



1º Congresso Nacional de
Economia solidária,
resíduos e reciclagem.

São Carlos | 26 e 27 de novembro de 2009

A Rede CATAUNIDOS: esperanças e percalços da implantação de uma rede de economia solidária

Enga. Jacqueline Rutkowski, DSc.

Instituto Sustentar – Instituto Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas em Sustentabilidade e Alternativas – Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão em Economia Solidária da Escola de Engenharia da UFMG, Brasil, email: jacqueline.rutkowski@gmail.com

Resumo: A constituição de redes entre empresas e de integração em cadeias produtivas têm sido cada vez mais utilizadas como forma de ampliar as vantagens competitivas. Tais estratégias têm sido preconizadas também no seio da Economia Solidária para ampliar a sustentabilidade dos empreendimentos econômicos solidários (EES). Porém, as peculiaridades dos EES os diferenciam da empresa tradicional e trazem novos elementos para a implantação destas técnicas. Por meio de uma pesquisa-ação junto à Rede de Economia Solidária CATAUNIDOS discute-se, neste trabalho, como essas estratégias podem ser desenvolvidas e suas implicações na organização interna e nos resultados dos empreendimentos solidários. Percebe-se que apesar de vantajosa, a construção de redes solidárias demanda esforços e recursos de várias ordens nem sempre disponíveis aos EES. Por outro lado, a integração dos EES em cadeias produtivas não tem apresentado resultados satisfatórios, pois agregam dificuldades aos processos de gestão e produção dos EES que acabam por impactar negativamente os resultados internos de cada empreendimento.

Palavras-chave: empreendimentos econômicos solidários, cadeias produtivas, catadores de materiais recicláveis, pesquisa-ação

Abstract: The strategies of constitution of companies nets and of integration in productive chains have been used as form of enlarging the competitive advantages. Such strategies have also been used in the Solidary Economy, as form of enlarging the sustainability of the solidary economical enterprises (EES). In spite of seemingly to treat of similar strategies, the peculiarities of EES differentiate them of the traditional company and bring to them new elements for the constitution of these enterprises nets. Through a research-action close to Rede de Economia Solidária CATAUNIDOS is discussed as those strategies can be developed and their implications in the internal organization and in the results on these enterprises. It is noticed that in spite of good results, the construction of solidary nets demands efforts and resources of several orders not always available to EES. On the other hand, the integration of EES in productive chains has not been presenting satisfactory results, joining difficulties negatively to the administration processes and production of EES and to the internal results of each enterprise.

Key-words: solidary economical enterprises, productive chains, recyclable materials catchers, research-action

1. INTRODUÇÃO

A constituição de redes entre empresas tem sido cada vez mais utilizada como forma de ampliar as vantagens competitivas. AMATO NETO (2000) aponta que as empresas se associam para atenderem a necessidades que dificilmente poderiam viabilizar de maneira individual. Estão entre as vantagens dessa associação, exercer uma força maior no mercado e partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades.

A associação entre atores com objetivos comuns, com o intuito de criar estruturas ou práticas que permitam a cada ator individualmente obter vantagens, mesmo que pontuais ou momentâneas, tem sido preconizada como forma de ampliar a sustentabilidade dos empreendimentos econômicos solidários (EES). Um dos benefícios percebidos com esta estratégia é a possibilidade de se atingir escalas de produção que facilitem a obtenção de vantagens nas negociações junto ao mercado comprador e/ou fornecedor de matéria prima.

Outra dessas estratégias, também incorporada pela economia solidária no campo teórico e pouco concretizada na prática, propõe a agregação de valor aos produtos e serviços oferecidos, por meio da ampliação da atuação em níveis superiores da cadeia produtiva, aumentando o mix de produtos e adotando técnicas de inovação. Neste caso a cooperação em rede permite a necessária incorporação de



**1º Congresso Nacional de
Economia solidária,
resíduos e reciclagem.**

São Carlos | 26 e 27 de novembro de 2009

mais tecnologia, seja pela ampliação das condições de acesso a financiamento, conhecimento, etc., seja pela possibilidade de divisão do trabalho entre os diversos atores da cadeia, promovendo a integração da cadeia de suprimentos¹.

As peculiaridades dos EES e da economia solidária os diferenciam da empresa tradicional e trazem novos elementos para a constituição destas redes. Os empreendimentos econômicos solidários são construídos a partir de uma pluralidade de princípios e finalidades multidimensionais, onde o econômico serve apenas como meio para a realização do real objetivo, que pode ser social, ambiental ou político. Além disso, esses empreendimentos sobrevivem a partir de recursos advindos de diversas fontes, tais como o mercado, o poder público, e também de recursos obtidos por meio de práticas recíprocitárias. Sua gestão espelha-se em práticas comunitárias e sociais, além da prática profissional. Outra de suas características é uma busca constante de autonomia institucional, apesar de sua interdependência com outras organizações (FRANÇA F. & LAVILLE, 2004). Tudo isso os difere da empresa tradicional. E sugere a necessidade de criação de tecnologia apropriada, ou seja, de tecnologias sociais que permitam a construção de processos de produção e de trabalho que levem à sustentabilidade destes empreendimentos (RUTKOWSKI, 2008).

Por meio de uma pesquisa-ação junto à Rede de Economia Solidária CATAUNIDOS, formada por nove associações de catadores de materiais recicláveis (ACs) da região de Belo Horizonte, em Minas Gerais, discute-se a aplicação dessas estratégias e suas implicações na organização interna e nos resultados dos empreendimentos solidários.

As instituições participantes da Rede vêm experimentando duas das principais proposições comumente sugeridas para o aumento da viabilidade econômica de empreendimentos. De um lado, a atuação em rede conduz ao benefício de ações cooperativas entre as instituições, tais como a troca de experiências e o acesso a mais recursos e apoio, e também permite ações comerciais conjuntas, como a criação de centrais de comercialização. Por outro lado, espera-se que as condições de venda mais favoráveis e uma maior integração dos empreendimentos na cadeia de valor, devido a implantação de uma fábrica de *pellets e flakes* de recicláveis de propriedade da Rede, permita a agregação de valor aos produtos das ACs, aumentando a capacidade de geração de renda.

Poucas iniciativas foram concretizadas neste sentido no âmbito da economia solidária, o que confere à CATAUNIDOS um caráter inovador. Perceber como tal experiência vem afetando os processos de produção e trabalho e a renda auferida pelos catadores e como ela é vista e construída no dia-a-dia pelos cooperados parece-nos importante na discussão da sustentabilidade dos empreendimentos solidários em geral, e na das Associações de Catadores em particular.

2. A REDE CATAUNIDOS: CARACTERÍSTICAS, DIFICULDADES E POSSIBILIDADES

A Rede CATAUNIDOS é formada por nove associações produtivas de catadores, que, por iniciativa de uma delas e com apoio de diversas instituições, começaram a se reunir, a partir do ano de 2002, para construir alternativas coletivas para seus problemas e fortalecer seus empreendimentos, e também a categoria de catador. Constituíram, dessa forma, a Rede de Economia Solidária, que obteve apoio para a realização de um estudo de viabilidade técnica e econômica (EVTE) para implantação de uma unidade industrial de reciclagem de plástico na região metropolitana de Belo Horizonte. O intuito era constituir uma fábrica que fosse responsável por processar o plástico coletado pelas ACs, agregando valor ao material, eliminando a figura do atravessador na comercialização do plástico e tendo como resultado o aumento da renda final de cada catador associado.

O EVTE, realizado por uma conhecida empresa de consultoria em engenharia e meio ambiente de Minas Gerais, apontou a viabilidade do empreendimento e, em 2003, a Rede de Economia Solidária obteve o apoio para a construção das obras civis e compra de equipamentos de trituração e extrusão de plásticos visando à implantação da unidade industrial. Obteve também a cessão por comodato de um terreno para a instalação da fábrica. Como a Rede não tinha existência jurídica e formal, todas essas atividades foram realizadas em nome da ASMARE², uma das participantes da Rede e líder de todo esse processo.

¹A Rede CATAUNIDOS constituída por associações de catadores de materiais recicláveis que se uniram para construir uma fábrica de *pelletização* de plásticos, objeto da pesquisa aqui descrita, é um exemplo de rede constituída para ampliação do acesso a tecnologia permitindo uma atuação em patamares superiores da cadeia de valor e a rede Justa Trama, onde produtores de algodão e de produtos de algodão (tecidos, camisas, etc) formaram uma cadeia solidária é um exemplo onde predomina a integração na cadeia de suprimentos, com as vantagens obtidas sendo distribuídas aos diversos elos da cadeia.

²A ASMARE foi formada na década de 1990, em Belo Horizonte, por ação de agentes religiosos e leigos da Pastoral de Rua da Arquidiocese de Belo Horizonte, e prosperou, em grande parte por obter o apoio da prefeitura municipal daquela cidade, governada, àquela época, por uma frente de partidos de esquerda liderada pelo



1º Congresso Nacional de Economia solidária, resíduos e reciclagem.

São Carlos | 26 e 27 de novembro de 2009

Após quatro anos de discussão e encontros periódicos de representantes das ACs participantes da Rede decidiu-se organizar uma cooperativa – a Cooperativa de Reciclagem dos Catadores da Rede de Economia Solidária – CATAUNIDOS, fundada em 02/01/2006 e cujo objetivo é “receber, transportar, classificar, padronizar, beneficiar, armazenar, industrializar e comercializar os materiais recicláveis, de qualquer origem, de seus cooperados...”. A CATAUNIDOS é hoje a proprietária da unidade industrial e é também responsável pelo apoio operacional às atividades de uma rede de comercialização de papel e papelão cujas vendas conjuntas começaram a se realizar a partir do segundo semestre de 2006. São sócios da CATAUNIDOS os catadores associados às ACs, além das Associações em si, enquanto pessoas jurídicas³, o que mostrou-se necessário para facilitar o repasse de materiais das ACs para a Cooperativa, e permitir, dentre outras operações, o uso da nota fiscal da Cooperativa para comercialização de materiais das associadas.

Desde o ano de 2002 dois representantes de cada uma das ACs reúnem-se quinzenalmente em Belo Horizonte, sob a coordenação de técnicos do INSEA⁴, para discutir a situação de cada uma das ACs e da rede e suas iniciativas, tais como projetos de fomento, atividades de capacitação, a central de comercialização e a fábrica. Iniciativa pioneira e arrojada, a Rede CATAUNIDOS tem vivido uma trajetória plena de êxitos e avanços, mas, também tem experimentado muitos percalços.

Com previsão de início de operação no ano de 2004, a unidade industrial da CATAUNIDOS até o início do ano de 2006, apesar de instalada e formalmente inaugurada em 2005, não havia iniciado a sua produção. Em dezembro de 2007 ainda se encontrava em fase de testes para a linha PET, e a linha de fabricação de *pellets* de PEAD, PP e outros termoplásticos também não estava em pleno funcionamento. Aparentemente, a maior parte das condições técnicas avaliadas pelo estudo de viabilidade do empreendimento estavam atendidas, quais seja, existência de matéria prima suficiente; existência de tecnologia disponível para efetuar a transformação do resíduo e a existência de mercado para o produto final (*pellets* e plástico triturado). Entretanto, concretizar essas condições mostrou-se algo um tanto mais complexo do que previsto.

O estudo de viabilidade previa um acordo formal entre as associações e respectivas prefeituras garantindo o fornecimento exclusivo do plástico coletado pelas associações para a fábrica, a quem caberia definir a logística transporte para recolher o material em cada AC promovendo uma triagem interna, mais apurada, para garantir o processamento. O modelo do estudo previa, ainda, a implantação de melhorias nas instalações das ACs integrantes da Rede, mantendo-as dentro de um padrão de infra-estrutura e equipamentos e transformando-as, assim, em “galpões regionais” da unidade industrial.

A estrutura de gestão proposta no EVTE baseou-se em um conceito empresarial tradicional em que a Assembléia de Acionistas foi substituída pela Assembléia Geral de Associados, membros das ACs integrantes, ficando a gestão administrativa a cargo de um Conselho Executivo composto por dois membros indicados pelas ACs e dois representantes das prefeituras. Caberia ao Conselho elaborar o planejamento estratégico e os balanços anuais, e nomear, dentre seus membros, o Gerente Geral. A administração e operação da unidade fabril ficariam a cargo de “empregados formalmente estabelecidos e devidamente qualificados para a função”, não sendo citado que papel caberia aos catadores neste processo. Ou seja, apesar de conceituar o empreendimento como “um empreendimento social no conceito de uma rede de economia popular solidária”(?) (BRANDT, 2003:136), não há mecanismos de autogestão propostos. Nem mesmo o princípio básico do cooperativismo, uma cabeça, um voto, é lembrado.

A fábrica foi projetada para uma capacidade de produção de 178 ton/ mês de polietileno de alta e baixa densidade (PEAD e PEBD), polipropileno (PP) e poliestireno (PS), em forma de *pellets* e triturados, numa primeira etapa, prevista para o primeiro semestre de 2006, com uma linha de lavagem e duas linhas de extrusão, e 42 empregados, havendo previsão de ampliação da produção para uma segunda etapa. Esperava-se ainda acrescentar mais um linha de produção – lavagem e extrusão - específica para o PET, que permitiria produzir 78 ton/mês do material. O EVTE previu, assim, um lucro líquido de 7% ao ano para o início das atividades, evoluindo para 19% após implantação da segunda etapa (2008), com uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 14,7% ao ano. Tais resultados foram considerados suficientes para

Partido dos Trabalhadores (DIAS, 2002), tendo se tornado referência no Estado de Minas Gerais e nacionalmente.

³Tal filiação foi autorizada pela Organização das Cooperativas de Minas Gerais após longo processo de estudos jurídicos, já que tal fato era inédito no Estado, e, talvez, no Brasil.

⁴O INSEA – Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável é uma ONG formada originalmente por agentes da Pastoral de Rua da Igreja Católica em MG que iniciaram a organização da população de rua e de catadores em Belo Horizonte.



1º Congresso Nacional de Economia solidária, resíduos e reciclagem.

São Carlos | 26 e 27 de novembro de 2009

demonstrar “claramente a viabilidade do projeto sob o aspecto econômico-financeiro”, considerado “um dos fatores decisivos para a sua implantação” (BRANDT, 2003:180).

Porém, os procedimentos para a concretização da unidade industrial trilharam caminhos bastante diversos daqueles trilhados na construção de uma empresa. Além da falta de recursos financeiros e humanos qualificados para a tarefa, da dificuldade para obtenção de financiamento e da falta de assistência técnica para a coordenação do projeto de implantação, problemas comuns aos empreendimentos econômicos solidários em geral, a falta de experiências similares nas quais se pudessem buscar referências e tecnologias foi outro fator agravante.

Por isso, mesmo quando se pôde lançar mão de instrumentos gerenciais comumente empregados, tal uso mostrou-se problemático. O estudo de viabilidade apresentava uma “proposta conceitual” para a fábrica mas não um projeto executivo. Sua elaboração demandou a contratação de outra consultoria especializada para a elaboração dos diversos outros sub-projetos. Além de ser tarefa bastante complexa, responsável por grande parte dos atrasos, erros e perdas na implantação de empreendimentos produtivos em geral, no caso da CATAUNIDOS outras complexidades foram agregadas.

O EVTE desconsiderou uma série de aspectos técnicos, tais como a necessidade de licenciamento ambiental do empreendimento. Por isso, o recurso doado para a instalação não foi suficiente para arcar com os gastos relativos às condicionantes do licenciamento, o que implicou em novas negociações, dependência a assessores e mais atrasos na operação. Uma das vantagens dos EES é a capacidade de buscar recursos de diversas fontes e de utilizar padrões comunitários e de relações sociais na sua forma de organização. Porém, essa forma de atuar agrega também dificuldades e maior complexidade ao processo, que devem ser considerados para que se possa avaliar com justiça os resultados alcançados em termos, por exemplo, de prazos, e, portanto, de sustentabilidade.

O financiador da obra, por insegurança nos resultados, condicionou a liberação de novos recursos para projetos à execução dos projetos já elaborados e pagos. Isso impediu a avaliação dos projetos do empreendimento como um todo antes da execução. A equipe de assessoria à Rede não tinha experiência em implantação de empreendimentos industriais. Por outro lado, projetistas costumam atender demandas bem definidas, dialogando com técnicos que, senão de mesma *expertise*, são de áreas afins, capazes, portanto, de impor e compreender exigências e limites técnicos. Essas e outras questões ocasionaram importantes atrasos e problemas técnicos que hoje estão na base dos obstáculos à uma maior produtividade da fábrica.

Outra questão que precisou ser solucionada foi à relativa ao capital de giro. Para repassar o plástico coletado para a fábrica, as ACs necessitam receber à vista o valor correspondente à quantidade de material repassada, já que dependem desses recursos financeiros para remunerar os catadores. Isso implica na necessidade de a fábrica manter um fluxo de caixa suficiente para arcar com esses gastos, nesta periodicidade. Sem contar a complexidade que esse fluxo financeiro “desordenado” traz à administração.

Para iniciar sua operação a fábrica teve que buscar um empréstimo no mercado financeiro a título de capital de giro, que só foi viabilizado em março de 2007. Mais uma vez houve a necessidade de articulações, intermediações, apoios e mudanças de prazos. Mais uma vez também, a decisão foi tomada sem estudos técnicos que a embasasse. O montante solicitado não foi calculado em função das necessidades, mas definido em função daquilo que se supunha factível de ser pago no tempo estipulado pelo financiador. Posteriormente percebeu-se que esse valor foi menor do que o necessário e a obrigação de se pagar esta dívida foi apontada como uma das razões da falta de liquidez da fábrica, que a impedia de operar. Outros problemas de projeto são também identificados pelos catadores:

“O estudo da fábrica avaliou as quantidades de plástico das ACs e não as quantidades separadas de PEAD, PVC, etc, e aí as decisões foram tomadas em cima desses dados. Isso hoje é um problema, é um gargalo pra nós...” *G., catador da ASMARE, em reunião da Rede, em 30/06/2008.*

“Foi um tiro no escuro adquirir equipamentos daquele porte, de manutenção cara...é muito pra quem tá começando como nós!” *G., catador da ASMARE, em reunião da Rede, em 30/06/2008.*

A questão da qualidade da matéria prima tem sido outro empecilho na plena operação da unidade industrial. As modificações apontadas como necessárias nos galpões das ACs significavam necessidade de aporte de recursos financeiros da ordem de 2,9 milhões a 650 mil reais, dependendo do porte da AC (BRANDT, 2003:191). Tais recursos não foram captados e nem mesmo a proposta de mudança nos



1º Congresso Nacional de Economia solidária, resíduos e reciclagem.

São Carlos | 26 e 27 de novembro de 2009

galpões chegou a ser discutida nas associações, apesar de ter sido considerada premissa básica no EVTE. Porém, os gargalos de produção nas ACs representam efetiva dificuldade para o bom funcionamento da fábrica, como também da central de comercialização.

As primeiras cargas de plástico entregues à fábrica foram devolvidas e isso gerou uma série de conflitos e desconfiança. Afinal, até então as ACs raramente ouviam reclamações de seus compradores atacadistas. Assim que foi contratado o supervisor da fábrica visitou cada uma das ACs para avaliar o material coletado e esclarecer sobre as necessidades da produção e disponibilizou a cada AC uma tabela com os materiais que poderiam ser aproveitados e o tipo de separação necessária para cada um. A partir desta visita os primeiros lotes de material começaram a ser enviados à fábrica. Posteriormente grupos de triadores de cada AC passaram por treinamento. Apesar desses esforços, todos os lotes enviados foram rejeitados.

Em discussão da Rede foram apontadas diversas causas do problema. Havia diferenças na nomenclatura utilizada: aquela usada pelo supervisor, que era um técnico, era diferente da usada pelos catadores, que por sua vez era a mesma usada pelos atacadistas/ atravessadores. Por isso, entre estes últimos e os catadores raramente existiam problemas de rejeição de lote. A separação exigida pela fábrica é muito mais detalhada – é necessário separar os materiais por tipo de plástico e por grupo de cores, e também retirar-se rótulos e tampas que são feitos de material diverso. Isso implicou na criação de um novo processo de trabalho em todas as ACs, a triagem fina, a qual foi implantada com maior ou menor facilidade dependendo de sua organização do trabalho e de remuneração dos catadores associados⁵. Tudo isso dificultou, sobremaneira, a comunicação entre as duas partes, fábrica e ACs, além de gerar muitos problemas de qualidade que impedem um aumento na produtividade da fábrica.

Além disso, há outros problemas para o atendimento à fábrica: em algumas ACs há aspectos relacionados à estrutura física e à organização do trabalho – falta de espaço e de estruturas adequadas para a triagem; falta de prensa para enfardamento, já que enviar o material solto não compensa, em função do volume e não há espaço nos galpões para armazenar o material até a formação de carga maior.

Há questões relacionadas à forma como a cadeia produtiva se organiza: como o mercado de reciclável é muito flutuante, em algumas semanas o preço praticado pela fábrica é menor do que o oferecido pelos atravessadores, que pagam pelos materiais no momento de entrega da mercadoria, prática que a fábrica nem sempre consegue ter; a separação exigida pelos atravessadores é mais simples e eles recolhem o material no galpão sem cobrar nada por isso, enquanto os custos de combustível do caminhão da fábrica é rateado pelas ACs; os atravessadores recolhem também material sem estar prensado e muitas vezes disponibilizam caçambas que são colocadas nos galpões, diminuindo fluxos de transporte interno e o trabalho de prensagem. Além disso, há o temor de que o atravessador deixe de comprar outros materiais plásticos menos valiosos que eles compram “casado” a outros tipos de plásticos.

Há também problemas de responsabilidade da própria fábrica: muitas vezes há o compromisso de recolher o material em determinado dia e, por dificuldades de planejamento da fábrica, a recolha não se concretiza. Ao receber o material das ACs o supervisor pesa novamente todos os fardos e, na maioria das vezes, reduz o peso a ser pago, justificando essa diferença pela presença de impurezas. Entretanto, além dessa não ser a prática corrente dos atravessadores - em geral o baixo preço praticado por eles compensa essas perdas - não há uma metodologia reconhecida pelos catadores como válida para quantificar essa diferença. Isso reforça ainda mais a desconfiança e abala o sentimento de pertencimento ao projeto.

A desconsideração dessa complexidade no diagnóstico e planejamento inicial do empreendimento industrial tem abalado a credibilidade da viabilidade do negócio junto aos parceiros que vêm apoiando financeiramente o empreendimento, como também junto aos próprios associados.

Percebe-se também que, apesar de se orgulharem da existência da fábrica, há dificuldade dos catadores em se sentir parte integrante dela. Os catadores reconhecem que são proprietários da fábrica mas não percebem que têm a posse dela. Algumas falas dos catadores indicam distanciamento dos catadores da “base” em relação à fábrica, desconhecimento sobre o que se passa na gestão da fábrica, desconfiança e discordância com as decisões tomadas pela administração da fábrica. Indicam ainda a existência de

⁵ Antes da fábrica os plásticos eram separados em 11 itens diferentes, sendo que o mais comum era serem separados em apenas seis itens (PEAD, PET, filme colorido e incolor, garrafinha de água, sacolinha e copinhos). A separação exigida pela fábrica elevou esse número para 27 itens. Além disso, nas ACs onde o valor da hora trabalhada é o mesmo para todos associados independente da atividade desempenhadas foi mais fácil criar-se o setor de triagem fina; naquelas em que o catador coleta e tria o “seu” material, recebendo pela quantidade entregue à associação foi mais complicado, e demorado, implantar o processo.



1º Congresso Nacional de Economia solidária, resíduos e reciclagem.

São Carlos | 26 e 27 de novembro de 2009

diferentes formas de interpretação e de adesão à proposta, o que é de certa forma natural, dentro de um grupo de catadores de diferentes personalidades e histórias de vida diversas.

O processo de implantação da fábrica também pode auxiliar a entender esse distanciamento. Apesar de a Rede ter sido criada em função da fábrica toda a negociação para o financiamento, bem como o acompanhamento dos projetos e da construção foram feitos pela ONG de apoio sem a participação direta dos catadores. As decisões e os passos a serem tomados em nome do coletivo eram apresentados em reuniões da Rede, mas esta não contava, ainda, com o grau de comprometimento que conta hoje.

Ou seja, a proposta foi aceita e sempre foi defendida pelos catadores, mas não foi propriamente uma proposta dos catadores. A fábrica é algo ainda distante, uma empresa cujos lucros serão de propriedade coletiva dos catadores, mas sobre a qual os catadores têm pouco a dizer ou a propor. Na verdade, os catadores aguardam com ansiedade a distribuição das sobras auferidas pela unidade industrial, mas não se sentem motivados ou capacitados para interferir na sua gestão.

O fato de não terem acesso freqüente às decisões gerenciais e operacionais da fábrica e aos resultados, dificulta ainda mais a relação entre ACs e fábrica. A prestação de contas do que ocorre por lá é esporádica e mesmo o presidente da CATAUNIDOS admitia que não conseguia acompanhar as decisões já que exerce também funções de representação do MNCR, de articulação da Rede junto às demais ACs, e de apoio à associação da qual faz parte. Além disso, ele não recebe remuneração para o exercício do cargo e nem há uma definição de como ele, ou os demais membros da diretoria da Cooperativa deveriam ou poderiam contribuir com a gestão da fábrica: nem o presidente, nem os demais diretores, se enxergam como responsáveis diretos pela gestão da unidade industrial. Na verdade as decisões sobre contratações e outras questões relativas ao cotidiano da fábrica continuam sendo tomadas pelos técnicos da ONG de apoio, na maioria das vezes com a participação dos catadores lideranças da Rede mas não se pode dizer que as decisões sejam propriamente deles⁶.

Outro problema é o descompasso entre as decisões tomadas pelos representantes nas reuniões da Rede e os interesses dos representados, ou seja, dos catadores associados. É recorrente o argumento nas reuniões da Rede de que é difícil convencer “as bases” (catadores associados e que não fazem parte das direções e portanto não participam dos espaços de decisão da Rede) a realizar aquilo que é decidido nas reuniões.

É recorrente também nas reuniões opiniões que expressam um sentimento de que não se está conseguindo atingir “a essência da Rede e levar essa essência às bases”. A fábrica e a central de comercialização continuam dissociadas dos catadores, não há a devida apropriação, apesar de se basear na idéia comum entre o MNCR, de se romper com o atravessador, o que permitirá distribuir a lucratividade para quem produz. Ao que parece as reuniões da Rede não têm sido instrumento eficaz de comunicação com os associados⁷.

Muitas vezes, fica, também, a dúvida se há uma dificuldade das bases de entender as diferenças e necessidades da fábrica em relação aos atravessadores, se há dificuldade de compreensão em relação à importância da Rede em si ou se as lideranças mesmo não estão convencidas, ou têm críticas que não se sentem à vontade para expor. Por outro lado, as ACs apostam na Rede como possibilidade de acesso a recursos para solução de alguns problemas, via, por exemplo, projetos de apoio e financiamento, os quais têm consciência, sozinhos jamais alcançarão.

Em relação à comercialização, apesar de se ter conseguido realizar algumas vendas conjuntas de papel e papelão para alguns atacadistas a um preço mais vantajoso em função da escala, ainda não foi possível fechar nenhum acordo de médio e longo prazo, com a indústria recicladora. Da mesma forma em que não têm conseguido manter os compromissos junto à unidade industrial da CATAUNIDOS, a Rede não tem conseguido regularidade e qualidade para a assinatura de tais contratos. Faltam infra-estrutura e recursos - capital de giro, local para estoque e pessoal.

Não há também controle da quantidade de material produzido por cada AC, pois elas não conseguem manter registros completos e confiáveis e nenhuma é capaz também de informar a quantidade total de material coletado, apesar de essa informação ser de grande valia em possíveis negociações com as

⁶A partir de fins de 2008 essa situação modificou-se, com os diretores da CATAUNIDOS assumindo a gestão cotidiana da fábrica, mas problemas de outras ordens continuam acontecendo e a fábrica continua sem conseguir produzir a contento.

⁷Analisando a rede Justa Trama, cadeia produtiva formada por empreendimentos econômicos solidários que atuam no setor têxtil desde o plantio do algodão até a fabricação de vestuário, Metello(2007:134) identifica problema semelhante ao qual ela associa à debilidade na vivência da autogestão: “...os depoimentos dos participantes da coordenação geral da cadeia são demasiado diferenciados em relação aos dos demais participantes dos EES, o que denota uma deficiência no fluxo de informação (essencial para o bom funcionamento da autogestão) entre o responsável pela atividade (no caso, coordenação das atividades da Justa Trama) e os demais sócios.”



**1º Congresso Nacional de
Economia solidária,
resíduos e reciclagem.**

São Carlos | 26 e 27 de novembro de 2009

respectivas prefeituras de cada cidade a respeito do serviço prestado⁸. A falta de informação sobre quanto material a Rede poderá oferecer ao mercado a cada mês, de cada tipo, e com que qualidade e regularidade impede o correto balanceamento da linha de produção na fábrica e a assinatura de contratos pela Central, bem como definir questões estratégicas, tais como necessidades de investimentos. Porém, as ACs nem sequer percebem o problema.

Outra questão é que as ACs não têm governabilidade direta sobre suas matérias primas: não se pode falar propriamente de um fornecedor para o material reciclável. Parece mais apropriado referir-se à capacidade de acesso a estes materiais, a qual depende de uma ampla rede de relações, um tanto mais complexa do que a relação de compra e venda em um mercado tradicional. Uma das vantagens dos EES é a capacidade de buscar recursos de diversas fontes e de utilizar padrões comunitários e de relações sociais na sua forma de organização. Porém, essa forma de atuar agrega também dificuldades e maior complexidade ao processo, que devem ser considerados para que se possa avaliar com justiça os resultados alcançados em termos, por exemplo, de prazos, e, portanto, de sustentabilidade.

Neste rápido panorama, fica evidente o descompasso entre a organização de um empreendimento industrial tradicional e o empreendimento aqui discutido. O primeiro se insere na cadeia produtiva e no mercado a partir do estabelecimento de relações, as mais vantajosas possíveis, com uma rede de fornecedores já também devidamente estabelecidos nesta cadeia e mercado, de modo a ampliar suas condições de disputar clientes, utilizando para isto práticas e processos de organização industrial, de logística, de organização do trabalho e da produção, de financiamento, de marketing, de planejamento, devidamente estabelecidos e acessíveis.

À Rede CATAUNIDOS foi imputada não só a necessidade de organizar sua “rede de fornecedores” - as nove associações de catadores, cada uma com suas características, dificuldades, diferenças e demandas, mas também a capacidade de disputar o mercado sem ter à sua disposição nem tecnologias, nem ferramentas de gestão, de produção, de comunicação, de acesso a crédito, adequadas à sua característica de empreendimento produtivo solidário.

3. EM BUSCA DE SOLUÇÃO PARA OS PROBLEMAS: A PESQUISA-AÇÃO COM A REDE

É comum haver descompasso entre aquilo que se planeja e aquilo que é efetivamente realizado pelas empresas. Dificuldade no atendimento a padrões de qualidade no fornecimento de matéria prima, por exemplo, é problema comum em processos industriais – a criação de sistemas de certificação de fornecedores no sistema ISO é uma evidência desse fato. Entretanto alguns aspectos merecem ser destacados no caso aqui analisado.

As tentativas de utilizar os meios comumente empregados para a resolução do problema nas cadeias produtivas tradicionais não obtiveram sucesso: a definição de uma lista padrão com os requisitos de qualidade do comprador e a sua comunicação aos fornecedores não garantiu o fornecimento adequado. Foi necessário reconstruir esse padrão com a participação dos fornecedores e dadas as características de ambas as partes, metodologias adequadas de intermediação e construção coletiva de conceitos precisaram ser empregadas.

Além disso, neste processo nunca se cogitou na demissão dos responsáveis pelos erros de triagem, ao contrário, era evidente a necessidade de se construir uma solução a partir do conhecimento e dificuldades dos triadores. Da mesma forma, não havia a hipótese de não adquirir matéria prima das ACs, já que a fábrica foi implantada em função destas. Ou seja, outras bases para a relação cliente-fornecedor e para a relação do trabalhador com seu processo de trabalho, diversas das comumente empregadas, tiveram que ser criadas.

Por serem empreendimentos coletivos autogestionários, os problemas de produção das ACs somente poderiam ser corretamente diagnosticados e corrigidos a partir da implicação direta dos catadores. Porém, paradoxalmente, estes têm muitas dificuldades de realizar essa tarefa sem recorrer ao auxílio de técnicos especializados. Ao mesmo tempo, técnicos também não serão capazes de construir as soluções se não contarem com a estreita colaboração dos catadores, pois, apesar de se tratar de questões aparentemente técnicas, nas escolhas a serem feitas há diversos valores em disputa e as incertezas são elevadas, o que justifica ampliar as análises para além dos tradicionais círculos de *experts*. Além disso, a implementação

⁸A proposta de remuneração pelos serviços prestados às prefeituras tem sido discutida pelo MNCR e vem sendo construída a forma de concretizá-la. O registro confiável das quantidades coletadas é um dos itens necessários para tal construção, já que uma das formas de remuneração pela prestação de serviços de coleta de resíduos sólidos é o pagamento por tonelada recolhida.



**1º Congresso Nacional de
Economia solidária,
resíduos e reciclagem.**

São Carlos | 26 e 27 de novembro de 2009

de mudanças é sempre um processo que requer a implicação de sujeitos, sem o que não se concretizarão. E participar da construção das propostas de mudanças é uma das melhores formas de se obter comprometimento.

Por essas razões buscou-se solucionar os problemas vivenciados pela CATAUNIDOS por meio de uma pesquisa-ação, utilizando-se as reuniões da Rede como seminário central da pesquisa (THIOLLENT, 2008). Neste enfoque, o técnico ou pesquisador desempenha importante papel na análise e interpretação das possíveis soluções para os problemas definidos como demanda pelo conjunto dos atores envolvidos, mas não detém o monopólio do conhecimento. Isso implica em atuar de forma a apreender o saber alheio e garantir espaços de manifestação aos participantes-atores onde, além de ser capaz de se fazer entendido, se seja também capaz de entender, apesar da diversidade de valores e ideologias que podem ocorrer.

Nesta situação, o planejamento perde seu caráter de linearidade devido a imprevisibilidade natural de um processo de interação de atores, parecendo ser mais adequada a visão de circularidade do processo, ou de ciclo conforme proposto por Dionne (2007). Isso, por sua vez, dificulta manter-se a lógica que, em geral, permeia os projetos de fomento e financiamento dos EES, os quais buscam alcançar em um prazo fixo e a partir do uso de determinados recursos, resultados previamente definidos, dentre estes a autonomia e a sustentabilidade. Entretanto, vale reafirmar que para uma outra economia se faz necessária uma outra tecnologia, que para ser construída depende de metodologias adequadas, a fim de se tornar devidamente “apropriada” (RUTKOWSKI, 2008).

4. CONCLUSÕES

Os conhecimentos e tecnologias necessários para gerenciar um empreendimento econômico solidário não fazem parte da formação disponibilizada à grande maioria das pessoas de baixa renda, - isso sem falar dos valores da solidariedade e da cooperação, muitas vezes esquecidos e combatidos entre as pessoas de todas as classes sociais na sociedade moderna. Como também não lhes é ensinado os conhecimentos relativos ao domínio de estratégias avançadas de atuação no mercado, tais como a atuação ampliada em cadeias de valor. Aqui parece ficar clara a percepção de Polanyi (1971), de que há uma estrutura conceitual característica da economia moderna de mercado que embasa a teoria econômica - e suas teorias subjacentes tais como as teorias de gestão da produção, que tem pouca relação com a matriz institucional de parte considerável da sociedade realmente existente.

Cada passo dado em direção ao topo da cadeia produtiva significa lidar com conhecimentos tecnológicos mais complexos na produção. Significa também atuar em meio a número menor de competidores, muito mais competitivos. O que implica, então, em se dominar tecnologias de produção e gestão, e conhecimentos, muito mais sofisticados e mais difíceis de se obter e de se lidar. Crescem assim as barreiras para a atuação de trabalhadores de baixa escolaridade e de pouco ou nenhum conhecimento técnico, cujas competências e habilidades não são aquelas requeridas para esta situação. Resta, então, a dependência permanente a assessoria especializada e a um corpo técnico responsável por gerenciar os empreendimentos.

Porém, conforme assinalado por Desroche (2006: 135) há interesses próprios e diferenças de valores e visão entre o corpo técnico e os associados a empreendimentos solidários. Essas diferenças levam a disparidades na forma de atuação e agregam novas dificuldades ao funcionamento dos empreendimentos. Tal fato precisa, então, ser reconhecido e evidenciado quando da proposição desta alternativa, para que tanto beneficiários quanto financiadores possam deixar de esperar uma pretensa autonomia, sempre objetivada.

Desse modo, caso a ampliação da atuação em elos superiores da cadeia produtiva seja utilizada para o aumento de arrecadação, não se deve esquecer de incluir, nos estudos de viabilidade, os custos contínuos de manutenção desse corpo técnico. É preciso, também, se considerar a necessária dilatação de prazos para a implantação dos empreendimentos, advinda das dificuldades técnicas e das dificuldades de se construir meios eficazes para a tomada de decisão e para se lidar com conflitos de interesse de várias ordens. Isso para que os cálculos sejam mais verdadeiros, e a decisão de implementar tais propostas possa ser tomada sem enganos, adequando-se objetivos e métricas de avaliação.

Pode-se argumentar, por outro lado, que os empreendimentos econômicos tradicionais também são gerenciados por especialistas, sendo cada vez menos comum a coincidência entre proprietários e gestores. Entretanto, além de outras características próprias, nos EES os proprietários não são meros investidores



1º Congresso Nacional de Economia solidária, resíduos e reciclagem.

São Carlos | 26 e 27 de novembro de 2009

que apenas esperam o maior retorno financeiro do dinheiro ali investido. A atuação junto a um empreendimento solidário responde a outras tantas necessidades, nas quais a participação direta nas atividades e decisões cumpre papel fundamental. Por outro lado, estudos diversos demonstram que quanto maior o empreendimento e, quanto mais complexa a estrutura, menos possível torna-se tal participação⁹. Por isso, percebe-se que, em geral, melhores resultados são obtidos em empreendimentos de menor porte onde as características da gestão social (TENÓRIO, 2002) são mais factíveis de serem implementadas.

Além disso, é sabido que o sistema capitalista baseia-se na criação de barreiras à entrada a mercados e em outras estratégias de competição, que ao contrário do que se espera com a Economia Solidária (ES), impedem a ampliação de oportunidades iguais para todos. Lançar mão dessa estratégia e difundi-la significa, assim, reforçar diferenças no campo da ES segregando os menos capazes. Fica então a pergunta: seria tal estratégia a mais adequada aos EES? Caso tivessem autonomia real de decisão e fosse lhes dado perceber essa realidade, escolheriam os associados esse caminho? Pois, parece que tal proposta se adequa muito mais ao *habitus*¹⁰ e, portanto, às aspirações daqueles que financiam e apóiam os EES do que aos sujeitos da economia solidária propriamente...

Porém, não se trata de deixar tudo como está e onde sempre esteve: aos pobres resta a pobreza. Os EES têm se mostrado efetivos para aquilo a que se propõem¹¹ e nas ACs participantes da Rede CATAUNIDOS, mais de 500 catadores têm renda e direitos garantidos. Tais rendas e direitos podem e devem ser expandidos, e a proposta de atuação ampliada na cadeia produtiva de recicláveis colabora nesta expansão. Resta, porém, averiguar em que medida ela contribui para a ampliação de cada um – rendas e direitos - e até que ponto corresponde aos desejos dos catadores.

Há muitas questões relativas à gestão e à gerência de produção das e nas ACs ainda não equacionadas. Há também novas possibilidades de comercialização dos produtos e serviços oferecidos pelos EES, que poderiam contribuir para a ampliação da renda auferida e que ainda estão por ser resolvidas. Responder a essas questões pode, talvez, atender aos objetivos de ampliação da renda, sem a obrigatoriedade de “empurrar” os sujeitos da ES para um ambiente que lhes é totalmente hostil e estranho.

As dificuldades de engajamento e de apropriação na gestão da fábrica podem ser consideradas conseqüências naturais de um processo, em certa medida viciado, em que os projetos de financiamento e fomento se constroem não a partir do real interesse dos beneficiários, mas a partir da visão que têm os financiadores e os técnicos de apoio sobre esses interesses. Pois o *homo-situs* (ZAOUAL, 2006) aqui implicado não tem em sua racionalidade situada o objetivo de se tornar um empresário da indústria, apenas busca melhorar a qualidade de sua vida e a de seus pares conforme os costumes dos sítios em que habitam¹². Isso talvez explique porque os catadores lidam com muito mais facilidade e desenvoltura com a construção da Central de Comercialização.

Outros problemas dos projetos de fomento são os prazos quase sempre incompatíveis com os resultados esperados, para os quais também quase nunca existem métricas de medição adequadas. O modelo do projeto em si e a forma de prestação de contas exigida são outros fatores a dificultar a autonomia dos beneficiários, já que se baseiam em modelos tão distantes da realidade desses, que os obrigam a se atrelar a técnicos e ONGs para acessar os recursos. E aí o ciclo vicioso se repete, agregando-se interesses estranhos, que precisam ser obrigatoriamente executados, para que a prestação de contas seja aprovada e se possam solicitar outros financiamentos. Uma forma de minimizar o problema seria a criação de políticas públicas permanentes de financiamento e apoio aos EES, capaz de prover assistência técnica a partir de uma outra racionalidade, outros valores, outra ética que não a tecnocrática.

Os resultados monetários alcançados e de elevação de auto-estima dos catadores da CATAUNIDOS, por conseguirem obter resultados positivos a partir de estratégia por eles desenvolvida junto a um mercado

⁹ Dentre estes, VAZOLLER, 2004; METELLO, 2007; KASMIR, 2007.

¹⁰ “O *habitus* é esse princípio gerador e unificador que retraduz as características intrínsecas e relacionadas de uma posição em um estilo de vida unívoco, isto é em um conjunto unívoco de escolhas e pessoas, de bens e práticas.” (BOURDIEU, 1997:21-2).

¹¹ Dados da Rede de Economia Solidária CATAUNIDOS mostram que entre 2005 e 2008 houve um crescimento de 26% na renda auferida pelos catadores associados, um aumento de 17% na quantidade de material reciclável recolhido e uma inclusão de novos catadores de cerca de 10%, indicando a capacidade da Rede de atender aos objetivos de inclusão social, ambiental e de geração de trabalho e renda. (fonte: INSEA, jan. 2008).

¹² Dos 27 catadores da COOPERT entrevistados em pesquisa sócio-econômica realizada em 2006 por grupo de acadêmicos mineiros a pedido do Fórum Mineiro Lixo e Cidadania, quatorze (52%) indicaram a obtenção de casa própria como resposta à pergunta sobre projetos/ sonhos para o futuro. Cinco catadores (18% do total) indicaram o desejo de estudar ou garantir estudos para os filhos e as demais respostas se pulverizaram em torno de ter carro/ carteira de motorista, trabalhar com carteira assinada, etc mas nenhum deles fez referência “a ficar rico, se tornar empresário, ser dono de fábrica”...essa realidade se repetiu com os catadores das demais ACs da Rede.



1º Congresso Nacional de
Economia solidária,
resíduos e reciclagem.

São Carlos | 26 e 27 de novembro de 2009

que sempre lhes explorou¹³, sugerem a importância de se priorizar a estratégia de criação e fortalecimento de redes de comercialização, em detrimento à agregação de valor por meio de incorporação de tecnologias de produção mais sofisticadas. As redes de comercialização exigem ações de natureza mais próxima da realidade dos implicados, que por isso agem com maior autonomia.

Para fortalecer esta estratégia recomenda-se buscar formas de otimizar o funcionamento das centrais por meio de um estudo mais aprofundado do mercado de reciclados, que possa orientar as ações dos coordenadores em relação aos compradores, seus interesses, suas formas de atuação no mercado, localização e custos de transação, dentre outras informações úteis para possibilitar negociações mais favoráveis, permitindo também reconhecer ou abrir novos mercados para produtos recicláveis que hoje têm pouco valor ou não são comercializados.

Quanto à Unidade Industrial da CATAUNIDOS urge a resolução de seus problemas de produção. Para viabilizar a sustentabilidade da fábrica é necessário construir um sistema de gerência de produção, definindo os vários processos, meios e métodos de implementação, a partir da construção das soluções e da concertação com os *stakeholders* da unidade industrial. Isso porque, que de nada adiantará construir instrumentos de gerência da produção da fábrica sem que estejam a eles agregada a definição de modelos de gestão participativa e de seus respectivos fóruns de decisão, o que implica na definição de objetivos comuns e de papéis a serem desempenhados por cada um dos atores.

Outra solução possível, talvez mais simples de ser implementada, é caminhar para o extremo oposto, definindo-se a fábrica como uma unidade industrial tradicional, que deverá funcionar como qualquer outra indústria de reciclagem, tendo seus lucros distribuídos aos catadores como acionistas que são. Neste modelo não caberia aos catadores a interferência na gestão cotidiana, mas tão somente avaliar os resultados obtidos a cada ano, distribuindo-os entre os diversos acionistas-catadores segundo critérios pré-estabelecidos e deliberando sobre a permanência ou não dos administradores em função dos resultados obtidos, tal como ocorre em qualquer sociedade de acionistas. Para tal, um grupo capacitado à gestão de unidades industriais deveria ser formado, por exemplo a partir da ONG de apoio, para assumir a administração da fábrica, formalizando uma parceria com a atual administração da CATAUNIDOS. Embora nada solidária ou cooperativa é uma possibilidade a ser avaliada pois, assumi-la certamente trará resultados financeiros mais certos e rápidos à fábrica, do que os obtidos caso perdure a situação atual.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

BOURDIEU, Pierre. *Razões Práticas – sobre a teoria da ação*. SP: Papyrus Editora, 1997. 283p.

BRANDT Meio Ambiente, *Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica da Instalação de um Empreendimento de Reciclagem de Materiais Plásticos na RMBH*. Belo Horizonte/ MG, Fev., 2003. 2 vol. (mimeo).

DESROCHE, H. Sobre o projeto cooperativo: democracia, animação e ética. In: THIOLENT, M. (org.) *Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche*. São Carlos, SP: EdUFSCar, 2006. p.131-154.

DIONNE, Hughes (tradução Michel Thiollent). *A Pesquisa-ação para o desenvolvimento local*. Brasília, Liber Livro Editora, 2007, 132p.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho; LAVILLE, Jean-Louis; *Economia Solidária – uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. 199p.

KASMIR, Sharryn. O Modelo Mondragón como discurso pós-fordista. In: LIMA, Jacob Carlos (org.). *Ligações Perigosas - Trabalho Flexível e Trabalho Associado*. São Paulo: Annablume, 2007. p.55-92.

MARTINEZ –ALIER, J. :The Socio-ecological Embeddedness of Economic Activity: The Emergence of a Transdisciplinary Field. In: *Sustainability and the social sciences*. Becker, E. & Jahn, T. (eds.). UNESCO/ ISOE. Zed Books. London. 1999. p.112-139

METELLO, Daniela G. *Os Benefícios da Associação em Cadeias Produtivas Solidárias: O Caso da Justa Trama – Cadeia Solidária do Algodão Agroecológico*. 2007. 156f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/RJ, 2007.

¹³Além da manutenção da comercialização do papel misto, cuja demanda no mercado tem caído vertiginosamente, a Central de Comercialização da Rede CATAUNIDOS conseguiu, dentre outros benefícios aumentar o preço de venda de alguns materiais, tais como o papelão: enquanto a Ascap e Asmac receberam R\$ 0,35/ kg de papelão tipo 1, vendido individualmente à CRB, a Ascapel e a Coopert receberam R\$ 0,41/ kg, cerca de 17% a mais por kg pelo material vendido em rede, para o mesmo comprador, na mesma época.



1º Congresso Nacional de Economia solidária, resíduos e reciclagem.

São Carlos | 26 e 27 de novembro de 2009

POLANYI, K; ARENSBERG, C. M. & PEARSON, H. W. (eds.). *Trade & market in the early empires*. NY: Gateway Edition. 1971. 353p.

RUTKOWSKI, Jacqueline. *Sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos Solidários: uma abordagem na Engenharia de Produção*. 2008. 239f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

TENÓRIO, Fernando G. *Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social*. Ijuí/RS: Editora UNIJUÍ, 2002.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 16. ed. São Paulo/ SP: Cortez, 2008.

VAZZOLER, Márcia Regina. *Cooperativismo em assentamentos de reforma agrária: a sobrevivência de cooperativas do MST no contexto capitalista*. 2004.276f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção).Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos/ SP, 2004.

ZAOUAL, Hassan. *Nova Economia das Iniciativas Locais – uma introdução ao pensamento pó-global*. Tradução de Michel Thiollent. Rio de Janeiro:DP&A:Consulado Geral da França:COPPE/UFRJ, 2006.256p.

**Agradecimentos: À Rede CATAUNIDOS pela disponibilidade em colaborar e pelo respeito e carinho com que sempre fui tratada;
Ao INSEA por ter proporcionado a aproximação com a Rede e pela confiança em mim depositada;
Ao prof. Dr. Michel Jean-Marie Thiollent pela sempre valiosa orientação e ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, que em conjunto com o CNPq, proporcionaram a necessária dedicação aos estudos de doutoramento**