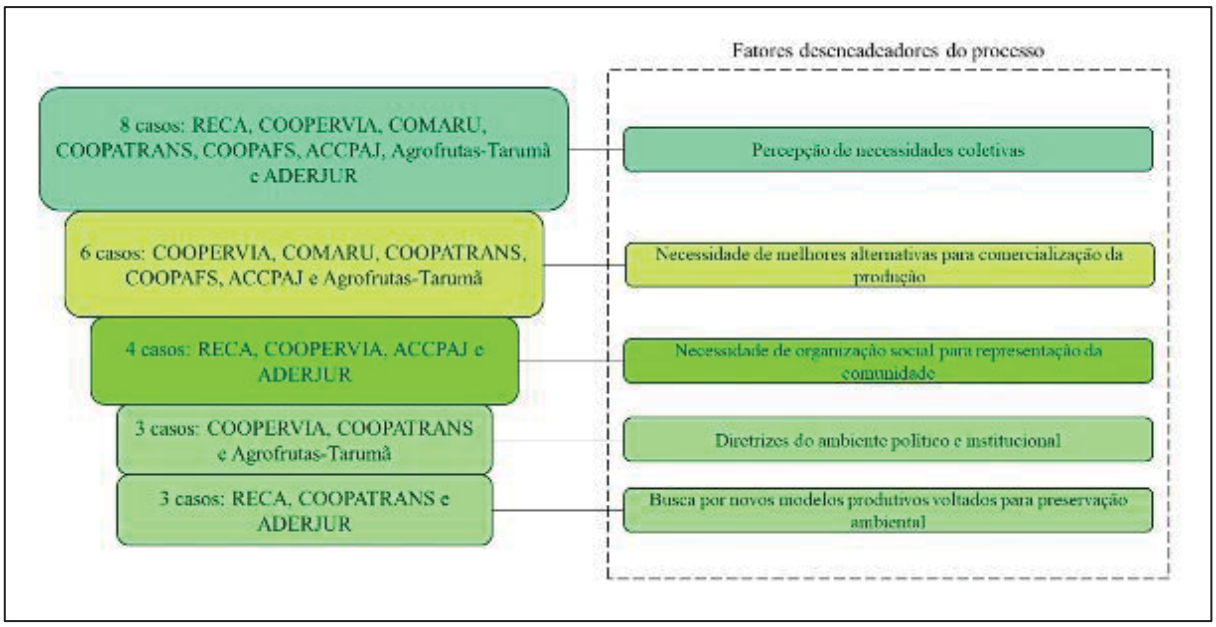
Por fim, outro fator desencadeador identificado foi a **busca por novos modelos produtivos voltados para preservação ambiental**, evidentes nos casos do RECA, da COOPATRANS e da ADERJUR.

Pela vivência dos moradores e compartilhamentos de experiências, a comunidade do RECA percebeu a demanda por alternativas aderentes à realidade local, um formato de organização que pudesse conciliar meios de produção e preservação ambiental, especialmente

da floresta e seus recursos. Essa também foi a dinâmica que se apresentou na COOPATRANS, em que a comunidade passou a buscar alternativas de produção consonantes com o local, atendendo as mudanças dos códigos florestais e que pudesse recuperar as áreas degradadas pela atividade (tentativa) de produção de cana-de-açúcar. Do mesmo modo, esse fator desencadeador foi presente no processo de criação da ADERJUR, pois os agricultores perceberam a necessidade de modelos de produção como os sistemas alternativos (SAF) que vinham sendo pesquisados no local, de maneira a contemplar, também, as discussões acerca da agenda ambiental mundial.

Nesse sentido, com a identificação dos fatores desencadeadores do processo de criação das organizações pelas comunidades, a Figura 28 demonstra sua incidência nos casos pesquisados.

FIGURA 28: FATORES DESENCADEADORES DO PROCESSO



Fonte: o autor (2021).

Diante do exposto, percebe-se que os fatores desencadeadores se somaram e acabaram por despertar as comunidades para o desenvolvimento de ações capazes de modificar o contexto em que se inseriam, de maneira que as condições de vida no seu local pudessem ser mais sustentáveis.

A partir dos casos estudados, percebe-se que a realidade local em que as comunidades estavam inseridas criaram cenários em que foram desencadeadas as ações voltadas para melhorias em seu contexto socioeconômico e ambiental. Percebe-se que existiram elementos relacionados à percepção de necessidades que eram partilhadas por seus membros, coadunando

com aa abordagem de Lumpkin *et. al*. (2013) que argumenta que a criação de iniciativas pró-social nas comunidades é relacionada á realidade vivenciada por seus membros.

Identificou-se, também, elementos relacionados às necessidades de se criar alternativas que contemplassem a organização social das comunidades, bem como favorecesse o desenvolvimento de suas atividades produtivas e acesso ao comércio para os produtos locais em consonância com a preservação ambiental. Esses fatores foram observados como possibilidades para amenizar os problemas socioeconômicos e ambientais decorrentes de lacunas institucionais não atendidas por políticas públicas, coadunando com Murphy *et. al*. (2018), tampouco pelos modelos de negócios tradicionais, coadunando com Lumpkin et. al (2013). A realidade das comunidades, desencadeou o processo de criação de projetos sociais, como elencado por Godói-De-Sousa e Fischer (2012) que colocam que projetos sociais voltados para a melhoria nas condições de vida das comunidades surgem do contexto existente. Esses projetos visavam atender dispositivos políticos e institucionais e, especialmente, promover o desenvolvimento socioeconômico e ambiental das comunidades, coadunando com Nascimento e Salazar (2020) que apontam as iniciativas que surgem voltadas para a promoção do desenvolvimento socioeconômico das comunidades. As iniciativas pensadas consistiram em formatos organizacionais voltados para a suavização dos impactos negativos dos problemas socioeconômicos e ambientais complexos, que seriam resolvidos por meio da lógica de mercado, ou seja, atividades comerciais com os produtos locais das comunidades, como preconizado por Bezerra-de-Sousa *et. al*. (2019).

Diante do exposto, esse estudo aponta que os elementos presentes no contexto local serviram de estímulos que, por sua vez, desencadearam ações pautadas na criação de modelos organizacionais que pudessem representar os interesses coletivos e promover melhorias socioeconômicas e ambientais para a realidade local em que as comunidades estavam inseridas.

5.3.2 Fatores facilitadores do processo

No processo de criação das organizações, partindo dos desencadeadores descritos anteriormente, as comunidades também se deparam com outros fatores que facilitaram seu desenvolvimento. Esses fatores facilitadores fortaleceram a proposta pensada pela comunidade como mecanismo de mudança nos seus contextos socioeconômico e ambiental.

O primeiro fator facilitador identificado foi o **apoio político e institucional**, presente em todos os casos: RECA, COOPERVIA, COMARU, COOPATRANS, COOPAFS, ACCPAJ, Agrofrutas-Tarumã e ADERJUR.

No caso do RECA, com a definição da ideia, a comunidade contou com o apoio da Igreja Católica que auxiliou no encaminhamento da proposta para obtenção de recursos iniciais para a organização que estava sendo criada. No caso da COOPERVIA, a comunidade recebeu apoio público por parte de duas universidades que ajudaram no desenvolvimento do projeto e na definição de estratégias de mercado, e da prefeitura com orientações acerca dos trâmites legais para formalização. A COMARU recebeu apoio público do governo estadual para a criação da reserva natural que garantiria a perenidade dos recursos a serem apropriados pela organização que estava sendo constituída. No caso da COOPATRANS o apoio veio do governo do estado com a criação e destinação de recursos do FUNCACAU para o desenvolvimento de agroindústrias, como a que dá base para a cooperativa em questão. Já a COOPAFS recebeu apoio, em sua criação, de organizações do terceiro setor (SEBRAE e OCB) presentes no local, auxiliando no desenvolvimento do projeto e na capacitação dos cooperados. Insere-se, também, nesse contexto, a ADERJUR, que teve seu processo de criação facilitado pelo apoio de uma entidade do terceiro setor que fazia pesquisas na região e auxiliou os produtores na evidenciação de suas demandas e na formulação de uma alternativa possível para atendê-las.

Ainda quanto ao apoio político e institucional, a ACCPAJ contou com o apoio de diversas entidades públicas, sendo Ministério Público Local para intermediação com os fazendeiros e adequação às leis trabalhistas, da Secretaria Estadual de Meio Ambiente para adequação às leis ambientais, de uma universidade e da EMBRAPA com o mapeamento dos castanhais e capacitação aos coletores e, da prefeitura municipal com o intermédio das discussões entre os atores por meio dos conselhos municipais. Já Agrofrutas-Tarumã teve em seu processo de criação, o facilitador do apoio institucional na forma de um político local, que destinou recursos públicos para fomentar a proposta, bem como teve ainda o apoio de mais entidades públicas com a garantia de celebração de contratos e flexibilização de medidas para o início da organização.

Em termos de apoio político e institucional, ressalta-se que esse fator se apresentou no processo após a organização das comunidades, ou seja, após a ideia de criação das organizações estar formulada. Essa lógica é corroborada por meio da do ambiente socioeconômico, em que se percebeu ausência de políticas públicas que objetivassem pelo desenvolvimento das comunidades.

Outro fator facilitador foi a **percepção de potencialidades locais**, identificado nos casos do RECA, da COOPERVIA, da COMARU, da COOPATRANS, da COOPAFS, da Agrofrutas-Tarumã e da ADERJUR.

No caso do RECA, dada a localização e os recursos de que dispunham, a comunidade percebeu possibilidades de crescimento e isso encorajou os seus membros e emplacarem a proposta de criação da organização, fortalecendo-a. Para a COOPERVIA, uma potencialidade local que facilitou o desenvolvimento da proposta foi a localização da comunidade, com boa logística que favoreceria escoamento de sua produção até o mercado. A comunidade da COOPATRANS identificou que o local dispunha de recursos nativos (cacau) com produção potencial para a criação de agroindústrias que agregariam valor à produção.

Já a comunidade da COMARU percebeu como potencialidade os recursos naturais locais com valor de mercado e os conhecimentos dos extrativistas para desenvolver sua produção. Nesse mesmo sentido, tem-se a comunidade da COOPAFS que identificou a disponibilidade de recursos produtivos (solo fértil, recursos hídricos e clima propício para atividade agrícola) bem como o conhecimento dos agricultores em técnicas de produção, o que potencializou a proposta. A comunidade da Agrofrutas-Tarumã também dispunha de recursos produtivos no seu local (frutos nativos, solo e água de qualidade) que podiam ser empenhados em atividades comerciais. Por fim, tem-se o caso da ADERJUR que, também dispunha, como potencial, os recursos (terra e trabalho) e capacidades (conhecimento) dos agricultores para atividades de produção agrícola.

Seguindo nessa lógica, os casos pesquisados permitem a identificação de mais um fator facilitador, sendo **a adesão e dedicação dos atores internos** para o desenvolvimento da proposta pensada para a coletividade, presente nos casos do RECA, da COOPERVIA, da COMARU, da COOPATRANS, da COOPAFS e da ADERJUR.

A comunidade do RECA se manifestou com confiança quanto à proposta pensada, bem como os agricultores se empenharam com dedicação e compromisso para que ela fosse adiante. No caso da COOPERVIA, a mobilização das famílias em prol da representação coletiva é um aspecto cultural do MST, que esteve presente na comunidade e facilitou a proposta. A comunidade da COMARU contou com a mobilização e aceitação de mais atores locais que somaram ideias à alternativa e se empenharam para o desenvolvimento da proposta que favoreceria a celebração de contratos comerciais. A comunidade da COOPATRANS contou com o engajamento e organização dos agricultores que, além dos debates, doaram recursos financeiros e força de trabalho para a criação da organização, inclusive para construção da infraestrutura física. Essa adesão dos atores internos também se apresentou na comunidade da COOPAFS em que um grupo de agricultores aderiu a proposta de criação da organização e se empenhou em capacitar-se para mobilizar os demais membros ao engajamento coletivo. No

caso da ADERJUR, os agricultores perceberam as dificuldades comuns e se empenharam na busca por soluções coletivas para a comunidade.

Ainda no contexto dos facilitadores, a **mobilização social** foi identificada como um fator que fortaleceu o desenvolvimento das propostas de criação das seguintes organizações: RECA, COOPATRANS, Agrofrutas-Tarumã e COOPERVIA. Observa-se que no RECA, a comunidade já apresentava certo grau de mobilização interna, de maneira que os membros discutiam a busca por melhorias na qualidade de vida, dadas as dificuldades comuns que enfrentavam no local. A COOPATRANS tinha presente em sua comunidade a mobilização social de um grupo de agricultores que debatia alternativas condizentes com a realidade local, a partir das quais percebeu-se a crise ambiental e a necessidade de novos modelos de produção. A Agrofrutas-Tarumã apresenta uma particularidade nesse sentido, que consiste na existência de associações de moradores tanto na sua comunidade como nas comunidades vizinhas, o que facilitou a mobilização dos atores para adesão à proposta de criação da cooperativa. Já na comunidade da COOPERVIA, os membros possuíam clareza acerca de objetivos coletivos, o que facilitou a sua mobilização para adesão à proposta de criação da organização.

Continuando a partir do caso da COOPERVIA identifica-se outro facilitador, a **existência de lideranças locais** que buscaram conhecimento prévio acerca das características da comunidade e do mercado. A presença de liderança da comunidade foi um fator que facilitou a criação da ADERJUR, por meio de uma mulher líder que mobilizou os agricultores a se engajarem na proposta. A comunidade da COMARU também contou a presença de lideranças locais por meio da disponibilidade de um grupo de extrativistas que coordenou o desenvolvimento da proposta.

Com a presença de mobilização dos atores das comunidades, outro fator facilitador se fez presente, a **formação de parcerias** que fortaleceram as iniciativas de criação das organizações. Esse fator foi identificado nos casos do RECA, da COOPATRANS, da COOPAFS e da ACCPAJ.

A comunidade do RECA, com o desenvolvimento da ideia, contou com a parceria comercial de uma grande empresa de cosméticos que absorveria a produção de óleos produzidos pela associação. A comunidade da COOPATRANS formou parcerias com atores do ecossistema, sendo públicos e privados que se inseriram nos debates acerca do desenvolvimento da cacuicultura na região. A COOPAFS contou com a parceria de um produtor de frutas local, reconhecido e prestigiado, que deu apoio e auxiliou no desenvolvimento da proposta de criação da cooperativa. Nesse mesmo contexto tem-se a ACCPAJ que, no desenvolvimento da proposta

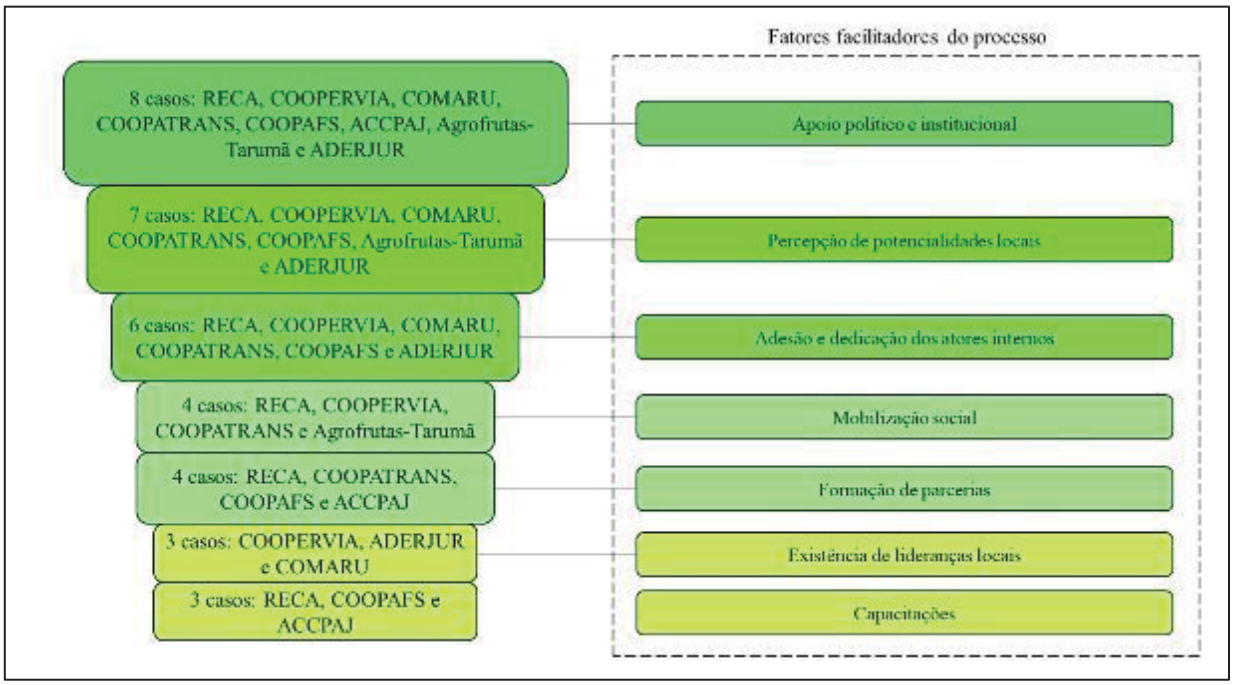
de sua criação, contou com a parceria e apoio de fazendeiros locais, disponibilizando suas propriedades para a coleta de Castanha-do-Brasil.

Por fim, um fator facilitador que foi identificado no processo de criação das organizações foi as **capacitações** recebidas pelas comunidades para operacionalização da iniciativa local.

Consta que a comunidade do RECA recebeu capacitações da EMBRAPA acerca da produção de polpas de frutas, primeira atividade desenvolvida pela organização. Os agricultores da COOPAFS receberam capacitação da OCB em cooperativismo, de maneira que favoreceu a mobilização dos demais membros para adesão à proposta. No caso da ACCPAJ, os coletores de Castanha receberam instruções de uma pesquisadora acerca de organizações coletivas, bem como receberam capacitações da EMBRAPA e de uma universidade acerca das atividades produtivas.

Diante do exposto, percebe-se que diversos fatores que facilitaram o processo de criação das organizações, como demonstra a Figura 29 a seguir.

FIGURA 29: FATORES FACILITADORES DO PROCESSO



Fonte: o autor (2021).

Os casos estudados apresentam fatores que facilitaram o processo de criação das suas organizações, como o apoio político e institucional. Percebeu-se o apoio de entidades políticas com a disponibilização de alguns recursos e orientações acerca de trâmites burocráticos, bem como apoio de instituições públicas e do terceiro setor no desenvolvimento de projetos e

capacitações, pois as comunidades se inseriam em contextos fragilizados, o que limitava suas capacidades, necessitando, assim, de apoio externo. Essa realidade evidenciada coaduna com a abordagem de Finlayson e Roy (2019), para quem a criação de organizações com finalidade social é facilitado pelo apoio externo, especialmente por parte do governo, considerando que as comunidades nem sempre possuem as capacidades necessárias para tal. Todavia, a lógica do apoio externo, especialmente no contexto político, difere do que foi visualizado por Grant (2017), que contextualiza, brevemente, a atuação do estado como facilitador das organizações sociais da Nova Zelândia, com a criação de regulamentações para assegurar o alcance de objetivos sociais, uma vez que no Brasil não existem regulamentações específicas para empresas sociais, de maneira que possa ser fomentado o desenvolvimento dessas organizações, fortalecendo o alcance de objetivos sociais.

Nos casos estudados também foi possível perceber a mobilização e engajamento de atores, tanto internos quanto externos às comunidades, como fator facilitador, fortalecendo o desenvolvimento das propostas de criação de suas organizações. Nesse sentido é possível visualização do envolvimento de atores com a ideia, dando legitimidade à proposta também como contextualizado por Finlayson e Roy (2019) e favorecendo as iniciativas pensadas para o contexto social, de acordo com o mencionado por Liu, Zhang e Jing (2016) que mencionam o engajamento de atores e a sua legitimação na organização como meio de favorecer as iniciativas pensadas diante do contexto social.

Diante dos fatores facilitadores encontrados, o presente estudo avança ao apontar que o apoio político e institucional apareceu nos casos após a evidenciação de que a comunidade estava organizada e com a ideia de criação da sua organização formulada. A ausência de apoio político e institucional era um dos fatores que fragilizavam o contexto socioeconômico e ambiental das comunidades, de maneira que elas passaram a buscar alternativas por si próprias. Assim, entende-se que o apoio político e institucional acontece a partir do momento que a comunidade se mostra organizada internamente, ou seja, existem evidências de uma base sólida para comportar a iniciativa pensada para o contexto coletivo.

Assim, caracterizam-se os fatores facilitadores do processo de criação das organizações pelas comunidades, uma vez que sua presença fortaleceu a proposta e permitiu sua condução de maneira mais assertiva a fim de promover melhorias nos contextos socioeconômicos e ambientais de forma sustentável.

5.3.3 Barreiras do processo

Analisando a lógica de criação das organizações pelas comunidades pesquisadas, além dos fatores desencadeadores e facilitadores foram identificadas barreiras, elementos que dificultaram o desenvolvimento do processo. Esses fatores exigiram das comunidades a capacidade de superação, de maneira que a proposta de criação da sua empresa não declinasse.

A primeira barreira identificada foi a **ausência de apoio inicial pela totalidade ou maioria da comunidade** nos casos da COOPERVIA, da COOPATRANS, da COOPAFS, da ACCPAJ, da Agrofrutas-Tarumã e da ADERJUR. Mesmo consistindo em uma proposta para favorecer melhorias no contexto coletivo, a criação da COOPERVIA enfrentou a dificuldade de apoio inicial pela totalidade da comunidade, bem como a dificuldade de manutenção da união de seus membros. Essa mobilização para adesão maior também se apresentou na COMARU, sendo justificada pelo fato de que os extrativistas se sentiam desacreditados em relação a possibilidade de melhorias em sua realidade, mesmo fator identificado na ADERJUR em que parte da comunidade não tinha expectativas na assertividade da proposta pensada. Na comunidade da COOPATRANS, as dificuldades, nesse sentido, foram da visão (por parte dos agricultores) de que a formalização era ruim, acarretando dificuldades de engajamentos deles com a gestão da organização e também na sua sensibilização quanto a adesão a um novo modelo de produção proposto.

A dificuldade de engajamento dos membros à gestão inicial da organização também foi identificada na Agrofrutas-Tarumã, juntamente com a resistência dos moradores da comunidade em disponibilizar tempo para o trabalho coletivo. Na comunidade da COOPAFS, as barreiras enfrentadas se deram no convencimento dos agricultores para o trabalho coletivo e no abandono da proposta por alguns que tinham necessidades de curto prazo. Já no caso da ACCPAJ, a dificuldade maior foi de mobilização dos atores externos a comunidade, no caso os fazendeiros que tinham resistência em aderir a proposta e ceder suas propriedades para realização da coleta de Castanha-do-Brasil.

Essa realidade quanto a adesão e mobilização dos atores pode ser justificada pela identificação de outra barreira, que seria o **histórico de experiências pouco exitosas no local** em que a comunidade estava inserida. Essa barreira foi identificada nos casos do RECA, da COOPATRANS, da COOPAFS, da ACCPAJ, da Agrofrutas-Tarumã e da ADERJUR.

A proposta de criação do RECA esbarrou na dificuldade de que o local já apresentava um histórico de experiências com organizações coletivas que não deram certo. Esse fator também foi identificado na criação da ACCPAJ e da ADERJUR que foram pensadas no mesmo formato coletivo de associação, localizando-se em regiões vizinhas e que tinham essas marcas históricas. Nos casos da COOPATRANS e da COOPAFS, os históricos de experiências pouco

exitosas em seus locais geraram resistência por parte dos produtores para se engajarem na proposta. Por conta desse fator, também, a Agrofrutas-Tarumã enfrentou dificuldades para que a comunidade acreditasse na proposta de criação da cooperativa como algo capaz de gerar resultados para o local.

Outra barreira identificada foi a **necessidade de recursos financeiros** para operacionalização das propostas de criação das organizações pelas comunidades, presente nos casos da COOPERVIA, da COOPATRANS, da COOPAFS, da ACCPAJ, e da ADERJUR.

A comunidade da COOPERVIA, dada a morosidade no processo de regularização fundiária, enfrentou dificuldades na emissão dos títulos das propriedades, deixando os produtores impedidos de acessar financiamentos e ter acesso a crédito, inclusive para fomentar a cooperativa. Nesse mesmo sentido, os agricultores da comunidade da COOPATRANS estavam endividados e existia a dificuldade para custeá-los em sua produção, bem como a dificuldade de obtenção de recursos externos além do FUNCACAU (para infraestrutura da indústria). A COOPAFS também enfrentou dificuldades nesse sentido, uma vez que ficou por um tempo sem poder comercializar e não dispunha de recursos para subsistência dos seus membros até a formalização e operacionalização das atividades da cooperativa. Ainda nesse sentido, a ACCPAJ enfrentou dificuldades financeiras, pois não dispunha de recursos iniciais para fomentar o início de suas atividades, fator este que, também esteve presente na criação da ADERJUR, relacionado a incerteza na obtenção de receitas para o agricultor com a venda de seus produtos, dada que a circulação de dinheiro era baixa na localidade – empresas pagavam os funcionários com vale compras para o supermercado.

As comunidades tiveram que enfrentar ainda outra barreira, que foi a **dificuldade de acesso ao mercado** para seus produtos, fator identificado nos casos da COMARU, da COOPATRANS, da COOPAFS e da ADERJUR.

No caso da COMARU, a comunidade teve de lidar com as incertezas quanto a sua capacidade de adentrar no mercado com os produtos locais e conseguir atendê-lo. Já nos casos da COOPATRANS e da COOPAFS, a possibilidade de acesso aos mercados era dificultada pela presença de entrepostos, sendo difícil desconectar os produtores dessa prática (COOPATRANS) e pelo fato desses atravessadores tentarem desestabilizar a proposta de criação de uma organização coletiva que estava sendo criada (COOPAFS). No caso da ADERJUR, a dificuldade de acesso ao mercado para os produtos da comunidade, como estava sendo almejada com a criação da organização, se deu pela visão de empresários locais que viam a feira da associação como concorrente e faziam acordos para, também, desestabilizar a proposta.

Outra barreira identificada em algumas comunidades pesquisadas foi a **falta ou pouco apoio político e institucional**. Esse mesmo fator foi apontado como facilitador em todos os casos, mas foi evidenciado nos casos do RECA, da COOPERVIA, da COMARU e da ADERJUR como também uma barreira, sendo apontado como frágil ou pouco presente. Nos casos do RECA e da COOPERVIA, nenhum ou pouco apoio político e institucional fica evidente pela identificação de litígio no local de formação das comunidades. A comunidade do RECA, além do pouco apoio do governo federal (somente alocação das famílias no local), buscou apoio nos governos locais do Acre e Rondônia, mas não conseguiu porque nenhum dos dois reconhecia o local como seu domínio. Já a comunidade da COOPERVIA, por conta desse fator, enfrentou a morosidade na regularização fundiária que acarretou uma série de dificuldades, especialmente as financeiras como já mencionadas anteriormente. A COOPERVIA também enfrentou a dificuldade de pouca orientação institucional recebida acerca dos trâmites para sua formalização. No caso da COMARU, esse fator dificultou na construção da infraestrutura que iria comportar a organização criada, para dar suporte às suas atividades produtivas. A comunidade da ADERJUR também pontuou a falta de apoio do poder público local para prover condições mínimas para que a associação pudesse ser criada e operacionalizada – exemplo: manutenção das estradas e meios de transporte para os agricultores irem até a feira.

Outra barreira mencionada pelas comunidades estudadas foi a **dificuldade de infraestrutura para a produção**, inerentes à atividade produtiva ou ao próprio contexto da comunidade. Essa barreira foi identificada nos casos da COMARU, da COOPATRANS, da Agrofrutas-Tarumã e da ADERJUR.

Nos casos da COMARU e da Agrofrutas-Tarumã, as dificuldades foram de infraestrutura tecnológica para desenvolver melhor as atividades produtivas quando a cooperativa entrasse em operação (COMARU) e de infraestrutura precária, como de energia elétrica, na comunidade, não suportando a planta de maquinários e equipamentos a serem instalados no local (Agrofrutas-Tarumã). No caso da COOPATRANS, a dificuldade se deu no fato de que seu processo produtivo seria oneroso que demandaria maior e melhor infraestrutura por se tratar de um produto específico (chocolate), diante das condições locais de clima e logística. A comunidade da ADERJUR se deparou com questões de logística que dificultariam a operacionalização da proposta pensada, dado que a comunidade se localizava distante da cidade e as estradas não apresentavam condições para trafegar.

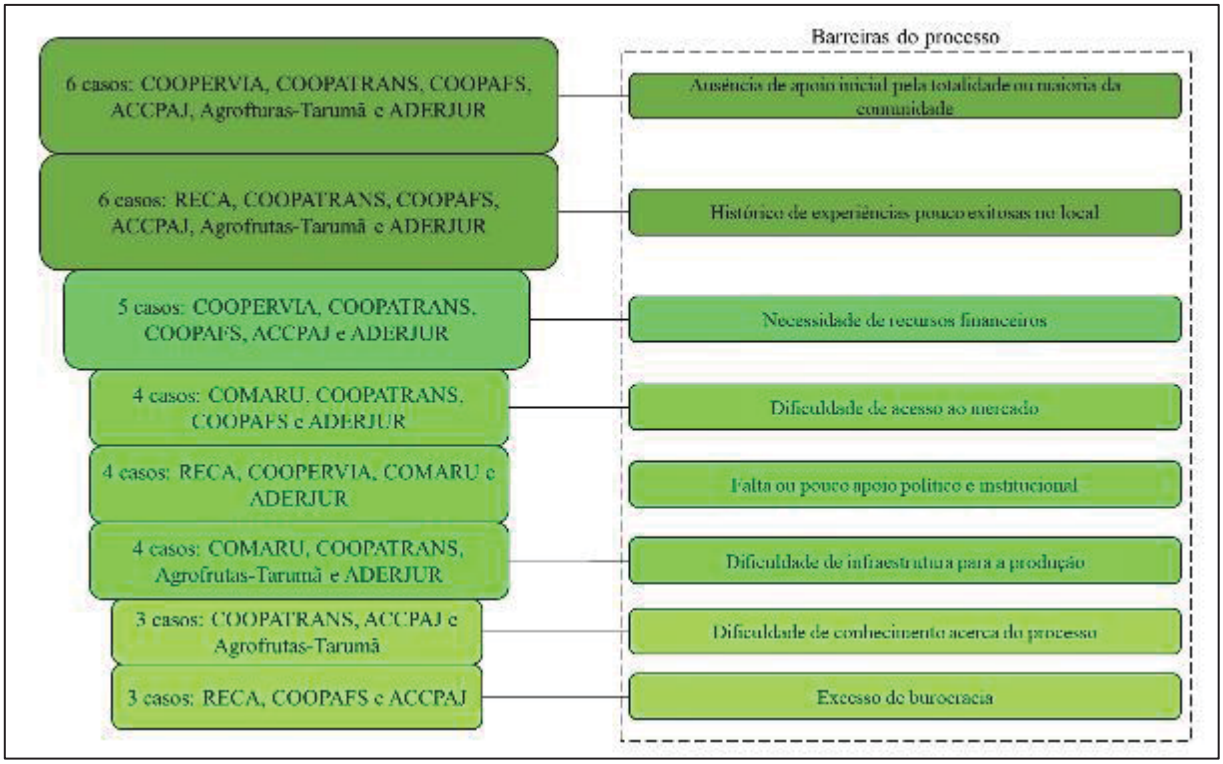
Ainda a despeito das barreiras, nos casos da COOPATRANS, da ACCPAJ e da Agrofrutas-Tarumã foi identificada **dificuldade de conhecimento acerca do processo**.

No caso da COOPATRANS, a comunidade encontrou dificuldade em traduzir o impacto social que seria gerado pelas ações da organização, dificultando o entendimento de seu propósito. No caso da ACCPAJ, a comunidade enfrentou dificuldades acerca do entendimento do modelo organizacional mais adequado à sua realidade, pois era pouco o entendimento acerca de organizações coletivas (legislação e formas de atuação), além da falta de conhecimento acera de elaboração de projetos e captação de recursos. Nesse mesmo sentido, a dificuldade enfrentada pela Agrofrutas-Tarumã foi a falta de conhecimento acerca de normas e exigências, especialmente sanitárias, que regiam o formato de organização que estava sendo criado e sua atividade produtiva.

Por fim, a última barreira identificada foi o excesso de **burocracia**, enfrentada pelo RECA, pela COOPAFS e pela ACCPAJ. A comunidade do RECA se deparou com dificuldades burocráticas por dois aspectos, sendo i) pelo pouco conhecimento dos agricultores acerca dos trâmites burocráticos que eram complexos e, ii) por conta do litígio da área, sendo que a associação foi formalizada no estado do Acre e logo em seguida, com a solução da questão e definição que o local pertencia a Rondônia, teve que se adequar à nova realidade, se envolvendo em mais trâmites burocráticos em termos de legislações estaduais. A comunidade da COOPAFS enfrentou dificuldades pelo excesso de burocracia para sua criação dado que na época os processos eram físicos, demandando muitos documentos a serem enviados para a capital do estado, resultando em morosidade e impedimento de comercializar. Já a ACCPAJ, por conta de sua atuação de forma específica, enfrentou dificuldades de lidar com a burocracia considerando i) o pouco conhecimento que os coletores tinham acerca do formato organizacional e os trâmites necessários para formalização e, ii) em termos de legislações (trabalhistas e ambientais) que tiveram de ser adaptadas para regulamentar suas atividades da maneira como foram estipuladas.

Assim, percebe-se que as comunidades, mesmo com suas características particulares, enfrentaram algumas barreiras comuns no processo de criação de suas organizações, como pode ser visualizado na Figura 30 a seguir.

FIGURA 30: BARREIRAS DO PROCESSO



Fonte: o autor (2021).

Além das barreiras apresentadas na Figura 30 que incidem em mais de um caso, ainda foram identificadas duas barreiras que são particulares a duas comunidades, sendo na COOPATRANS e na ACCPAJ. Na primeira, uma barreira enfrentada foi a visão destoante da projeção de resultados em que a organização prospectou a longo prazo e o produtor a curto prazo, gerando divergências. Já no caso da ACCPAJ uma barreira foi relativa à questão de gênero, pois os atores, especialmente coletores e fazendeiros, não acreditavam na proposta pelo fato de estar feita por um grupo em que havia uma mulher, e considerava-se que uma pessoa do sexo feminino não poderia realizar as atividades propostas.

Considerando as barreiras identificadas, foram percebidos fatores decorrentes da aceitação das comunidades por conta de históricos locais, o que pode remeter à localização dessas comunidades em ecossistemas marcados por conflitos de interesses no passado, como elencado por Maher e Hazenberg (2021), que coloca que as organizações com finalidade social surgem dentro de ecossistemas, o que pode incorrer em conflito de interesses entre as partes envolvidas, dificultando o processo, o que resultou em com experiências pouco exitosas, dificultando na credibilidade de uma nova alternativa coletiva. Esse conflito de interesses no ecossistema também dificultou as comunidades no acesso aos mercados diretos, uma vez que foi preciso desconectar os produtores da dependência dos atravessadores, com ações coletivas que pudessem se sobrepor ao individualismo.

As comunidades também se depararam com dificuldades de recursos financeiros, como elencado por Grant (2017) que identificou como barreira a dificuldade na obtenção de recursos financeiros por parte de investidores em empresas sociais nascentes, dado que no local não se tinha disponibilidade de muitos investidores para esses negócios. Considerando o contexto sociocultural das comunidades, percebem-se dificuldades aderentes às mencionadas por Rosca, Agarwal e Brem (2020), que chamam a atenção para o desenvolvimento do empreendedorismo social em economias emergentes. Eles mencionam que essas comunidades possuem peculiaridades como a pobreza (que requer soluções rápidas), poucas habilidades e falta de conhecimento, vazios institucionais e outros fatores inerentes ao ambiente sociocultural que podem se caracterizar como dificuldades para iniciativas socialmente empreendedoras. No estudo foram identificadas barreiras inerentes a falta de conhecimento das comunidades acerca do processo de criação de organizações coletivas, lidando com as burocracias pertinentes.

Retoma-se, também, a abordagem de Finlayson e Roy (2019) que colocaram o apoio externo, especialmente público, e o envolvimento da comunidade no processo como facilitadores, dando a entender que a ausência desses pode consistir em dificuldades para o desenvolvimento do processo de criação de iniciativas para o alcance de objetivos sociais. Essa lógica é corroborada pelo campo, uma vez que o processo de criação das organizações estudadas esbarrou em dificuldades relacionadas à falta apoio inicial, tanto pela totalidade da comunidade quanto por atores externos. O maior envolvimento do meio político e institucional, de maneira mais efetiva, também dificultou o processo em alguns casos, como na obtenção de infraestrutura produtiva e acesso aos mercados para os produtos locais.

Nesse sentido, o estudo contribui ao traduzir as barreiras que podem se apresentar no desenvolvimento de iniciativas socialmente empreendedoras protagonizadas em economias emergentes, demonstrando que muitas delas são comuns às diferentes comunidades.

Considerando os fatores influenciadores da criação de empresas com finalidade social por comunidades, o estudo fornece uma apresentação desses fatores de maneira conjunta, enquadrando-os de acordo com a maneira que se apresentam, seja como responsáveis por dar início ao processo (desencadeadores), como fatores que fortalecem a iniciativa empreendedora (facilitadores) e como os que podem dificultar o desenvolvimento das ações (barreiras).

Assim, torna-se possível conhecer a dinâmica que envolve a criação de alternativas socialmente empreendedoras no âmbito das comunidades por meio de mecanismos, com formatos específicos, pensados e operacionalizados para promoção de melhorias socioeconômicas e ambientais.

5.4 EMPRESAS SOCIAIS BASEADAS NA COMUNIDADE (ESBC)

A análise das organizações criadas, nos casos estudados, demonstra a formação de entidades legalmente formalizadas como cooperativas ou associações. Em todos os casos ficou evidente que essas organizações foram criadas nas comunidades e pelas comunidades, com o objetivo de modificar positivamente o contexto socioeconômico e ambiental em que elas estavam inseridas. Nesse sentido, o Quadro 13 apresenta características dessas Empresas Sociais Baseadas em Comunidades, com seu formato organizacional e atividade produtiva e/ou comercial.

QUADRO 13: CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS SOCIAIS BASEADAS EM COMUNIDADES (ESBC)

	Caso	Formato organizacional	Atividade
Projeto RECA	Associação dos Pequenos Agrossilvicultores do Projeto RECA/ Cooperativa Agropecuária e Florestal do Projeto RECA (Cooper-RECA)	Associação/Cooperativa	Produção e comércio de polpas de frutas, sementes, palmitos e óleos
COOPERVIA	Cooperativa dos Produtores Agropecuários da Região Norte do Estado de Mato Grosso	Cooperativa	Produção e comércio de hortifrutis
COMARU	Cooperativa Mista dos Produtores Extrativistas do Rio Iratapuru	Cooperativa	Produção e comércio de óleos e ativos da floresta
COOPATRANS	Cooperativa Agroindustrial da Transamazônica	Cooperativa	Produção e comércio de cacau e chocolate
COOPAFS	Cooperativa dos Produtores da Agricultura Familiar de Santarém	Cooperativa	Produção e comércio de hortaliças e frutas
ACCPAJ	Associação dos Coletores (as) de Castanha-do-Brasil do PA Juruena	Associação	Produção e comércio de Castanha-do-Brasil
Agrofrutas-Tarumã	Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Tarumã Mirim	Cooperativa	Produção e comércio de polpas de frutas e derivados
ADERJUR	Associação de Desenvolvimento Rural de Juruena	Associação	Produção e comércio de produtos da agricultura familiar

FONTE: o autor (2021).

Entende-se que as organizações apresentadas foram criadas em seu formato por serem compreendidas como as mais adequadas para representar as demandas do local em que se inserem, de forma que contemplem a lógica de uma comunidade, ou seja, de um coletivo de indivíduos inseridos em um mesmo contexto e que partilham dos mesmos anseios e interesses.

Em se tratando de representação das demandas das comunidades, todas as organizações pesquisadas apresentaram esse viés em sua forma de criação. Cada comunidade tem sua particularidade em termos de objetivos, mas existe convergência no ponto de que para atendê-los se faz necessário uma entidade de representação.

No caso do RECA, o formato inicial de associação que, futuramente fomentou a cooperativa, foi pensado como viável para a realidade da comunidade, dado que sua preocupação era a de criar alternativas para que as famílias tivessem melhores condições de viver no local, e isso se daria por meio de uma entidade que pudesse representar suas demandas. Nessa mesma lógica foi criada a ADERJUR, com o objetivo de representar os interesses coletivos das famílias recém-chegadas ao município de Juruena, especialmente os agricultores familiares que demandavam por alternativas para permanecer no PA Vale do Amanhecer. Cabe um adendo de que a ADERJUR foi criada para legitimar a organização dos agricultores, de maneira que pudessem receber apoios, mesmo sentido em que se criou a ACCPAJ como um mecanismo para coordenar os coletores de castanha do PA Juruena, demonstrando sua organização para desenvolver o trabalho de maneira séria e comprometida.

A COOPATRANS assumiu esse formato por conta do recurso que fomentou sua criação, que só podia ser acessado por cooperativa, uma vez que se tratava de um fundo público destinado à geração de impacto representativo para a coletividade. Nessa lógica também foi criada a Agrofrutas-Tarumã, cuja existência era necessária para receber recursos públicos destinados à geração de alternativas demandadas pela comunidade por meio do fomento ao mercado dos produtos locais. Já, a COMARU foi criada no formato de cooperativa por sugestão de um ator externo à comunidade, sendo reforçada, também, pela possibilidade de contratos com o mercado institucional em alternativas possíveis de serem acessadas por organizações que possam atender as demandas coletivas de sua comunidade.

A COOPERVIA emergiu em um contexto diferenciado, uma vez que seu formato para representação coletiva já era claro aos membros da comunidade, sendo uma característica cultural do MST que instiga a criação dessas entidades representativas para legitimar os assentamentos, tornando-os produtivos e socialmente organizados.

Em todos os casos ficou evidente que o formato organizacional pensado e operacionalizado se deu com vistas a atuação no mercado dos produtos locais, de acordo com os recursos produtivos que as comunidades dispunham, mas não com o objetivo de maximizar os ganhos econômicos e sim como forma de utilizar as receitas oriundas do mercado para melhorar as condições de vida nas comunidades. Por mais que as organizações tenham sido pensadas para atuar no mercado, percebeu-se que elas foram criadas a partir de movimentos

endógenos das comunidades, ou seja, de olhares internos para as lacunas presentes e os problemas que delas incorriam no contexto.

As comunidades, perceberam as necessidades coletivas que se faziam presentes em sua realidade, dada a carência ou inexistência de políticas públicas e apoio institucional, dificuldades para produzir e comercializar, dificuldades de mobilização social interna e articulação com atores externos, dentre outras inerentes ao contexto socioeconômico e ambiental local. Todavia, as comunidades utilizaram esses elementos como estímulos, somados a iniciativas empreendedoras, e passaram a protagonizar o processo de mudança das suas estruturas socioeconômicas e ambientais.

Munidas do interesse em promover melhorias em suas condições de vida, as comunidades criaram, por meio de um processo dinâmico influenciado por diversos fatores, suas entidades de representação, sendo essas entendidas nesse estudo como Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC). Essa nomenclatura é proposta como aderente às comunidades estudadas, uma vez que suas organizações trazem características de empresas sociais e de empresas de base comunitária, bem como formato jurídico que contempla o contexto coletivo.

Para explicar essas organizações, rememora-se a abordagem de Comini (2016) dizendo que na Améria Latina existem negócios com características específicas, especialmente no que diz respeito à participação das comunidades como produtoras e empreendedoras. Esse fenômeno pode acontecer por meio de empresas sociais, segundo Bezerra-de-Sousa *et. al*. (2019), que atuam para gerar valor social às comunidades ao passo que cria mecanismos capazes de amenizar os impactos negativos de seus problemas socioeconômicos e ambientais complexos. Todavia, importante salientar que, no Brasil, a falta de regulamentação específica quanto ao formato jurídico de empresa social, esse fenômeno empreendedor pode ser materializado por meio de diversos modelos organizacionais, dentre eles cooperativas e associações, segundo Godói-de-Sousa e Valadão Júnior (2013).

Peredo e Chrisman (2006) abordam as comunidades sob a lógica das empresas de base comunitária (EBC), caracterizando estas como empreendedoras e empresas, concomitantemente, ao passo que são identificadas oportunidades de mercado e a comunidade utiliza sua estrutura social para se organizar e atendê-las. Os mesmos autores dizem que essa atuação empreendedora pode proporcionar o bem-estar coletivo na comunidade. Nessa lógica, segundo Dentoni, Pascucci, Poldner e Gartner (2018) é necessário que as comunidades se apropriem de seus recursos e desenvolvam iniciativas empreendedoras, orientadas para o mercado de bens ou serviços (MURPHY; DANIS; MACK; SAYERS 2020), de maneira que

atendam também objetivos sociais e ambientais de suas comunidades, tornando-as sustentáveis. Todavia, rememora-se a abordagem de Valchovska e Watts (2016), chamando a atenção para a necessidade de se observar essa lógica de negócios a partir das comunidades de economias emergentes, dado que seu próprio estudo aplicou as definições de Peredo e Chrismam (2006) em uma economia desenvolvida.

Seguindo essa linha de raciocínio sugerida por Valchovska e Watts (2016), tem-se que as comunidades que compõe esse estudo, especialmente por estarem localizadas na Amazônia Brasileira, apresentam características específicas decorrentes do contexto emergente em que se inserem. Nesse sentido, percebe-se que as comunidades criaram formatos de negócios com características específicas, caracterizando-se como empreendedoras ou produtoras que atuam no mercado dos produtos locais, coadunando com a abordagem de Comini (2016).

As comunidades tornaram-se empreendedoras, de acordo com as definições de Peredo e Chrisman (2006), pois apropriaram-se de seus recursos – coadunando com Dentoni, Pascucci, Poldner e Gartner (2018), e criaram negócios voltados para o mercado – coadunando com a abordagem de Murphy, Danis, Mack e Sayers (2020). Esses negócios passaram a gerar valor social para as comunidades, amenizando os impactos negativos de seus problemas socioeconômicos e ambientais, apresentando características de empresas sociais como definido por Bezerra-de-Sousa *et. al*. (2019). As ações empreendedoras das comunidades se materializaram por meio de cooperativas e associações, coadunando com a abordagem de Godói-de-Sousa e Valadão Júnior (2013).

Todavia, as especificidades do contexto em que essas comunidades se tornaram empreendedoras, apesar de apresentarem, também, características de EBC, difere da lógica proposta por Peredo e Chrismam (2006). Esses autores mencionam que os membros das comunidades identificam, primeiramente, de maneira coletiva, uma oportunidade de negócio e se organizam para atendê-la, de forma que isso possa resultar, também, no bem-estar comum.

No caso das comunidades da Amazônia Brasileira pesquisadas, elas identificaram, primeiramente, suas necessidades, pautadas nos problemas inerentes ao contexto em que estavam inseridas. A partir da visualização e entendimento de suas necessidades coletivas, as comunidades passaram a buscar alternativas para atendê-las, chegando ao imperativo da atuação no mercado, dado que dispunham de recursos (naturais e conhecimentos) para desenvolver atividades produtivas para o comércio, especialmente nas cadeias da sociobiodiversidade. Diante disso, essas organizações criadas se caracterizam como Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC), uma vez que congregam um misto de características como de empresas sociais, de empresas de base comunitária e, principalmente,

características sociais, econômicas, ambientais, políticas e culturais inerentes ao contexto em que se inserem. Outro aspecto relevante a ser mencionado é que essas ESBC apresentam formato específico voltado para a coletividade, como associações e cooperativas, o que se justifica pelo fato de serem estes os modelos mais aderentes à lógica das comunidades estudadas e à realidade brasileira.

Diante do exposto, esse estudo avança ao propor um conceito que torna possível observar formatos organizacionais criados coletivamente com finalidade social, em que as comunidades protagonizaram a mudança em suas estruturas socioeconômicas e ambientais a partir da percepção de suas necessidades e desenvolvimento de mecanismos de mercado como forma de amenizar os impactos negativos dos problemas que as assolavam. Cabe ressaltar que tal conceito é proposto pautado nos objetivos da organização e não em seu formato. Entende-se que uma ESBC possa assumir qualquer formato jurídico, considerando que no Brasil não se tem regulamentações específicas para tais organizações. Assim, o formato jurídico da ESBC será o mais conveniente para a comunidade e para a operacionalização da proposta pensada. O fato que define ser uma ESBC é a organização ter sido criada na e pela comunidade olhando, primeiramente, para si e suas dificuldades socioeconômicas e ambientais e, posteriormente, para as formas de amenizá-las, dentre elas por mecanismos que atendam demandas/nichos de mercado.

Com a formalização das ESBC, as comunidades passaram a alcançar resultados capazes de gerar valor social para si, ao passo que dirimiram suas lacunas socioeconômicas e ambientais, e para o seu ambiente externo, ou seja, resultados que transcenderam seus limites geográficos, contemplando toda a região e até escalas maiores com indicativos de desenvolvimento sustentável no território.

Assim, dada a realidade em que as comunidades estavam inseridas, entende-se as ESBC, enquanto são organizações criadas na comunidade e para a comunidade, desenvolvendo ações conjuntas com o envolvimento de seus membros, foram criadas como mecanismos na busca pela atenção das suas demandas socioeconômicas e ambientais, produzindo resultados capazes de gerar valor social em seu contexto.

5.5 RESULTADOS GERADORES DE VALOR SOCIAL

Considerando a dinâmica que envolve as comunidades que atuam a partir de suas ESBC, são percebidos resultados geradores de valor social, uma vez que eles proporcionam

melhorias socioeconômicas e ambientais, tanto internas quanto externas ao contexto das comunidades.

O primeiro resultado identificado, comum a todas as comunidades pesquisadas foi a **melhoria nas condições de vida das famílias**, compreendendo mudanças positivas no contexto dos moradores das comunidades – especialmente dos membros da ESBC – em termos de geração de trabalho, renda, moradia, transporte, educação para os filhos, aquisição de bens e outros elementos relativos à manutenção e conforto das famílias. Os resultados que se relacionam com a melhoria nas condições de vida das famílias, são apresentados no Quadro 14 a seguir.

QUADRO 14: MELHORIAS NAS CONDIÇÕES DE VIDA DAS FAMÍLIAS

	Comunidade	Resultado
Melhorias nas condições de vida das famílias	RECA	Aquisição de bens, melhores condições de moradia, transporte, acesso a informação e educação para os filhos.
	COOPERVIA	Geração de trabalho e renda para manutenção das famílias.
	COMARU	Geração de trabalho e renda, aquisição de bens, moradias e oportunidades de estudos para jovens.
	COOPATRANS	Geração de trabalho nas propriedades, ampliação da renda dos agricultores e geração de empregos formais (diretos e indiretos)
	COOPAFS	Geração de trabalho e renda, melhorias nas condições de vida e conforto das famílias (moradia, transporte, internet, educação).
	ACCPAJ	Geração de trabalho e renda – ampliação da renda com o recebimento do valor integral pela produção.
	Agrofrutas-Tarumã	Geração e ampliação de renda (para os membros e para a comunidade), alternativas para manutenção das famílias no local e noção de pertencimento.
	ADERJUR	Geração de trabalho e renda, ampliação da renda e capacidade para aquisição de bens.

FONTE: o autor (2021).

Pelo exposto, entende-se que as famílias residentes nas comunidades, especialmente as que compõe o quadro de membros das ESBC, tiveram suas condições de vida melhoradas de alguma forma. Observando os resultados alcançados, pode-se inferir que esses resultados têm relação com as condições criadas pelas empresas para **redução da dependência e das condições inadequadas de produção e acesso aos mercados.**

Nesse sentido, as comunidades passaram a desenvolver atividades produtivas com os recursos que lhes eram disponíveis, de maneira organizada e coletiva, com aumento da capacidade e acesso a melhores mercados com, consequentemente, melhores preços. Assim, as ESBC passaram a ter melhores receitas, o que passou a representar melhores retornos para os seus membros.

Diante disso, o Quadro 15 apresenta alguns resultados inerentes à organização da produção e acesso aos mercados pelas comunidades.

QUADRO 15: REDUÇÃO DA DEPENDÊNCIA E DAS CONDIÇÕES INADEQUADAS DE PRODUÇÃO E ACESSO AOS MERCADOS

	Comunidade	Resultado
Redução da dependência e das condições inadequadas de produção e acesso aos mercados.	RECA	Acesso a recursos de produção (industrialização e transporte da produção), garantia de mercado e retorno para os produtores.
	COOPERVIA	Acesso ao mercado direto (feiras e vendas online)
	COMARU	Acesso a melhores mercados de forma direta (sem atravessador), inserção nas cadeias globais da sociobiodiversidade, melhoria na infraestrutura produtiva e maior capacidade de produção.
	COOPATRANS	Agregação de valor à produção, produtos de qualidade (premiação), melhores mercados e melhores retornos.
	COOPAFS	Acesso ao mercado direto, valorização da produção com melhores preços e modernização da produção.
	ACCPAJ	Compra de veículos e equipamentos para a produção, produtos legalizados, ampliação das áreas de coleta (aumento do volume de produção) e parcerias para projetos de infraestrutura.
	Agrofrutas-Tarumã	Habilitação para o mercado institucional, acesso ao mercado nacional, investimentos de recursos institucionais para ampliar a produção e mercado.
	ADERJUR	Centro de Comercialização da Agricultura Familiar e Extrativismo com base na Economia Solidária (CECAFS)/mercadinho, conexão do produtor rural com o consumidor, vendas para o mercado institucional e acesso ao mercado de carbono.

FONTE: o autor (2021).

Pelo exposto, pode-se inferir que a atuação das ESBC favoreceu melhorias ao passo que se consistiu em um mecanismo para conectar as comunidades diretamente com os mercados. Assim, as comunidades se encorajaram a atuar por si só, reduzindo a sua dependência de entrepostos, especialmente nos casos em que os atravessadores exploravam os produtores (agricultores, extrativistas, coletores) com pagamentos ínfimos pela produção – dado o esforço e trabalho aplicados, precarizando as condições de vida e manutenção das famílias desde as necessidades mais básicas.

Diante disso, especialmente no que diz respeito ao acesso aos mercados, as comunidades alcançam outros resultados voltados para a **articulação e parcerias público-**

privadas e com comunidades vizinhas, desenvolvendo relações que fortaleceram o apoio institucional para o local e a inclusão social socioprodutiva de grupos inseridos na mesma realidade.

Os resultados relacionados à articulação e parceria com atores externos às comunidades é apresentada no Quadro 16 a seguir.

QUADRO 16: ARTICULAÇÃO E PARCERIA COM ATORES EXTERNOS

	Comunidade	Resultado
Articulação e parceria com atores externos	RECA	Parcerias e apoio para o desenvolvimento das atividades produtivas.
	COOPERVIA	Apoio e auxílio no processo de formação de organizações para representação coletiva de outras comunidades de assentamentos da região.
	COMARU	Criação de uma associação para coordenar os trabalhos sociais e parcerias com comunidades vizinhas (relações comerciais e de apoio).
	COOPATRANS	Articulação de parcerias públicas e privadas (universidades, órgãos de pesquisa e assistência técnica, aceleradoras e financiadores), fomento a criação de leis e incentivos ao desenvolvimento da cacauicultura no estado, inclusão socioprodutiva de outros grupos (mulheres e comunidades tradicionais).
	COOPAFS	Relações de inclusão socioeconômica e cultural com comunidades locais (indígenas e quilombolas).
	ACCPAJ	Mobilização de atores locais (prefeitura, conselhos municipais, MP, fazendeiros) e parcerias para desenvolvimento de projetos.
	Agrofrutas-Tarumã	Parcerias e apoio institucional para desenvolvimento e ampliação das atividades produtivas.
	ADERJUR	Parcerias e projetos institucionais, apoio à criação de associações de mulheres e comunidades indígenas na região, criação de cooperativa com indústria no PA e conexão das comunidades com as cadeias de valor da sociobiodiversidade.

FONTE: o autor (2021).

Com a atuação das ESBC, as comunidades protagonizam a articulação com atores do ecossistema em que se inserem, o que favorece o desenvolvimento de projetos visando promover melhorias na realidade local e regional.

Uma dessas melhorias percebidas nas comunidades e na região em que se inserem é a **recuperação e preservação ambiental**, decorrente de suas atividades produtivas que levam em consideração os aspectos ambientais do contexto em que estão inseridas. Os resultados inerentes à recuperação e preservação ambiental identificados, seguem apresentados no Quadro 17.

QUADRO 17: RECUPERAÇÃO E PRESERVAÇÃO AMBIENTAL

Recuperação e preservação ambiental	Comunidade	Resultado
	RECA	Redução do impacto ambiental negativo das atividades produtivas e recuperação de áreas degradadas.

	COOPERVIA	Resultados ambientais decorrentes de capacitações e práticas de produção orgânica e agroecológica, bem como do extrativismo sustentável.
	COMARU	Criação da reserva natural para benefício de quatro comunidades, apropriação dos recursos naturais de forma consciente, padrões produtivos que não agridem o meio ambiente, manutenção da floresta preservada, investimento e pesquisas ambientais, aprimoramento e aprendizado de técnicas para preservação e uso adequado dos recursos naturais.
	COOPATRANS	Aproveitamento e recuperação de áreas degradadas, produção orgânica sem uso de defensivos, garantia de que a floresta não será derrubada.
	COOPAFS	Atividades sem uso de defensivos, técnicas de produção orgânica, terrenos urbanos produtivos e limpos de lixos e entulhos, alternativas de produção sem necessidade de desmatamento.
	ACCPAJ	Atividade sem desmatamento, práticas desenvolvidas com projetos de manejo sustentável, acompanhamento e prevenção de desmatamento e queimadas nas propriedades da região.
	Agrofrutas-Tarumã	Atividade sem desmatamento, práticas produtivas sem uso de defensivos, manutenção dos recursos naturais (floresta, água, solo) preservados de contaminações.
	ADERJUR	Sequestro de carbono e compensação ambiental, sistemas de produção alternativos/agroflorestas (SAF), produção sem desmatamento e sem uso de defensivos, recuperação de recursos naturais/áreas degradadas, criação de reserva coletiva no PA.

FONTE: o autor (2021).

Esses resultados de recuperação e preservação ambiental são oriundos de técnicas adquiridas e desenvolvidas pelas comunidades a partir de processos educativos, capacitações e sensibilização para a necessidade eminente de se aplicar modelos produtivos consonantes com o meio ambiente, de maneira que os recursos naturais possam ser recuperados e preservados para benefício local, regional e até em escalas globais.

Diante desse contexto, percebe-se, então, que outro resultado alcançado pelas comunidades diz respeito aos **processos educativos e desenvolvimento de competências.** Esse resultado foi identificado em alguns casos, sendo no RECA, na COOPERVIA, na COOPAFS e na ACCPAJ, como pode ser visualizado no Quadro 18.

QUADRO 18: PROCESSOS EDUCATIVOS E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

	Comunidade	**Resultado**
Processos educativos e desenvolvimento de competências	RECA	Capacitação dos produtores, conscientização de sua realidade e capacidade de interação com o meio.
	COOPERVIA	Estímulo ao desenvolvimento da capacidade de gestão e criação de alternativas pelos cooperados (gestão coletiva), criação de escola local, ensino dos princípios do cooperativismo durante o processo educacional, capacitação em produção orgânica e agroecológica, bem como para o extrativismo sustentável.
	COOPAFS	Orientação para atuação dos agricultores no mercado institucional (documentações), orientação quanto às formas de produção, promoção de compartilhamento de saberes e experiências entre os agricultores.

ACCPAJ	Capacitações aos coletores (manejo florestal)

FONTE: o autor (2021).

Os processos educativos e o desenvolvimento de competências consistem em orientações voltadas para os membros das empresas de maneira que eles possam desenvolver a consciência coletiva, aprender novas técnicas de produção, compreender acerca de gestão social, produzir de modo sustentável e demais atividades.

Seguindo por essa lógica, com a atuação das empresas, orientando e capacitando seus membros, percebe-se como resultado as **melhorias nas condições de trabalho** dos agricultores e produtores das diversas atividades que compõe esse estudo. Os resultados inerentes às melhorias nas condições de trabalho foram identificados nos casos do RECA, da ACCPAJ, da Agrofrutas-Tarumã e da ADERJUR. seguem apresentados no Quadro 19.

QUADRO 19: MELHORIAS NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

	Comunidade	Resultado
Melhorias nas condições de trabalho	RECA	Acesso à informação, meios de transporte para a produção e investimentos na propriedade (máquinas e implementos).
	ACCPAJ	Melhorias nas condições de trabalho (EPI, infraestrutura de apoio) dos coletores e trabalho formalizado e assegurado.
	Agrofrutas-Tarumã	Possibilidades de expansão da produção (outras culturas) na propriedade.
	ADERJUR	Recebimento de orientação e assistência técnica para modos de produção.

FONTE: o autor (2021).

Tendo suas condições de trabalho melhoradas, as comunidades podem desenvolver suas atividades produtivas de maneira mais efetiva, com assistência técnica, infraestrutura e outras possibilidades de desenvolvimento e expansão da produção, beneficiando a empresa e, consequentemente, a comunidade.

Por fim, um resultado importante da empresa consiste em **melhoria na inclusão social da comunidade por meio de representatividades institucional** no contexto em ela se insere. Esse resultado foi identificado nos casos da COOPERVIA, da ACCPAJ e da Agrofrutas-Tarumã, como pode ser observado no Quadro 20 que segue.

QUADRO 20: MELHORIA NA INSERÇÃO SOCIAL DA COMUNIDADE POR MEIO DE REPRESENTATIVIDADE INSTITUCIONAL

	Comunidade	Resultado
Melhoria na inserção social da comunidade por meio de	COOPERVIA	Representação institucional dos interesses da sua comunidade (manutenção das estradas, projetos educacionais, campanhas de saúde, ações de assistência técnica e extensão rural) perante órgãos competentes (município e estado).

representatividade institucional	ACCPAJ	Intermediação no processo de regularização fundiária da comunidade, representatividade nos conselhos municipais para melhorias em saúde e educação na comunidade.
	Agrofrutas-Tarumã	Aquisição de posto de saúde, aquisição de posto policial, criação de CEP para a comunidade, representação para melhorias de infraestrutura na comunidade (pavimentação das ruas da vila e saneamento básico).

FONTE: o autor (2021).

Pelo exposto, entende-se que de forma ou de outra, a representação institucional se aplica a todos os casos pesquisados, de forma que com a criação da empresa a comunidade passa a contar com uma entidade de referência, que emite sinais de organização interna chamando atenção para as demandas da coletividade e atuando em prol das melhorias necessárias para a manutenção e inclusão dessa comunidade na sociedade.

Visualizar resultados geradores de valor social implica em compreender o que é o próprio valor social em si, termo que pode levar a diversas interpretações uma vez que a percepção do significado de valor é algo subjetivo. Quando aplicado a contextos como os de comunidades, a definição do valor social pode ser ampla, dado que uma comunidade é formada por diversos indivíduos que não possuem somente convergências por partilharem de interesses comuns, mas que, também, possuem particularidades em termos de valores, de crenças, de cultura, dentre tantos outros.

Todavia, em se tratando de comunidades desfavorecidas, Hockerts (2017) coloca que o valor social é criado quando essas comunidades têm suas demandas, relacionadas a problemas sociais, atendidas. Para para Lumpkin, Moss, Gras, Kato e Amezcua (2013), o valor social existe a partir do momento que são criadas soluções sustentáveis para amenizar problemas sociais. Já, segundo Altinay, Sigala e Waligo (2016), gerar valor social significa empoderar as comunidades para que elas possam protagonizar processos que resultem em melhorias sustentáveis para seu contexto. De maneira mais aprofundada, Bezerra-de-Sousa *et. al.* (2019) explicam que o valor social é visualizado com a solução de problemas presentes na sociedade, o que implica em mudanças que impactam positivamente a vida das pessoas a partir da geração de trabalho/emprego e renda, capacidade de alcance ao mercado de bens, saúde, educação, habitação e outros fatores relacionados a qualidade de vida da população.

De posse das abordagens mencionadas, percebe-se que as comunidades estudadas, a partir da atuação de suas ESBC conseguiram alcançar resultados geradores de valor social. As comunidades, que tinham suas realidades marcadas por diversas lacunas, empoderaram-se do seu contexto e passaram a agir sobre ele, protagonizando um processo de busca por alternativas capazes de resolver seus problemas de ordem socioeconômica e ambiental, como dito por

Altinay, Sigala e Waligo (2016). Como resultado desse processo, foram criadas as ESBC que passaram a consistir em alternativas sustentáveis para as comunidades, atendendo suas demandas, o que coaduna com a abordagem de valor social mencionada por Lumpkin *et. al*. (2013).

Nas comunidades que compõe esse estudo, a partir da atuação das suas ESBC, foram percebidos resultados que, de acordo com a abordagem de Bezerra-de-Sousa *et. al*. (2019), sinalizam a geração de valor social, pois as comunidades alcançaram melhorias nas condições de vida das famílias (acesso a bens diversos, melhores moradias, acesso à educação, meios de informação etc.), melhorias nas condições de trabalho, articulação de parcerias, processos educativos e desenvolvimento de competências, melhorias nas condições de produção e comércio direto para seus produtos, dentre outros que, consequentemente, levaram à geração de trabalho e renda e inclusão social.

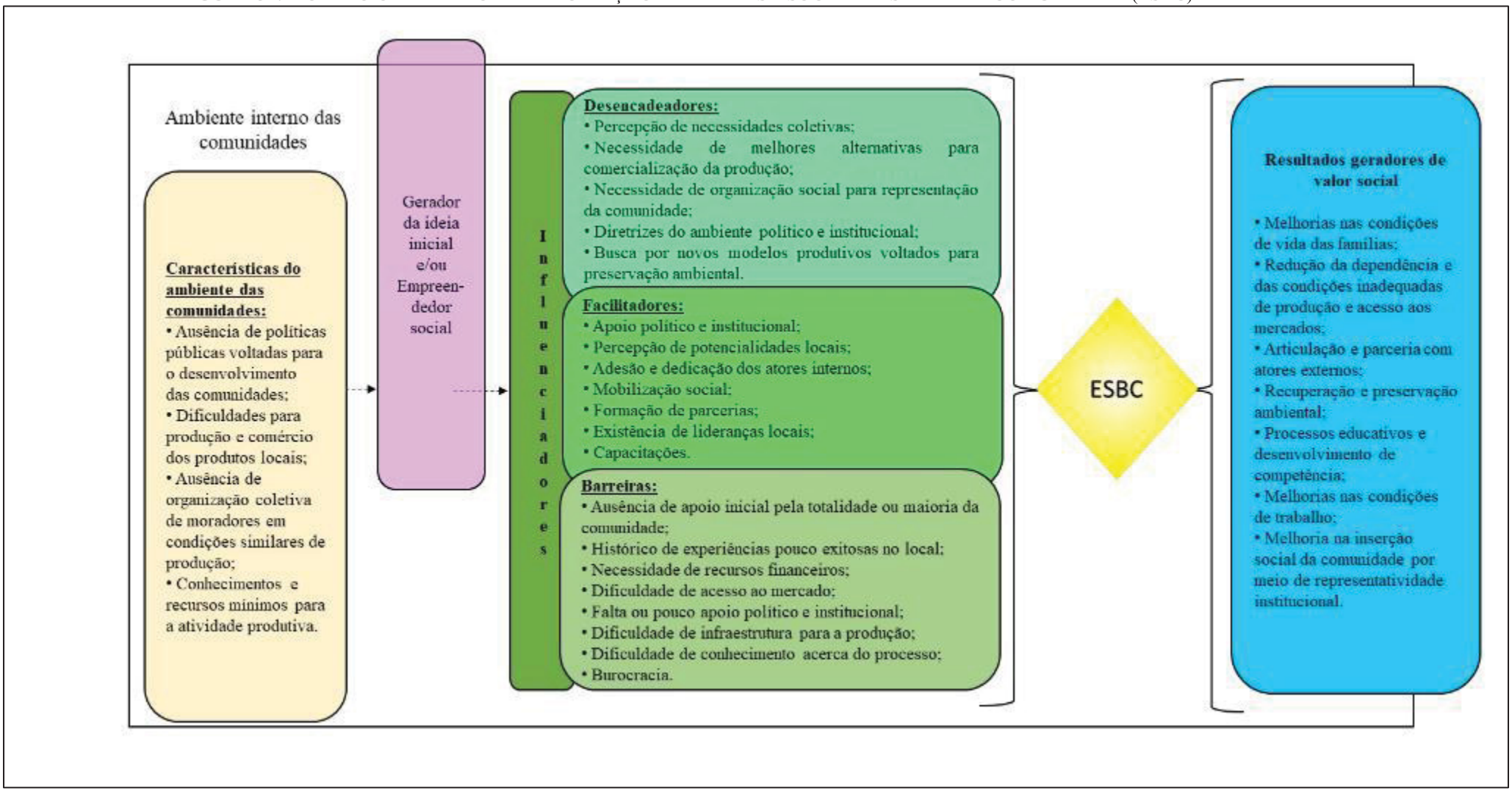
Também foram percebidos resultados que extrapolam o ambiente interno das comunidades, alcançando comunidades vizinhas e outros atores da região em que se inserem, bem como contemplam aderem a apelos de esferas maiores da sociedade. A exemplo disso tem-se os resultados ambientais decorrentes dos modos de produção sem forte impacto ao meio ambiente e aos recursos naturais, a preservação dos ecossistemas naturais e a recuperação de áreas degradadas, de maneira que possam contemplar, localmente, anseios globais por medidas capazes de conter as mudanças climáticas.

Diante disso, pode-se inferir que as ESBC atuam nas lacunas presentes nas comunidades, tendo por objetivo maior amenizar impactos negativos de seus problemas socioeconômicos e ambientais, proporcionando resultados capazes de gerar valor social para a sociedade como um todo.

5.6 PROPOSTA DE MODELO ORIENTADOR PARA CRIAÇÃO DA EMPRESA SOCIAL BASEADA NA COMUNIDADE (ESBC)

Diante do estudo realizado e das reflexões geradas a partir dele, propõe-se modelo referente à criação de Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC) que procura representar como o processo se orienta, a partir das especificidades do contexto estudado e das similaridades evidenciadas nas comunidades. O modelo orientador proposto é apresentado na Figura 31.

FIGURA 31: MODELO ORIENTADOR PARA CRIAÇÃO DA EMPRESA SOCIAL BASEADA NA COMUNIDADE (ESBC)



Fonte: o autor (2021).

Inicialmente, tem-se que as comunidades, especialmente nas economias emergentes, apresentam-se em um contexto com diversas características que são moldadas pelo ambiente em que elas se inserem. As características inerentes ao ambiente podem ser tanto de lacunas e dificuldades, como problemas socioeconômicos e ambientais, quanto de possibilidades em termos de recursos (recursos naturais, conhecimentos) passíveis de serem empenhados como mecanismos de melhorias locais e territoriais.

Faz-se necessário que as comunidades conheçam e compreendam o contexto em que estão inseridas, quais são suas lacunas e quais as alternativas que podem ser desenvolvidas para dirimi-las e amenizar os impactos negativos de seus problemas de ordem social, econômica e ambiental.

Quando as comunidades olham para si e identificam tais aspectos, cria-se um cenário propício para iniciativas empreendedoras, que podem ser desenvolvidas por meio de empreendedores sociais, indivíduos ou grupos internos ou externos às comunidades, que empenham seus esforços para promover mudanças nas estruturas socioeconômicas e ambientais locais. As iniciativas empreendedoras também contam com um elemento tratado como gerador da ideia, podendo ser indivíduo ou grupo (interno ou externo à comunidade), bem como uma instituição que sugere a ideia à comunidade – representada pela figura do empreendedor social. O gerador da ideia pode ser também um empreendedor social, desde que ele participe do desenvolvimento da proposta da sua concepção até a operacionalização.

As iniciativas empreendedoras são desenvolvidas por meio de processos protagonizados pelas comunidades, recebendo a influência de diversos fatores, especialmente os que consistem em desencadeadores, facilitadores e barreiras. Tem-se que os desencadeadores são aqueles fatores responsáveis por despertar os atores à ação, ou seja, eles dão início ao processo de formulação de uma proposta a ser desenvolvida para melhorar o contexto em que as comunidades se inserem. Os facilitadores são os fatores que fortalecem a proposta, dando evidências e alternativas para que ela seja mais assertiva possível diante das necessidades que levam a comunidade à ação. Nesse processo, as comunidades também se deparam com barreiras, fatores que dificultam o desenvolvimento da proposta e que exigem capacidade de superação a fim de que a alternativa pensada para a coletividade não venha a declinar.

Passando por esse processo, a comunidade cria então, formalmente a sua entidade de representação, ou seja, aquela que irá auxiliar na mudança das estruturas socioeconômicas e ambientais locais. Essa entidade consiste em uma organização que desenvolve atividades produtivas e comerciais, utilizando os retornos do mercado como meio para melhorar o contexto de vida da comunidade. Assim, tem-se o surgimento das Empresas Sociais Baseadas em

Comunidades (ESBC), organizações que emanam de maneira endógena ao local, envolvendo os atores em ações coletivas e organizadas para protagonizar as melhorias que demandam, ou seja, colocam a comunidade como empreendedora e como beneficiária da ESBC concomitantemente.

Com a formalização e operacionalização da ESBS, as comunidades começam a alcançar resultados que, por proporcionarem mudanças positivas em um contexto fragmentado por lacunas e problemas socioeconômicos e ambientais, são geradores de valor social. Os resultados da atuação da ESBC podem proporcionar, para as comunidades, resultados no que diz respeito à melhorias nas condições de vida das famílias, conexão dos produtos locais direto com os mercados, articulações e parcerias com atores externos (público, privado, terceiro setor), recuperação e preservação ambiental, processos educativos e desenvolvimento de competências, melhorias nas condições de trabalho e inserção social das comunidades por meio de representatividade institucional. Ressalta-se que os resultados podem ser específicos para o contexto interno das comunidades quanto podem contemplar dimensões geográficas maiores e até escalas globais – preservação e recuperação ambiental, por exemplo.

Diante disso, tem-se que as comunidades inseridas em contextos fragmentados por problemas, mas que dispõe de recursos passíveis de empenho, passam a protagonizar um processo dinâmico que resulta na criação da ESBC, alternativa capaz de modificar o contexto socioeconômico e ambiental da comunidade local bem como dos contextos maiores em que ela se insere. Assim, as ESBC dotam as comunidades de capacidades para atuação – local e global – dentro de princípios sustentáveis.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa seção consiste em apresentar as considerações finais acerca do estudo desenvolvido, demonstrando o alcance de seus objetivos, as limitações e as contribuições para estudos futuros.

6.1 RETOMADA DO PROBLEMA, OBJETIVOS E SUAS CONSECUÇÕES

Esse estudo foi desenvolvido a partir de um *gap* teórico, uma vez que não foram encontrados trabalhos que evidenciassem o processo de criação de organizações sociais nas e pelas comunidades, especialmente relatando os fatores influenciadores (desencadeadores, facilitadores e barreiras) e como ele se orienta.

O gap encontra respaldo em algumas abordagens, como a de Altinay, Sigala e Waligo (2016) que chamam a atenção para a necessidade de se conhecer como as comunidades criam valor social a partir de formatos de negócios idealizados e operacionalizados por elas mesmas. Também considera-se a abordagem de Comini (2016) que ressalta a importância de observar o protagonismo das comunidades nos processos de mudança de suas estruturas sociais.

Foram encontrados artigos acerca de empresas sociais atuantes em comunidades, mas entendeu-se que as definições de empresas sociais poderiam não ser suficientes para explicar um formato organizacional criado coletivamente por uma comunidade, mesmo com finalidade de atender suas necessidades socioeconômicas e ambientais. Além disso, foram identificadas definições de CBE, entendendo que elas também poderiam não ser capazes de explicar as organizações criadas nas e pelas comunidades da Amazônia Brasileira. Assim, foi desenvolvido um conceito de caráter híbrido, com características de empresas sociais e de CBE, denominado Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC), entendendo que ele é o mais adequado para observar a dinâmica das organizações em que as comunidades são empreendedoras e beneficiárias do empreendimento, concomitantemente.

Todavia, não foram encontrados estudos que pudessem evidenciar a lógica de criação dessas organizações e como o seu processo é desenvolvido, de maneira que se formulou o seguinte problema de pesquisa: **como ocorre o processo de criação de Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC)?**

A presente pergunta foi respondida a partir da observação e análise do processo de criação de ESBC por meio de estudo em comunidades da Amazônia Brasileira, objetivo geral de realização dessa pesquisa.

A resposta à questão norteadora desse estudo e a atenção a seu objetivo geral foram possíveis a partir dos objetivos específicos traçados e alcançados, trazendo evidências que levaram a compreensão da lógica de criação das ESBC pelas comunidades da Amazônia Brasileira, demonstrando como esse processo se orienta. O alcance dos objetivos é relatado a seguir.

a) Caracterizar comunidades que criaram organizações sociais na Amazônia brasileira na comunidade e para a comunidade

O estudo, realizado no contexto da Amazônia brasileira e envolvendo oito negócios (Projeto RECA, COOPERVIA, COMARU, COOPATRANS, COOPAFS, ACCPAJ, Agrofrutas-Tarumã e ADERJUR), demonstrou que as comunidades em questão, se inseriam em contextos socioeconômicos e ambientais fragmentados pela ausência de políticas públicas voltadas para seu desenvolvimento (políticas inexistentes ou não aderentes ao contexto local), dificuldades para produzir e comercializar os produtos locais (acesso aos mercados, baixo valor agregado, logística, ação de atravessadores) e ausência de organização coletiva dos moradores locais (trabalho individual, pessoas pouco motivadas e desacreditadas). Todavia, as comunidades também dispunham de conhecimentos (experiências em meios de produção) e recursos mínimos para desenvolvimento de atividades produtivas (terras, recursos hídricos, florestas com produtos extrativos), tudo que poderia ser empenhado para o comércio com vistas a melhorias nas condições de vida locais.

Diante disso, as comunidades identificaram suas necessidades por mudanças, de maneira que se organizaram e criaram formatos de negócios com as características locais, pautados no desenvolvimento de atividades capazes de promover melhorias no contexto socioeconômico e ambiental em que estavam inseridas.

b) Identificar indivíduos ou grupos atuantes como empreendedores sociais

As comunidades estudadas criaram suas organizações a partir de ações socialmente empreendedoras, ou seja, voltadas para alcançar resultados socioeconômicos e ambientais coletivos. No estudo, foi identificado que essas ações socialmente empreendedoras foram desenvolvidas por meio de elementos que se caracterizaram como geradores da ideia inicial e empreendedores sociais.

Os geradores da ideia inicial foram aqueles indivíduos ou grupos, internos ou externos às comunidades, que apenas deram a sugestão de criar a organização, mas que não se envolveram com o desenvolvimento da proposta até a sua operacionalização. Já o empreendedor social consistiu em indivíduo ou grupo, interno ou externo à comunidade, que abraçou a ideia de criar a organização e se envolveu diretamente com seu processo até a formalização, bem como auxiliou na primeira gestão.

Nesse sentido, foram identificados padrões distintos, o primeiro foi aquele em que o gerador da ideia era externo e o empreendedor social interno à comunidade (identificado em três casos – COPERVIA, COMARU e Agrofrutas-Tarumã); no segundo o gerador da ideia inicial e o grupo empreendedor social consistiram em grupos internos às comunidades identificado em quatro casos – RECA, COOPATRANS, ACCPAJ e ADEJUR); e o terceiro foi aquele o gerador da ideia era externo e foi também o empreendedor social, juntamente com um grupo interno a comunidade (identificado em um caso – COOPAFS).

Em todos os casos, o empreendedor social consistiu em um grupo, remetendo à ideia de que existiam pessoas sensíveis ao contexto em que estavam inseridas e só precisavam de estímulos para externalizar suas ideias pró sociais, o que resultou na criação de organizações que passaram a operar no mercado de produtos locais com o objetivo de promover melhorias nas condições de vida das comunidades.

c) Analisar os fatores influenciadores do processo de criação das organizações enquanto desencadeadores, facilitadores e barreiras

A partir das iniciativas socialmente empreendedoras, as comunidades passaram a protagonizar o processo de criação de suas entidades de representação. Tal processo se deu a partir da realidade que era vivenciada pelas comunidades, sendo influenciado por diversos fatores que consistiram em desencadeadores, facilitadores e barreiras.

Os desencadeadores foram assim classificados por serem os fatores responsáveis por dar início ao processo, sendo: percepção de necessidades coletivas, necessidade de melhores alternativas para comercialização da produção, necessidade de organização social para representação da comunidade, diretrizes do ambiente político e institucional, e busca por novos modelos produtivos voltados para a preservação ambiental. Tais fatores passaram a ser percebidos no ambiente em que as comunidades se inseriam, somando-se para que elas chegassem ao imperativo de buscar melhorias em sua realidade.

Os facilitadores consistiram nos fatores que fortaleceram as propostas pensadas pelas comunidades, sendo eles: apoio político e institucional, percepção de potencialidades locais, adesão e dedicação dos atores internos, mobilização social, formação de parcerias, existência de lideranças locais e capacitações. Esses fatores facilitaram o desenvolvimento da proposta de criação das organizações pelas comunidades, uma vez que sinalizaram a possibilidade de que ela fosse mais assertiva.

Por fim, as barreiras foram os fatores que dificultaram as comunidades no desenvolvimento das propostas de criação das suas organizações, tais como: ausência de apoio inicial pela totalidade ou maioria da comunidade, histórico de experiências pouco exitosas no local, necessidade de recursos financeiros, dificuldade de acesso ao mercado, falta ou pouco apoio político e institucional, dificuldade de infraestrutura para produção, dificuldade de conhecimento acerca do processo e burocracia (excesso de burocracia e pouco conhecimento para lidar com tal). Essas dificuldades fizeram com que as comunidades desenvolvessem e exercitassem suas capacidades de superação, de maneira que a proposta de mudança em sua realidade não declinasse.

d) Levantar resultados geradores de valor social

A partir dos casos pesquisados, com a criação das organizações e sua operação no contexto das comunidades, foi possível perceber resultados socioeconômicos e ambientais que contemplaram o local e a região, bem como escalas maiores da sociedade. Considerando que esses resultados contemplaram, especialmente, as demandas das comunidades, foram entendidos como geradores de valor social.

Foram identificados resultados inerentes à melhoria nas condições de vida das famílias das comunidades a partir da geração de trabalho e renda, aquisição de bens, melhorias nas condições de moradia, acesso à educação para os filhos, dentre outros que puderam criar melhores cenários para a permanência e manutenção das pessoas nas suas comunidades.

Outros resultados eram relativos a redução da dependência e das condições inadequadas de produção e acesso aos mercados**.** Esses resultados contemplaram melhorias nas condições de produção, com máquinas e implementos, agregação de valor a produção e acesso das comunidades ao mercado para os produtos locais, de maneira direta, dado que muitas delas transacionavam com atravessadores a preços baixos, sem muitas perspectivas de melhorias. Esses resultados auxiliaram na articulação de parcerias externas, com entidades públicas,

privadas e terceiro setor, bem como com outras comunidades para desenvolvimento de projetos sociais e de inclusão socioprodutiva.

Também foram identificados resultados quanto a recuperação e preservação ambiental, decorrentes de atividades com baixo impacto e, também, capazes de restaurar os ecossistemas naturais. As comunidades também têm como resultado a promoção de processos educativos e desenvolvimento de competências, uma vez que são realizadas capacitações e formações voltadas para produção e gestão coletiva. Outros resultados identificados relacionaram-se a melhorias nas condições de trabalho dos produtores (agricultores, extrativistas, coletores), com orientação técnica, meios de transporte para a produção, acesso a informações, trabalho assegurado, dentre outros que facilitam as condições para desenvolvimento das atividades produtivas.

Os resultados apresentados contemplaram as demandas locais, bem como extrapolaram as comunidades alcançando a região em que elas se inserem e até mesmo a sociedade como um todo, sendo capazes de gerar valor social ao mesmo passo que favoreceram a redução dos problemas socioeconômicos e ambientais existentes.

e) Caracterizar as organizações como Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC)

As comunidades pesquisadas se inserem em um contexto particular, com fatores que exercem influência em sua dinâmica, considerando a sua localização, seus recursos, seu povo e, consequentemente, sua cultura. Todos esses aspectos conferem à Amazônia Brasileira características únicas, especialmente nas formas pelas quais suas comunidades protagonizam iniciativas que são pensadas por si próprias como formas de modificar positivamente o contexto em que estão inseridas.

Nesse sentido, as comunidades pesquisadas criaram suas entidades de representação, organizações voltadas à atenção das demandas locais por meio de mecanismos de mercado. Dada sua lógica de criação, desde a concepção da ideia até sua operacionalização, perpassando por processos influenciados pelos diversos fatores mencionados anteriormente e com resultados geradores de valor social, identificou-se organizações consistentes com o conceito proposto: Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC).

As ESBC são criadas pelas comunidades e possuem características particulares, nõão completamente explicadas pelos modelos organizacionais de empresa social ou da empresa de base comunitária (CBE). Entende-se que elas surgiram com a missão de amenizar os impactos

negativos dos problemas socioeconômicos das comunidades, promovendo alternativas capazes de dirimir suas lacunas e promover melhorias nas condições de vida das pessoas (empresa social), mas elas também são caracterizadas por serem criadas a partir de ações empreendedoras, utilizando a estrutura social das comunidades para organizar seus membros no acesso aos mercados para os produtos locais (empresa de base comunitária – CBE).

Nesse sentido, o conceito Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC) se mostrou mais aderente à realidade pesquisada, uma vez que tais organizações foram criadas pelas comunidades, internas a ela e de maneira coletiva, o que nem sempre é explicado pelas discussões acerca de empresas sociais. As ESBC também foram criadas por ações empreendedoras das comunidades olhando, primeiramente, para si, para suas lacunas decorrentes de seus problemas socioeconômicos e ambientais, identificando, posteriormente, alternativas de mercado como forma de atendê-las. Essa realidade difere da lógica convencional das CBE em que a comunidade identifica, primeiramente, uma oportunidade de mercado e se organiza para atendê-la. Por fim, tem-se que as ESBC foram criadas em formatos jurídicos que são convencionais no Brasil, sendo de cooperativas e associações, dado que esses modelos são aderentes ao contexto nacional de políticas e disponibilidade de recursos, bem como de legislações para orientar sua atuação.

Assim, foi possível perceber que as ESBC foram identificadas no estudo por iniciativas socialmente empreendedoras, em que as comunidades buscaram alternativas para seus problemas de ordem socioeconômica e ambiental, em uma forma de empreendedorismo voltado para sua sobrevivência, dado o contexto em que estava inserida.

f) Propor modelo orientador do processo de criação de Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC)

A partir das comunidades estudadas, especialmente no que diz respeito a criação de suas organizações, foram identificados elementos passíveis de serem distribuídos em um modelo para compreender como o processo de criação de uma ESBC se orienta, assim seguindo a lógica apresentada na Figura 31.

O modelo considera que as comunidades, especialmente as localizadas em economias emergentes, se inserem em um contexto fragmentado por diversas lacunas, o que gera problemas de ordem socioeconômica e ambiental. Diante dos elementos presentes em seu contexto, as comunidades protagonizam ações socialmente empreendedoras, voltadas para sua

realidade, buscando formas de atender suas demandas e amenizar os impactos negativos de seus problemas.

As ações empreendedoras se dão a partir da geração da ideia inicial, tendo como gerador um indivíduo ou grupo, interno ou externo à comunidade. O gerador pode se tornar o próprio empreendedor ou apresentar a ideia de criação da ESBC a um empreendedor social que, por sua vez, pode ser indivíduo ou grupo, interno ou externo à comunidade que desenvolve o processo até a formalização e operacionalização da organização.

O processo de criação da ESBC é influenciado por diversos fatores que se apresentam no ambiente em que a comunidade se insere, sendo estes classificados como desencadeadores, facilitadores e barreiras, esses fatores foram identificados e contemplados no modelo. Passando por esse processo, com todos os fatores mencionados, a ESBC é formalizada e entra em operação como alternativa para atender as demandas socioeconômicas e ambientais da comunidade em que se localiza. Diante desse propósito, suas ações passam a gerar resultados, identificados no estudo como geradores de valor social, tanto para o ambiente interno da comunidade quanto para esferas maiores da sociedade, como região, estado e até mesmo escalas globais.

Nesse sentido, o modelo resultante do estudo considerou desde a realidade inicial que a ESBC foi pensada, passando por seu processo de criação até chegar aos resultados de sua operacionalização, mantendo o foco na geração de impacto positivo nos contextos socioeconômico e ambiental em que as comunidades se inserem, de maneira que possa conduzi-las para condições sustentáveis.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo focou em conhecer a realidade de comunidades da Amazônia Brasileira, focando em localidades que criaram ESBC e que, a partir delas, puderam prosperar. Considerando a dimensões da Amazônia Brasileira, tanto geográficas quanto culturais, uma limitação desse estudo é que não cabem generalizações, ou seja, a lógica relatada pode sofrer diversas variações, uma vez que podem ser identificadas diferentes realidades no mesmo contexto estudado. Nesse sentido, tem-se, também, a limitação do método de estudo de caso adotado que, segundo Yin (2005; 2015), dificulta a generalização das interpretações, uma vez que esse método possui foco nas particularidades do caso exploradas com profundidade. Assim, o método utilizado dificultou o enquadramento dos fatores identificados nas comunidades em padrões interpretativos generalistas.

Ainda como limitações tem-se a quantidade de casos estudados dado que a realidade local comporta um grande número de comunidades com diferentes possibilidades de estudos, como a lógica das comunidades indígenas, por exemplo.

Outra limitação do estudo foi a existência de um campo que comporta diferentes interpretações teóricas, mas que não possui uma teoria de base, contando apenas com base conceitual que necessita ser adaptada para a realidade estudada, o que pode contribuir para a pulverização, ainda maior, de interpretações.

Por fim, outro fator limitador do estudo foi a pandemia de covid-19, que dificultou o desenvolvimento da pesquisa de campo no sentido de que muitos casos que haviam se disposto a participar do estudo, não mais puderam por questões particulares. Em parte dos casos, a realização de pesquisa ocorreu por meios remotos e, nos casos em que foi possível ir à campo, tempo teve que ser reduzido (por conta de medidas de segurança), o que acabou por limitar a compreensão da realidade em que as comunidades se inserem de maneira mais aprofundada. Nesse sentido, algumas comunidades também apresentaram dificuldades de acesso a internet e meios de comunicação, impossibilitando a realização de entrevistas com um número maior e mais diversificado de membros. A proposta inicial era a realização de entrevistas com um número maior de atores, pessoas da comunidade que não participam da gestão da ESBC ou que não participaram do seu processo de criação, de maneira que pudesse enriquecer os dados para compreensão da dinâmica que envolve a realidade local.

Todavia, ressalta-se que tais limitações não impediram o alcance dos objetivos propostos, de maneira que foi possível compreender a realidade das comunidades pesquisadas e, a partir disso, abrir um leque de possibilidades e alternativas para novos trabalhos que possam contribuir com o campo teórico e, especialmente, com o contexto empírico, de maneira que as comunidades possam receber atenção para suas demandas e apoio para suas ações pautadas no desenvolvimento socioeconômico e ambiental local.

6.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O estudo desenvolvido chamou a atenção para alguns aspectos inerentes às comunidades da Amazônia Brasileira, de maneira que pudesse despertar interesse para o desenvolvimento de estudos futuros, como sugeridos a seguir.

Primeiramente, sugere-se estudo a partir da perspectiva das relações interorganizacionais, voltado a análise de como as comunidades, por meio de suas ESBC, se relacionam com os demais atores do seu ecossistema; observa-se também a possibilidade de

estudos comparativos, a partir dos fatores influenciadores, entre diferentes culturas, evidenciando como eles se apresentam por exemplo em comunidades indígenas, quilombolas, ribeirinhas e de agricultores familiares migrantes na região; outra sugestão seriam estudos voltados às políticas públicas, que busquem tanto entender as trajetórias necessárias às comunidades para acesso à políticas públicas, assim como contribuir como a própria formulação dessas políticas; observou também a possiblidade de estudos a partir da perspectiva da teoria de resiliência, visando compreender a lógica de atuação dessas organizações frente a um ambiente com lacunas e fragilidade; assim como estudos relativos a questão de gênero, que permitam conhecer o protagonismo feminino a partir da identificação de grupos de mulheres e o papel que desempenham em suas comunidades, abordando dimensões do empoderamento; e, por fim, sugere-se estudos que permitam desenvolver e aplicar indicadores que possam mensurar o desenvolvimento socioeconômico e ambiental das comunidades a partir da atuação de suas ESBC.

7 REFERÊNCIAS

ALBAREDA, L.; SISON, A. J. G. Commons Organizing: Embedding Common Good and Institutions for Collective Action. Insights from Ethics and Economics. **Journal of Business Ethics** 166, 727–743 (2020).

ALTINAY, L.; SIGALA, M.; WALIGO, V. Social value creation through tourism enterprise. **Tourism Management**, Volume 54, 2016.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999.

ANDERSON, R. B.; DANA, L.P.; DANA, T. E. Indigenous land rights, entrepreneurship, and economic development in Canada: "Opting-in" to the global economy. **Journal of World Business** 41 (2006) 45–55.

BAKHRU, K. M.; BEHERA, M.; SHARMA, A. Entrepreneurial communities and family enterprises of India: An overview of their emergence and sustained growth. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, Vol. 12 Issue: 1, pp.32-49, 2018.

BANDINI, F., GIGLI, S.; MARIANI, L. Social Enterprises and Public Value: A Multiple-Case Study Assessment. **Voluntas** 32, 61–77 (2021).

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** 3° ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARINAGA, E. Tinkering with Space: The Organizational Practices of a Nascent Social Venture. **Organization Studies**, 2017, Vol. 38(7) 937 –958.

BARKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo? **GVExecutivo**, v 14, n 1 – jan/jun 2015.

BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **RAE, São Paulo**, V. 55, n. 4 jul-ago, 2015, pp 380-384.

BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Negócios de impacto: um conceito em construção. **Rev. de Empreendedorismo e Gest. Pequenas Empres**. São Paulo, v.9, n.4, p. 477-504 - Set./Dez. 2020.

BARRAKET, J.; DOUGLAS, H.; EVERSOLE, R.; MASON, C.; MCNEILL, J.; MORGAN, B. Classifying social enterprise models in Australia. **Social Enterprise Journa**l, 2017, Vol. 13 Issue: 4, pp.345-361.

BEZERRA-DE-SOUSA, I. G.; MORAIS-DA-SILVA, R. L.; TAKAHASHI, A. R. W.; SEGATTO, A. P. O valor social gerado por empresas sociais: reflexões a partir de uma meta-síntese. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 75-92, maio/ago. 2019.

BORZAGA, C. Social cooperatives and work integration in Italy. **Annals of Public and Cooperative Economics** - 67:2, 1996, pp. 209-234.

BRASIL. LEI No 9.867, DE 10 DE NOVEMBRO DE 1999. Dispõe sobre a criação e o funcionamento de Cooperativas Sociais, visando à integração social dos cidadãos, conforme especifica. Brasília, 10 de novembro de 1999.

CALTON, J. M.; WERHANE, P. H.; HARTMAN, L. P.; BEVAN, D. Building Partnerships to Create Social and Economic Value at the Base of the Global Development Pyramid. **J Bus Ethics** (2013) 117:721–733.

CAMPOPIANO, G.; BASSANO, G. Social innovation: Learning from social cooperatives in the Italian contexto. **Journal of Cleaner Production**, Volume 291, 1 April 2021.

CAMPOS-CLIMENT, V.; SANCHIS-PALACIO, J. R. The influence of knowledge absorptive capacity on shared value creation in social enterprises. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 21 Issue: 5, pp.1163-1182 (2017).

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Cientifica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHANDRA, Y.; SHANG, L. Unpacking the Biographical Antecedents of the Emergence of Social Enterprises: A Narrative Perspective. **Voluntas** (2017) 28:2498–2529.

CHELL, E. Social enterprise and entrepreneurship - Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. **International Small Business Journal** 25(1), 2007.

CHRISTOPOULOS, D.; VOGL, S. The Motivation of Social Entrepreneurs: The Roles, Agendas and Relations of Altruistic Economic Actors. **Journal of Social Entrepreneurship**, 6:1, 1-30, 2015.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMINI, G.M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. Tese (Livre Docência), Universidade de São Paulo – São Paulo, 2016.

CONEXUS. **Mapa do Desafio Conexsus**. Instituto Conexões Sustentáveis – Conexsus (2018). Disponível em: < https://desafioconexsus.org//mapa-desafio-conexsus/>.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORNER, P. D.; HO, M. How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol 34, Issue 4, 2010.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Sage, 2010.

DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. **Academy of Management Perspectives** – August, 2010.

DASKALAKI, M.; HJORTH, D.; MAIR, J. Are Entrepreneurship, Communities, and Social Transformation Related? **Journal of Management Inquiry** 2015, Vol. 24(4) 419 –423.

DEFOURNY, J.; NYSSENS, M. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. **Voluntas** (2017) 28:2469–2497.

DENTONI, D.; PASCUCCI, S.; POLDNER, K.; GARTNER, W. B. Learning "who we are" by doing: Processes of co-constructing prosocial identities in community-based enterprises, Journal of Business Venturing, Volume 33, Issue 5, 2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: **DENZIN, N. K. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmend, 2006.

DUFAYS, F.; HUYBRECHTS, B. Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations. **International Small Business Journal**, 2016, Vol. 34(6) 777 –796.

DUTTA, S. Creating in the Crucibles of Nature's Fury: Associational Diversity and Local Social Entrepreneurship after Natural Disasters in California, 1991–2010. **Administrative Science Quarterly** 2017, Vol. 62(3)443–483.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 34, p. 532-550, 1989.

FERGUSON, G. The Social Economy in Bolivia: Indigeneity, Solidarity, and Alternatives to Capitalism. **Voluntas**, 29, 1233–1243 (2018).

FINLAYSON, E.; ROY, M. J. Empowering communities? Exploring roles in facilitated social enterprise. **Social Enterprise Journal**, Vol. 15 No. 1, pp. 76-93 (2019).

FLICK, U. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GADDEFORS, J.; ANDERSON, A. R. Entrepreneursheep and context: when entrepreneurship is greater than entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 23 Issue: 2, pp.267-278, 2017.

GHALWASH, S.; TOLBA, A.; ISMAIL, A. What motivates social entrepreneurs to start social ventures? An exploratory study in the context of a developing economy. **Social Enterprise Journal**, Vol. 13 Issue: 3, pp.268-298, 2017.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; FISCHER, R. M. The succession process at social enterprises in Brazil. **R.Adm**., São Paulo, v.47, n.3, p.473-488, jul./ago/set. 2012.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Social Enterprises in Brazil: Socially Produced Knowledge Versus Social Innovation. **J. Technol. Manag. Innov**. 2013, Volume 8, Special Issue ALTEC.

GRANT, S. Social enterprise in New Zealand: an overview. **Social Enterprise Journal**, Vol. 13 Issue: 4, pp.410-426, 2017.

HAMBY, A.; PIERCE, M; BRINBERG, D. Solving Complex Problems: Enduring Solutions through Social Entrepreneurship, Community Action,and Social Marketing. **Journal of Macromarketing** 2017, Vol. 37(4) 369-380.

HAUGH, H. The role of social enterprise in regional development. **Int. J. Entrepreneurship and Small Business**, Vol. 2, No. 4, 2005.

HAUGH, H. Community-Led Social Venture Creation. **Entrepreneurship Theory and Pactice.** March 2007.

HAUGH, H.; ROBSON, P.; HAGEDOORN, J.; SUGAR, K. The nascent ecology of social enterprise. **Small Business Economics** (2021).

HERTEL, C.; BINDER, J.; FAUCHART, E. Getting more from many - A framework of community resourcefulness in new venture creation. **Journal of Business Venturing**, Volume 36, Issue 3, May 2021, 106094.

HOCKERTS, K. Determinants of Social Entrepreneurial Intentions. **Entrepreneurship Theory and Practice**· January 2017.

ILAC, E. J. D. Exploring social enterprise leadership development through phenomenological analysis. **Social Enterprise Journal**, Vol. 14 No. 3, 2018, pp. 268-288.

JONES, J.; SEET, P.; ACKER, T.; WHITTLE, M. Barriers to grassroots innovation: The phenomenon of social-commercial-cultural trilemmas in remote indigenous art centres. **Technological Forecasting and Social Change**, Volume 164, March 2021.

JUSTEN, G. S.; PAES-DE-SOUZA, M. Estruturas de governança no arranjo produtivo local (APL) da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre. **G&DR**, v. 13, n. 3, p. 252-275, set-dez/2017, Taubaté, SP, Brasil.

JUSTEN, G. S.; PAES-DE-SOUZA, M.; SOUZA FILHO, T. A.; SOUZA PAES, D. C. Estruturas de Governança em Arranjos e Sistemas Produtivos Locais: o caso do Projeto Reca. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, Vol. 11, n. 21, jan.-jun. 2015.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPV-EDUSP, 1979.

LAYLO, A. Macro-level enabling conditions for the formation of social business enterprises in the Philippines. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, Vol. 12 No. 1, 2018, pp. 5-13.

LICHTENSTEIN, G. A..; LYONS, T. S.; KUTZHANOVA, N. Building Entrepreneurial Communities: The Appropriate Role of Enterprise Development Activities. **Journal of the Community Development Society,** Vol. 35, No. 1, 2004.

LIU, Y. H.; ZHANG, C. J.; JING, R. T. Coping with Multiple Institutional Logics: Temporal Process of Institutional Work during the Emergence of the One Foundation in China. **Management and Organization Review**12:2, June 2016.

LUMPKIN, G. T.; MOSS, T. W.; GRAS, D. M.; KATO, S.; AMEZCUA, A. S. Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? **Small Business Economics** (2013) 40:761–783.

MADEIRA, W. V. Plano Amazônia sustentável e desenvolvimento desigual. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo v. XVII, n. 3, p. 19-34, jul.-set. 2014.

MAHER, M.; HAZENBERG, R. Floating down the river: Vietnamese community-led social innovation. **Social Enterprise Journal,** Vol. 17 No. 1, pp. 1-19 (2021).

MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business** 41 (2006) 36–44.

MANCINO, A.; THOMAS, A. An Italian Patternof Social EnterpriseThe Social Cooperative. **Nonprofit Management & Leadership**, vol. 15, no. 3, Spring, 2005.

MARKLEY, D. M.; LYONS, T. S.; MACKE, D. W. Creating entrepreneurial communities: building community capacityfor ecosystem development. **Community Development**, 2015, Vol. 46, No. 5, 580–598.

MELLO, N. A. As iniciativas sociais e desenvolvimento sustentável na Amazônia. **GEOUSP - Espaço e Tempo**, São Paulo, Nº 16, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research:** a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MOUTINHO, P. Amazônia e o desafio do desenvolvimento sustentável. Amazon Environmental Research Institute. **Democracia Viva** Nº 27, 2005.

MURPHY, P. J.; SMOTHERS, J.; NOVICEVIC, M. M.; HUMPHREYS, J. H.; ROBERTS, F. B.; KORNETSKYY, A. Social enterprise in Antebellum America: the case of Nashoba (1824-1829). **Journal of Management History**, 2018, Vol. 24 Issue: 1, pp.99-119.

MURPHY, M.; DANIS, W. M.; MACK, J.; SAYERS, J. From principles to action: Community-based entrepreneurship in the Toquaht Nation. **Journal of Business Venturing**, Volume 35, Issue 6, 2020.

NASCIMENTO, L. S.; SALAZAR, V. S. Overcoming the theoretical duality on social enterprise formation. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 2053-4604 (2020).

NICOLAS, C.; RUBIO, A.; FERNANDEZ-LAVIADA, A. Cognitive Determinants of Social Entrepreneurship: Variations According to the Degree of Economic Development. **Journal of Social Entrepreneurship**, 2018.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, relatório outubro/2015.

_____. **Brasil está entre os cinco países mais desiguais, diz estudo de centro da ONU**. Pub. 29/01/2018. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/brasil-esta-entre-os-cinco-paises-mais-desiguais-diz-estudo-de-centro-da-onu/>.

PEREDO, A. M.; CHRISMAN, J. J. Toward a Theory of Community-Based Enterprise. **The Academy of Management Review**· August 2006.

PEREIRA, C. M. S.; ASSIS, A. S.; SÁ, T. D. A. Extrativismo de produtos florestais não madeireiros na Amazônia: conjuntura, políticas públicas e experiências. **Amazônia: Ci. & Desenv.**, Belém, v. 13, n. 23, jul./dez. 2016.

PERRINI, F.; VURRO, C.; COSTANZO, L. A. A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. **Entrepreneurship & Regional Development**, 22:6, 515-534, 2010.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE** - São Paulo, V. 56 n. 2, mar-abr 2016, pp 209-225.

PHILLIPS, S. D.; JOHNSON, B. Inching to Impact: The Demand Side of Social Impact Investing. **Journal of Business Ethics** 168, 615–629 (2021).

PINHEIRO, S.; GRANADOS, M. L.; ASSUNÇÃO, M. Local incentive structures and the constitution of community-based enterprises in the forest. **World Development Perspectives**, Volume 20, 2020.

PITEROU, A.; COLES, A. M. A review of business models for decentralised renewable energy projects (2021). **Business Strategy and the Environment**, 2021; 30:1468–1480.

RAUFFLET, E.; DO AMARAL, C. G. Bridging business and society: The Abrinq Foundation in Brazil. **Journal of Business Ethics** (2007) 73:119–128.

RISPAL, M. H.; SERVANTIE, V. Business models impacting social change in violent and poverty-stricken neighbourhoods: A case study in Colombia. **International Small Business Journal**, 2017, Vol. 35(4) 427 –448.

ROMEIRO, M. C.; FONSECA-SILVA, J. W.; DUTRA, F. G. A.; FREITAS, T. M. A Política Pública de Economia Solidária como Alavancagem da Viabilidade dos Empreendimentos: O Caso do CESOL - Bahia. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 109, p. 127-145, 2020.

ROSCA, E.; AGARWAL, N.; BREM, A. Women entrepreneurs as agents of change: A comparative analysis of social entrepreneurship processes in emerging markets. **Technological Forecasting and Social Change**, Volume 157, 2020.

SALAMZADE, A.; ARASTI, Z.; ELYASI, G. M. Creation of ICT-Based Social Start-Ups in Iran: A Multiple Case Study. **Journal of Enterprising Culture**, Vol. 25, No. 1 (March 2017) 97–122.
SARAIVA, C. M.; GONZAGA, L. C.; GONÇALVES, A. M. Economia Solidária como Ação Cultural para a Liberdade. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 3, p. 16-29, 2018.

SILVA, D. D.; SOUZA, W. J.; MORENO, N. S.; SILVEIRA, R. M. C. Desenvolvimento à Escala Humana na Economia Solidária: Síntese de Necessidades e Satisfatores de Trabalhadoras do Segmento da Produção de Artesanato (Natal, 2017-2018). **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 9, n. 2, p. 13-31, 2020.

SILVA, R. A.; OLIVEIRA, V. M.; CORREIA, S. N. Impactos da Participação de Mulheres em Iniciativas de Economia Solidária no Cariri Paraibano. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 17, n. 3, p. 851-866, 2018.

SHARIR, M.; LERNER, M. Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. **Journal of World Business** 41 (2006) 6–20.

SHUMATE, M.; ATOUBA, Y.; COOPER, K. R; PILNY, A. Two Paths Diverged: Examining the Antecedents to Social Entrepreneurship. **Management Communication Quarterly**, 2014, Vol. 28(3) 404 –421.

STEINER, A.; TEASDALE, S. The playground of the rich? Growing social business in the 21st century. **Social Enterprise Journal**, Vol. 12 No. 2, 2016, pp. 201-216.

TESTI, E.; BELLUCCI, M.; FRANCHI, S.; BIGGERI, M. Italian Social Enterprises at the Crossroads: Their Role in the Evolution of the Welfare State. **Voluntas** 28, 2403–2422 (2017).

TIGU, G.; IORGULESCU, M. C; RAVAR, A. S; LILE, R. A pilot profile of the social entrepreneur in the constantly changing romanian economy. **Amfiteatru Economic**, 17(38), pp. 25-43, 2015.

UNDP, United Nations Development Program. (2020). 'Human development reports. New York': UNDP.

URBAN, B.; KUJINGA, L. The institutional environment and social entrepreneurship intentions. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 23 Issue: 4, pp.638-655 (2017).

VALCHOVSKA, S.; WATTS, G. Interpreting Community-Based Enterprise: A Case Study from Rural Wales. **Journal of Social Entrepreneurship**, mar, 2016.

WOODFIELD, P.; WOODS, C.; SHEPHERD, D. Sustainable entrepreneurship: another avenue for family business scholarship? **Journal of Family Business Management**, Vol. 7 No. 1, pp. 122-132 (2017).

YITSHAKI, R.; KROPP, F. Motivations and Opportunity Recognition of Social Entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**· April 2015.

YUNUS, M. [1940]. **Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism.** Muhammad Yunus with Karl Weber.1st ed. Public Affairs – New York, 2007.

YUNUS, M. [1940]. **Building social business: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs**. Muhammad Yunus with Karl Weber. Public Affairs – New York, 2010.

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

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. [s.l.] Bookman, 2015.

ZASADA, M. Entrepreneurial activity in community health promotion organisations. **Social Enterprise Journal**, Vol. 13 No. 2, 2017, pp. 144-162.

8 APÊNDICES

8.1 APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS COMUNIDADES.

I) Perfil do entrevistado
a) Nome:
b) Escolaridade:
c) Naturalidade:
d) Tempo que reside na comunidade:
e) Ocupação principal:
f) Renda principal:

II) Perfil da empresa
a) Localização:
b) Data de fundação da empresa:
c) Atividades desenvolvidas:
d) Tempo de atividade:
e) Instalações (próprias ou alugadas):
f) Infraestrutura:
g) Mercado em que atua:
h) Manutenção da empresa (recursos):

III) Criação da empresa
a) Motivos que levaram à criação da empresa:
b) Como surgiram as primeiras ideias:
c) De quem foram as ideias (coletivas ou individuais):
d) Como a comunidade participou do processo:
e) Como se deu a organização da comunidade:
f) Quais os recursos sociais disponíveis na comunidade para início das ideias (capital social):
g) Quais os recursos naturais disponíveis para serem explorados:
h) Quem foram os parceiros (publico, privado, terceiro setor):
i) O que facilitou a criação da empresa:
j) Quais as dificuldades enfrentadas para a criação da empresa:
k) Quanto tempo demorou o processo (desde a ideia até a fundação da empresa):

IV) Valor social
a) Quais as mudanças ocorridas na comunidade após a criação da empresa:
b) Quais problemas foram resolvidos a partir da empresa:
c) Como a comunidade avalia/acompanha os resultados da empresa:
d) Como são implementadas novas ideias para a empresa e para a comunidade:

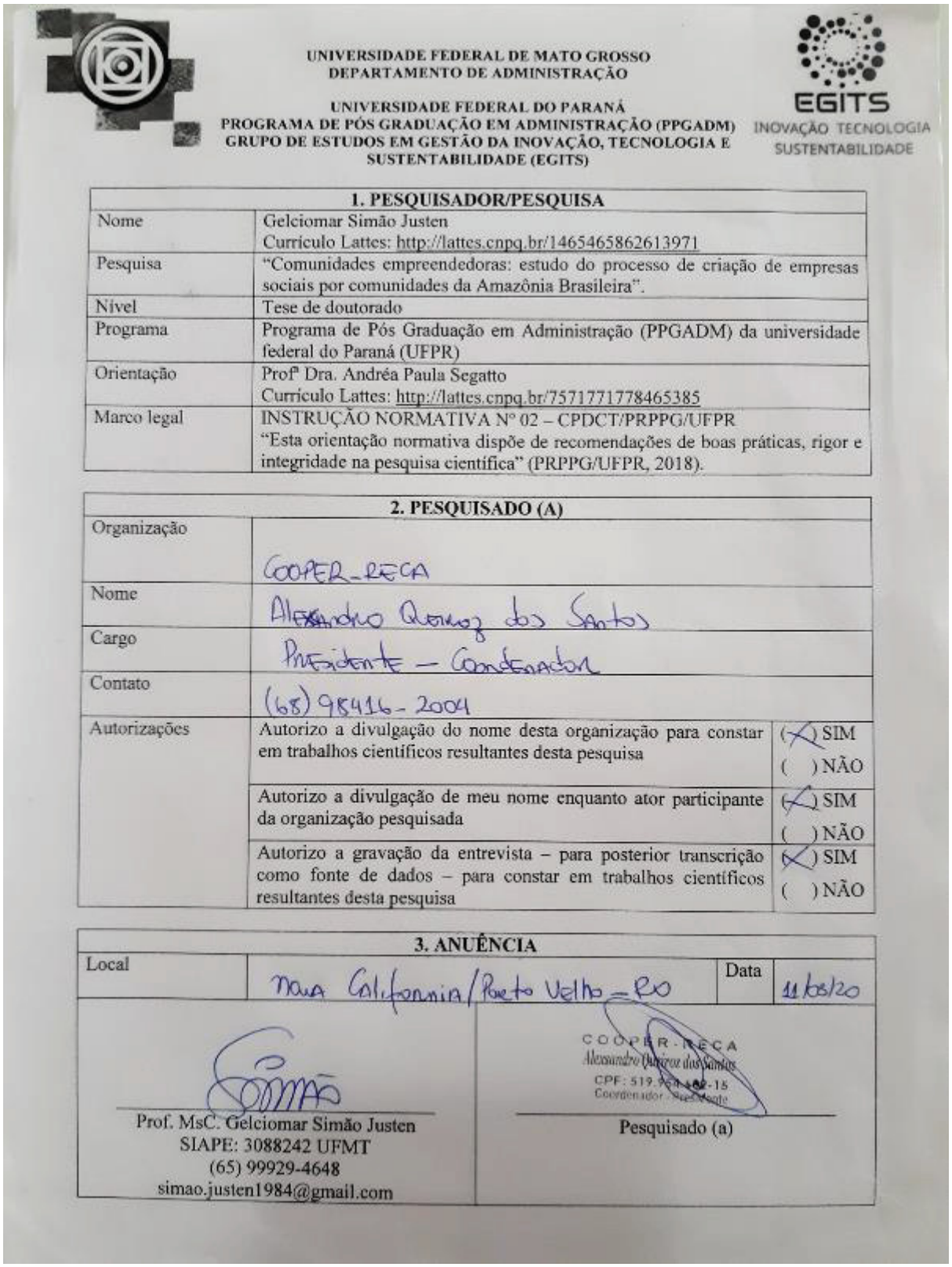
8.2 APÊNDICE B: MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Problema de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões de Pesquisa	Referencial Teórico	Forma de coleta de dados	Questões do instrumento de coleta de dado	Técnica de Análise de Dados
Como ocorre o processo de criação de Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC)?	Analisar o processo de criação de Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC) por meio de estudo em comunidades da Amazônia brasileira.	Caracterizar comunidades que criaram organizações sociais na Amazônia brasileira na comunidade e para a comunidade;	Como se caracteriza o contexto socioeconômico e ambiental de comunidades da Amazônia Brasileira criaram organizações sociais em e para sua comunidade?	Formatos de negócios no contexto social Empresa social - Empresa social enquanto organização coletiva - Empreendedorismo social - Criação de empresas sociais Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC)	Entrevista semiestruturada, análise documental e observação direta	II (a, b, c, d, e, f, g, h) III (a) IV (a, b)	Análise de conteúdo com o auxílio do ATLAS.ti v.8
		Identificar indivíduos ou grupos atuantes como empreendedores sociais;	Quais as características dos indivíduos ou grupos que atuaram como empreendedores sociais no processo de criação dessas organizações?			III (b, c, d, e)	
		Analisar os fatores influenciadores do processo de criação das organizações enquanto desencadeadores, facilitadores e barreiras;	Quais são os fatores que desencadeiam o processo de criação dessas organizações nas e pelas comunidades?			III (f, g, h, i, j, k)	
			Quais são os fatores que facilitam o processo de criação das organizações sociais pelas comunidades?				
			Quais as barreiras e desafios percebidos no processo?				
		Levantar resultados geradores de valor social;	Quais resultados foram obtidos que se caracterizam como geradores de valor social para essas comunidades da Amazônia Brasileira?			IV (a, b, c, d)	
		Caracterizar as organizações como Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC);	O que caracteriza essas organizações como Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC)?			II III IV	
		Propor modelo orientador do processo de criação de Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC).				II III IV	

FONTE: o autor (2021).

9 ANEXOS

9.1 ANEXO A: TERMOS DE CONSENTIMENTO PARA PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
GRUPO DE ESTUDOS EM GESTÃO DA INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E SUSTENTABILIDADE (EGITS)

EGITS
INOVAÇÃO TECNOLOGIA SUSTENTABILIDADE

1. PESQUISADOR/PESQUISA	
Nome	Gelciomar Simão Justen Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/1465465862613971
Pesquisa	"Comunidades empreendedoras: estudo do processo de criação de empresas sociais por comunidades da Amazônia Brasileira".
Nível	Tese de doutorado
Programa	Programa de Pós Graduação em Administração (PPGADM) da universidade federal do Paraná (UFPR)
Orientação	Profª Dra. Andréa Paula Segatto Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/7571771778465385
Marco legal	INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 02 – CPDCT/PRPPG/UFPR "Esta orientação normativa dispõe de recomendações de boas práticas, rigor e integridade na pesquisa científica" (PRPPG/UFPR, 2018).

2. PESQUISADO (A)		
Organização	COOPER-RECA	
Nome	Alexandro Queiroz dos Santos	
Cargo	Presidente – Coordenador	
Contato	(68) 98416-2004	
Autorizações	Autorizo a divulgação do nome desta organização para constar em trabalhos científicos resultantes desta pesquisa	(X) SIM ( ) NÃO
	Autorizo a divulgação de meu nome enquanto ator participante da organização pesquisada	(X) SIM ( ) NÃO
	Autorizo a gravação da entrevista – para posterior transcrição como fonte de dados – para constar em trabalhos científicos resultantes desta pesquisa	(X) SIM ( ) NÃO

3. ANUÊNCIA			
Local	Nova Califórnia/Porto Velho – RO	Data	11/05/20

Prof. MsC. Gelciomar Simão Justen
SIAPE: 3088242 UFMT
(65) 99929-4648
simao.justen1984@gmail.com

COOPER-RECA
Alexandro Queiroz dos Santos
CPF: 519.9[illegible]-15
Coordenador - Presidente

Pesquisado (a)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
GRUPO DE ESTUDOS EM GESTÃO DA INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E SUSTENTABILIDADE (EGITS)

EGITS
INOVAÇÃO TECNOLOGIA SUSTENTABILIDADE

1. PESQUISADOR/PESQUISA	
Nome	Gelciomar Simão Justen Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/1465465862613971
Pesquisa	"Comunidades empreendedoras: estudo do processo de criação de empresas sociais por comunidades da Amazônia Brasileira".
Nível	Tese de doutorado
Programa	Programa de Pós Graduação em Administração (PPGADM) da universidade federal do Paraná (UFPR)
Orientação	Profª Dra. Andréa Paula Segatto Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/7571771778465385
Marco legal	INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 02 – CPDCT/PRPPG/UFPR "Esta orientação normativa dispõe de recomendações de boas práticas, rigor e integridade na pesquisa científica" (PRPPG/UFPR, 2018).

2. PESQUISADO (A)		
Organização	COOPERVIA	
Nome	Calixto Crispim dos Reis	
Cargo	Presidente	
Contato	(66) 99953-1843	
Autorizações	Autorizo a divulgação do nome desta organização para constar em trabalhos científicos resultantes desta pesquisa	(X) SIM ( ) NÃO
	Autorizo a divulgação de meu nome enquanto ator participante da organização pesquisada	(X) SIM ( ) NÃO
	Autorizo a gravação da entrevista – para posterior transcrição como fonte de dados – para constar em trabalhos científicos resultantes desta pesquisa	(X) SIM ( ) NÃO

3. ANUÊNCIA			
Local	Assentamento 12 de Outubro	Data	18/02/20

Simão

Prof. MsC. Gelciomar Simão Justen
SIAPE: 3088242 UFMT
(65) 99929-4648
simao.justen1984@gmail.com

Calixto Crispim dos Reis
Pesquisado (a)

Termo de consentimento para pesquisa

O presente documento tem por finalidade registrar o consentimento dessa organização em participar da pesquisa descrita abaixo:

Título: EMPRESAS SOCIAIS BASEADAS EM COMUNIDADES (ESBC): UM MODELO ORIENTADOR DO PROCESSO DE CRIAÇÃO A PARTIR DE ESTUDOS EM COMUNIDADES DA AMAZÔNIA BRASILEIRA.

Instituição: Universidade Federal do Paraná - Programa de Pós Graduação em Administração (PPGADM/UFPR)

Nível: Doutorado (pesquisa de tese)

Pesquisador: Prof. Me. Gelciomar Simão Justen
Endereço para acessar o currículo lattes: http://lattes.cnpq.br/1465465862613971

Orientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Segatto
Endereço para acessar o currículo lattes: http://lattes.cnpq.br/7571771778465385

Orientações éticas e de boas práticas na pesquisa: INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 02 - CPDCT/PRPPG/UFPR
"Esta orientação normativa dispõe de recomendações de boas práticas, rigor e integridade na pesquisa científica" (PRPPG/UFPR, 2018).

A pesquisa desenvolvida, com a contribuição da organização aqui representada por Vossa Senhoria, tem o objetivo de compreender o processo de criação das entidades comunitárias. Não existem respostas certas ou erradas e todas as informações prestadas são de grande relevância para o estudo. Ressalta-se que as informações apresentadas na pesquisa são utilizadas estritamente com finalidade científica, para compor a tese de doutorado acima mencionada e os artigos científicos dela originados. Após a defesa da tese, Vossa Senhoria receberá, em nome da organização que representa, uma cópia do material na íntegra, como forma de deixar registrado sua participação e contribuição com o estudo. Visando fortalecer os princípios éticos da pesquisa, solicita-se, assim, vosso consentimento para participar da mesma, preenchendo as informações solicitadas abaixo.

Nome completo da organização:

Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativista do Rio Iratapuru

Nome do representante da organização (que participou da pesquisa)

Aldemir Pereira da Cunha

Telefone para contato (whatsapp)

(96)992088376 ou (93)984171578

E-mail para contato (de tiver)

comaru.iratapuru@gmail.com / aldemircomaru@gmail.com

Autorizo a participação da organização por mim representada na pesquisa mencionada:

- (●) SIM
- ( ) NÃO

Autorizo a divulgação do nome da organização para trabalhos científicos oriundos da pesquisa realizada:

- (●) SIM
- ( ) NÃO

Gostaria de receber uma cópia do trabalho e o retorno do pesquisador com informações acerca da pesquisa realizada:

- (●) SIM
- ( ) NÃO

Local e data:

05/04/2021

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
GRUPO DE ESTUDOS EM GESTÃO DA INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E SUSTENTABILIDADE (EGITS)

EGITS
INOVAÇÃO TECNOLOG
SUSTENTABILIDADE

1. PESQUISADOR/PESQUISA	
Nome	Gelciomar Simão Justen Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/1465465862613971
Pesquisa	"Comunidades empreendedoras: estudo do processo de criação de empresas sociais por comunidades da Amazônia Brasileira".
Nível	Tese de doutorado
Programa	Programa de Pós Graduação em Administração (PPGADM) da universidade federal do Paraná (UFPR)
Orientação	Profª Dra. Andréa Paula Segatto Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/7571771778465385
Marco legal	INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 02 – CPDCT/PRPPG/UFPR "Esta orientação normativa dispõe de recomendações de boas práticas, rigor e integridade na pesquisa científica" (PRPPG/UFPR, 2018).

2. PESQUISADO (A)		
Organização	COOPATRANS / CACAU WAY	
Nome	Ademir Venturin / Helia Felix	
Cargo	Diretor	
Contato	99145 6300	
Autorizações	Autorizo a divulgação do nome desta organização para constar em trabalhos científicos resultantes desta pesquisa	(X) SIM ( ) NÃO
	Autorizo a divulgação de meu nome enquanto ator participante da organização pesquisada	(X) SIM ( ) NÃO
	Autorizo a gravação da entrevista – para posterior transcrição como fonte de dados – para constar em trabalhos científicos resultantes desta pesquisa	(X) SIM ( ) NÃO

3. ANUÊNCIA			
Local	Medicilândia / PA	Data	24/11/20

Prof. MsC. Gelciomar Simão Justen
SIAPE: 3088242 UFMT
(65) 99929-4648
simao.justen1984@gmail.com

Ademir Venturin
Pesquisado (a)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
GRUPO DE ESTUDOS EM GESTÃO DA INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E SUSTENTABILIDADE (EGITS)

EGITS
INOVAÇÃO TECNOLOG
SUSTENTABILIDADE

1. PESQUISADOR/PESQUISA	
Nome	Gelciomar Simão Justen Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/1465465862613971
Pesquisa	"Comunidades empreendedoras: estudo do processo de criação de empresas sociais por comunidades da Amazônia Brasileira".
Nível	Tese de doutorado
Programa	Programa de Pós Graduação em Administração (PPGADM) da universidade federal do Paraná (UFPR)
Orientação	Profª Dra. Andréa Paula Segatto Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/7571771778465385
Marco legal	INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 02 – CPDCT/PRPPG/UFPR "Esta orientação normativa dispõe de recomendações de boas práticas, rigor e integridade na pesquisa científica" (PRPPG/UFPR, 2018).

2. PESQUISADO (A)		
Organização	COOPAFS	
Nome	Lucilene da Silva Sousa	
Cargo	Presidente.	
Contato	(93) 99225 – 6211	
Autorizações	Autorizo a divulgação do nome desta organização para constar em trabalhos científicos resultantes desta pesquisa	(X) SIM ( ) NÃO
	Autorizo a divulgação de meu nome enquanto ator participante da organização pesquisada	(X) SIM ( ) NÃO
	Autorizo a gravação da entrevista – para posterior transcrição como fonte de dados – para constar em trabalhos científicos resultantes desta pesquisa	(X) SIM ( ) NÃO

3. ANUÊNCIA			
Local	Santarém/PA	Data	26/11/20

Prof. MsC. Gelciomar Simão Justen
SIAPE: 3088242 UFMT
(65) 99929-4648
simao.justen1984@gmail.com

Lucilene da Silva Sousa
CPF: 313.485.882-87
Presidente

Pesquisado (a)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
GRUPO DE ESTUDOS EM GESTÃO DA INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E SUSTENTABILIDADE (EGITS)

EGITS
INOVAÇÃO TECNOLOGIA SUSTENTABILIDADE

1. PESQUISADOR/PESQUISA	
Nome	Gelciomar Simão Justen Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/1465465862613971
Pesquisa	"Comunidades empreendedoras: estudo do processo de criação de empresas sociais por comunidades da Amazônia Brasileira".
Nível	Tese de doutorado
Programa	Programa de Pós Graduação em Administração (PPGADM) da universidade federal do Paraná (UFPR)
Orientação	Profª Dra. Andréa Paula Segatto Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/7571771778465385
Marco legal	INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 02 – CPDCT/PRPPG/UFPR "Esta orientação normativa dispõe de recomendações de boas práticas, rigor e integridade na pesquisa científica" (PRPPG/UFPR, 2018).

2. PESQUISADO (A)		
Organização	ACCPAJ	
Nome	Veredriana Vieira	
Cargo	Presidente	
Contato	(66) 98430-2714	
Autorizações	Autorizo a divulgação do nome desta organização para constar em trabalhos científicos resultantes desta pesquisa	(X) SIM ( ) NÃO
	Autorizo a divulgação de meu nome enquanto ator participante da organização pesquisada	(X) SIM ( ) NÃO
	Autorizo a gravação da entrevista – para posterior transcrição como fonte de dados – para constar em trabalhos científicos resultantes desta pesquisa	(X) SIM ( ) NÃO

3. ANUÊNCIA			
Local	Cotriguaçú / MT	Data	05/01/21

Prof. MsC. Gelciomar Simão Justen
SIAPE: 3088242 UFMT
(65) 99929-4648
simao.justen1984@gmail.com

Veredriana Vieira
Pesquisado (a)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
GRUPO DE ESTUDOS EM GESTÃO DA INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E SUSTENTABILIDADE (EGITS)

EGITS
INOVAÇÃO TECNOLOGIA SUSTENTABILIDADE

1. PESQUISADOR/PESQUISA	
Nome	Gelciomar Simão Justen Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/1465465862613971
Pesquisa	"Comunidades empreendedoras: estudo do processo de criação de empresas sociais por comunidades da Amazônia Brasileira".
Nível	Tese de doutorado
Programa	Programa de Pós Graduação em Administração (PPGADM) da universidade federal do Paraná (UFPR)
Orientação	Profª Dra. Andréa Paula Segatto Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/7571771778465385
Marco legal	INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 02 – CPDCT/PRPPG/UFPR "Esta orientação normativa dispõe de recomendações de boas práticas, rigor e integridade na pesquisa científica" (PRPPG/UFPR, 2018).

2. PESQUISADO (A)		
Organização	Agrofrutas – Tamuma	
Nome	João Carlos Soares Freires	
Cargo	Presidente	
Contato	(92) 99179-0474	
Autorizações	Autorizo a divulgação do nome desta organização para constar em trabalhos científicos resultantes desta pesquisa	(X) SIM ( ) NÃO
	Autorizo a divulgação de meu nome enquanto ator participante da organização pesquisada	(X) SIM ( ) NÃO
	Autorizo a gravação da entrevista – para posterior transcrição como fonte de dados – para constar em trabalhos científicos resultantes desta pesquisa	(X) SIM ( ) NÃO

3. ANUÊNCIA			
Local	Manaus/AM	Data	09/03/20

Prof. MsC. Gelciomar Simão Justen
SIAPE: 3088242 UFMT
(65) 99929-4648
simao.justen1984@gmail.com

Pesquisado (a)

Termo de consentimento para pesquisa

O presente documento tem por finalidade registrar o consentimento dessa organização em participar da pesquisa descrita abaixo:

Título: EMPRESAS SOCIAIS BASEADAS EM COMUNIDADES (ESBC): UM MODELO ORIENTADOR DO PROCESSO DE CRIAÇÃO A PARTIR DE ESTUDOS EM COMUNIDADES DA AMAZÔNIA BRASILEIRA.

Instituição: Universidade Federal do Paraná - Programa de Pós Graduação em Administração (PPGADM/UFPR)

Nível: Doutorado (pesquisa de tese)

Pesquisador: Prof. Me. Gelciomar Simão Justen
Endereço para acessar o currículo lattes: http://lattes.cnpq.br/1465465862613971

Orientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Segatto
Endereço para acessar o curriculo lattes: http://lattes.cnpq.br/7571771778465385

Orientações éticas e de boas práticas na pesquisa: INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 02 - CPDCT/PRPPG/UFPR
"Esta orientação normativa dispõe de recomendações de boas práticas, rigor e integridade na pesquisa científica" (PRPPG/UFPR, 2018).

A pesquisa desenvolvida, com a contribuição da organização aqui representada por Vossa Senhoria, tem o objetivo de compreender o processo de criação das entidades comunitárias. Não existem respostas certas ou erradas e todas as informações prestadas são de grande relevância para o estudo. Ressalta-se que as informações apresentadas na pesquisa são utilizadas estritamente com finalidade científica, para compor a tese de doutorado acima mencionada e os artigos científicos dela originados. Após a defesa da tese, Vossa Senhoria receberá, em nome da organização que representa, uma cópia do material na íntegra, como forma de deixar registrado sua participação e contribuição com o estudo. Visando fortalecer os princípios éticos da pesquisa, solicita-se, assim, vosso consentimento para participar da mesma, preenchendo as informações solicitadas abaixo.

Nome completo da organização:

associacao de desenvolvimento rural de juruena

Nome do representante da organização (que participou da pesquisa)

Célia Maria De Jesus santana

Telefone para contato (whatsapp)

66 984125987

E-mail para contato (de tiver)

aderjurjuruena@outlook.com

Autorizo a participação da organização por mim representada na pesquisa mencionada:

- (●) SIM
- ( ) NÃO

Autorizo a divulgação do nome da organização para trabalhos cientificos oriundos da pesquisa realizada:

- (●) SIM
- ( ) NÃO

Gostaria de receber uma cópia do trabalho e o retorno do pesquisador com informações acerca da pesquisa realizada:

- (●) SIM
- ( ) NÃO

Local e data:

Juruena MT

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários