



ESTUDO AVALIATIVO

do



AVANÇOS E DESAFIOS PARA A PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL COM INCLUSÃO PRODUTIVA

Responsável pelo estudo:



São Paulo, outubro / 2010

SUMÁRIO

1. OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO

2. FUNDAMENTOS DO PROJETO CATALISAR

2.1. Objetivos do projeto

2.2. Princípios orientadores

2.3. Estratégias de ação

2.3.1. Conhecer a realidade e identificar as oportunidades para tapar os vazamentos da economia local

2.3.2. Desenvolver o empreendedorismo popular

2.3.3. Articular parcerias e arranjos produtivos locais

2.4. O público do projeto: identidade e diversidade

3. RESULTADOS ALCANÇADOS PELO PROJETO

3.1. As ações em números

3.2. Empreendedorismo popular: caminhos e desafios

3.2.1. Desenvolvimento de empreendedores comerciais

3.2.1.1. Cleusa e Manoel – Confecção e Reparos

3.2.1.2. Eliana – Lanchonete

3.2.1.3. Jane – Salão de Cabeleireiro e Conveniência

3.2.1.4. Vilma – Pizzaria / Cooperativa de Marmitex

3.2.2. Desenvolvimento do empreendedorismo comercial coletivo

3.2.2.1. MLB – Cooperativa de Costura

3.2.3. Desenvolvimento de empreendedores socioculturais

3.2.3.1. Reginaldo – Associação Desportiva

3.2.4. Desenvolvimento de jovens empreendedores

3.2.4.1. Lucas – Agência de Marketing

3.2.4.2. Eriberto – Organização Não Governamental

3.2.4.3. Tamires – Projeto de Estudar

3.2.5. Apoio a “quase empreendedores”

3.2.5.1. Marli – entre a assistência e a emancipação

3.3. Articulação de parcerias e arranjos para a promoção do desenvolvimento local

3.3.1. Banco do Povo: crédito para microempreendimentos

3.3.2. Comerciantes locais: um novo olhar para o desenvolvimento do Bairro de Eldorado

3.3.3. UNIFESP: um exemplo de conexão entre grandes organizações e microempreendimentos locais

3.3.4. Prefeitura de Diadema: políticas públicas para o desenvolvimento local

4. CONCLUSÕES: LIÇÕES DA FASE PILOTO

4.1. Desenvolvimento do empreendedorismo popular: pessoas transformando suas circunstâncias

4.2. Promoção do desenvolvimento local: o desafio da cooperação

BIBLIOGRAFIA

1. OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO

Atuando desde 1993 na defesa dos direitos de crianças e adolescentes residentes na região sul do município de Diadema (SP), a Associação de Apoio à Criança em Risco – ACER iniciou, em 2008, o Projeto Catalisar – uma estratégia de ação voltada à concretização de um modelo de desenvolvimento econômico local que possa contribuir para a inclusão produtiva das camadas mais vulneráveis da população.

Dentre os vários aspectos que tornam a iniciativa da ACER merecedora de atenção, destacam-se especialmente os seguintes:

- a) No momento em que, apesar de turbulências que afetam a economia de países desenvolvidos, o Brasil mostra capacidade de sustentar índices favoráveis de crescimento econômico, cria-se a oportunidade para empreender um esforço na direção do desenvolvimento sustentável com inclusão produtiva. Apesar dos avanços econômicos dos últimos anos, os índices de desigualdade na sociedade brasileira ainda estão entre os maiores do planeta. Em boa medida, o Brasil ainda pode ser descrito como país em que um arquipélago de empreendimentos altamente produtivos convive com um oceano de atividades de baixa produtividade.¹ Nos últimos anos, parcelas significativas da população mais pobre tiveram seu padrão de vida melhorado pelos programas de transferência de renda, mas ainda não se encontram incluídas de forma sustentável nas cadeias produtivas da economia, o que revela a fragilidade de nosso modelo de desenvolvimento. Portanto, é fundamental construir estratégias de geração de trabalho e renda que, como o Projeto Catalisar, busquem promover a inclusão produtiva decente para as parcelas mais vulneráveis da população, tornando a necessidade de assistência para sobreviver cada vez mais residual, desenvolvendo as capacidades dos grupos populares para a autosustentação, ampliando o mercado interno e fortalecendo a competitividade da economia nacional.
- b) A região do município de Diadema em que a ACER está situada (Bairro de Eldorado e adjacências) exemplifica o desafio do desenvolvimento sustentável na sociedade brasileira. Dados de 2007 apontam que no Bairro de Eldorado a renda mensal *per capita* é de R\$294,00, bastante inferior aos R\$737,00 registrados para o conjunto do município naquele ano. Diadema é um município situado na Grande São Paulo, com alta densidade populacional e forte desenvolvimento de atividades industriais e comerciais; no entanto, a

¹ Sachs, 2008.

região do Bairro de Eldorado é um dos territórios do município que são menos beneficiados por essas atividades. Existe riqueza em Diadema, mas ela chega de forma desigual em bairros periféricos como Eldorado. No bairro há grande demanda de jovens e adultos por atividades produtivas, mas fatores geoeconômicos dificultam que ali se instalem novas empresas de maior porte. Essas diferenças e desafios fazem do bairro de atuação da ACER um campo fértil para a realização de uma experiência de desenvolvimento econômico local.

- c) Políticas públicas que possam reduzir as vulnerabilidades da região sul de Diadema e promover seu desenvolvimento econômico ainda são incipientes na localidade. No Brasil, a desigualdade social resulta, entre outros fatores, de uma presença desigual do setor público nos territórios locais. Nesse sentido, a presença da ACER em Eldorado – sua atuação como instituição mediadora e catalisadora de recursos e parcerias intersetoriais para o desenvolvimento local – faz do Projeto Catalisar uma experiência inovadora no campo das políticas públicas voltadas à inclusão produtiva das populações de baixa renda.

Tendo como referência essas questões que sintetizam desafios importantes para o desenvolvimento socioeconômico do país, o objetivo do presente estudo é evidenciar os avanços e desafios do Projeto Catalisar como estratégia que busca promover o desenvolvimento local em territórios vulneráveis por meio do fortalecimento do empreendedorismo popular e da articulação de parcerias intersetoriais.

Entre fevereiro de 2008 e julho de 2010 o Projeto Catalisar percorreu uma primeira fase piloto, destinada a colocar em prática e testar a consistência e a viabilidade de seus princípios e metodologias. Tendo em vista que essa etapa buscou a consolidação da metodologia do projeto, torna-se importante avaliar em que medida as estratégias de ação escolhidas se revelaram consistentes para desenvolver capacidades de empreendedorismo e de autosustentação na população alcançada pelo projeto. Da mesma forma, é preciso avaliar em que medida o projeto conseguiu mobilizar agentes para uma ação compartilhada em prol do desenvolvimento local sustentável.

Para tanto, o presente estudo adotou como metodologia a realização de entrevistas que pudessem revelar a visão de **“pessoas que podem transformar a economia”** – idéia-chave do Projeto Catalisar – sobre os impactos do projeto no desenvolvimento dos empreendimentos populares e sobre as perspectivas que ele abre para a promoção do desenvolvimento local.

Foram realizadas entrevistas com dez beneficiários do Projeto Catalisar e com representantes de quatro setores da comunidade local. Os beneficiários são empreendedores populares residentes no Bairro de Eldorado, apoiados pelo projeto por meio da metodologia de *coaching* e pela articulação de condições que possam favorecer sua inclusão produtiva sustentável. Os representantes de setores da comunidade local atuam em organizações públicas ou privadas (agência de financiamento, grupo de comerciantes, universidade pública instalada na região e prefeitura municipal) que mantêm (ou estão dispostas a estabelecer) relações de cooperação com o Projeto Catalisar na tarefa de promover o desenvolvimento local.

2. FUNDAMENTOS DO PROJETO CATALISAR

2.1. Objetivos do projeto

O objetivo geral do Projeto Catalisar é aumentar o bem-estar dos moradores do Bairro de Eldorado, por meio do desencadeamento de um processo de transformação da economia local em uma economia progressivamente mais sustentável.

Os objetivos específicos do projeto são os seguintes:

- a) Engajar os diferentes setores da comunidade – setor privado, organizações sociais sem fins lucrativos, poder público e moradores – no processo de transformação da economia local.
- b) Promover a compreensão compartilhada entre os agentes da localidade sobre o funcionamento da economia local – a forma pela qual o fluxo dos recursos potencializa o desenvolvimento local ou evidencia um vazamento de recursos para fora da localidade – e a geração de idéias e iniciativas para que os recursos se mantenham na localidade e potencializem o seu desenvolvimento.
- c) Apoiar a concretização de idéias empreendedoras de moradores da localidade, utilizando a metodologia de *coaching* e articulando parcerias, alianças e políticas públicas que promovam a consolidação dos empreendimentos, com consequente ampliação das oportunidades de trabalho e da geração de renda na localidade.

2.2. Princípios orientadores

Em um país como o Brasil, a estratégia de desenvolvimento deve possibilitar a redução progressiva das diferenças existentes entre as parcelas (minoritárias) ricas e modernizadas da

população e o amplo contingente de pessoas que têm dificuldades para prover sua subsistência e/ou para se incluir de forma consistente e sustentável na economia.

A política brasileira de desenvolvimento econômico ainda não demonstrou ser claramente capaz de promover a redução da desigualdade. Ao lado de um segmento da economia caracterizado pela alta produtividade e pelo desenvolvimento tecnológico de ponta, persiste um amplo conjunto de atividades e microempreendimentos de baixa produtividade, na qual se insere uma maioria de trabalhadores ainda pouco qualificados.

A dimensão econômica é apenas um dos pilares do conceito de desenvolvimento sustentável. Sem viabilidade econômica não há como promover o desenvolvimento. Porém, sem avanços na dimensão social (redução das desigualdades e ampliação da inclusão), na dimensão ambiental (preservação dos sistemas de sustentação da vida), na dimensão territorial (distribuição espacial mais equitativa dos recursos, atividades e populações) e na dimensão política (evolução no sistema de governança propiciando processos democráticos e tecnicamente fundamentados de definição e correção de rumos) não há como alcançar um padrão de desenvolvimento equilibrado e justo.

O Projeto Catalisar tem como fundamento o conceito de desenvolvimento local integrado e sustentável. Este conceito propõe *“um novo modo de promover o desenvolvimento, que possibilita o surgimento de comunidades mais sustentáveis, capazes de: suprir suas necessidades imediatas; descobrir ou despertar suas vocações locais e desenvolver suas potencialidades específicas; e fomentar o intercâmbio externo, aproveitando-se de suas vantagens locais”*.²

O desenvolvimento local sustentável depende da estruturação de uma estratégia de governança baseada na cooperação entre o Estado, as empresas e as organizações da sociedade civil. O sucesso dessa estratégia depende da capacidade dos agentes para engendrar um processo colaborativo de desenvolvimento.

Em contextos marcados pela reprodução histórica da desigualdade, a estratégia de desenvolvimento local precisa promover o trabalho decente para todos, não apenas por meio da expansão do emprego, mas também fomentando o empreendedorismo popular nas suas

² IPEA, 1996. O conceito de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável vem inspirando experiências em localidades diversas do país, com foco em cinco objetivos básicos: 1) superar a pobreza; 2) articular o desenvolvimento econômico ao desenvolvimento humano e social; 3) constituir-se em estratégia de fortalecimento dos espaços locais em face do processo de globalização; 4) ser uma estratégia para a sustentabilidade; 5) transformar a sociedade rumo à democracia, cidadania e sustentabilidade.

diferentes formas – autoemprego, microempreendimentos individuais, grupos de produção, associações de produtores, cooperativas populares.

No Brasil, como em outros países da América Latina, os nano, micro e pequenos empreendimentos empregam cerca de 90% da população. O fortalecimento dessa parcela da economia significa o fortalecimento do mercado interno e pode contribuir significativamente para que a integração do país na economia globalizada se consolide.

O PNUD acaba de publicar um relatório sobre desenvolvimento e desigualdade na América Latina que ilustra essa situação.³

Segundo esse relatório, a América Latina se mantém como a região mais desigual do mundo. As duas causas básicas desse fenômeno são, segundo o PNUD, a herança geracional e o mau desempenho das políticas públicas. A herança geracional – reprodução das condições de vida de uma geração a outra – é uma condição que as políticas tradicionais de mobilidade social não têm conseguido romper. Esse é um dos focos do Projeto Catalisar, visto que o público do projeto, em sua quase totalidade, é composto por pessoas cujas famílias de origens integram as camadas mais vulneráveis da população.

O relatório do PNUD também aponta que as políticas de desenvolvimento econômico e social na América Latina não têm priorizado fatores críticos para a redução da desigualdade, tais como a articulação entre ações de transferência de renda aos pobres e ações de qualificação profissional, microcrédito e fomento à inclusão de empreendimentos populares em cadeias e arranjos produtivos. As ações do Projeto Catalisar buscam preencher essa lacuna, articulando parcerias entre agentes locais que possam promover o desenvolvimento com inclusão produtiva e oferecendo apoio ao desenvolvimento das capacidades dos microempreendedores populares.

No Brasil, o principal fator que tem impulsionado as pessoas de baixa renda a iniciar um microempreendimento é a falta de oportunidades de trabalho assalariado e a necessidade de sobreviver. Quando empreende, a maior parte das pessoas desse segmento não está preparada para estruturar, planejar, gerir e sustentar uma atividade autônoma ou um pequeno negócio. Além disso, os empreendedores populares de subsistência enfrentam um ambiente hostil à sobrevivência e crescimento de suas atividades. O resultado é conhecido: apesar da iniciativa e coragem dos empreendedores populares, quase metade das microempresas abertas fecha antes dos dois anos de existência.

³ PNUD, 2010.

As principais dificuldades para o crescimento do empreendedorismo popular em países como o Brasil são as seguintes:⁴

- a) As instituições que deveriam apoiar as atividades empreendedoras não são suficientemente organizadas e preparadas para atuar junto a esse segmento da população.
- b) Faltam políticas públicas eficazes para o fomento ao empreendedorismo popular, tanto em sua vertente individual quanto, especialmente, em sua modalidade coletiva.
- c) Os pequenos empreendedores sofrem com tributos e custos trabalhistas excessivos.
- d) O acesso a capital é limitado.
- e) O acesso a tecnologias apropriadas e a novos mercados é dificultado.
- f) Os empreendedores têm grande necessidade de aprimoramento das habilidades gerenciais e de acesso a serviços de consultoria.

Em contrapartida, o avanço democrático abre espaço para uma mudança estrutural que priorize o papel dos pequenos empreendimentos no desenvolvimento econômico local. Gradativamente os governos municipais serão compelidos a assumir um novo papel na criação e na busca de condições que favoreçam o desenvolvimento econômico local. As empresas com maior porte e mais bem estruturadas do setor privado também poderão estimular o desenvolvimento local por meio da disseminação de conhecimentos e tecnologias, da capacitação de fornecedores e da adoção de práticas cooperativas no interior de suas cadeias produtivas.

O Projeto Catalisar incide sobre os aspectos acima apontados. Oferece capacitação e apoio à inclusão produtiva de empreendedores populares; busca articular parcerias entre agentes locais (públicos e privados) para a criação de condições políticas, institucionais e financeiras que viabilizem microempreendimentos populares.

Os processos de desenvolvimento local implicam a promoção do “desenvolvimento de base”: ou seja, devem incluir ações que não se limitem a promover mais desenvolvimento para as parcelas tradicionalmente mais estruturadas das localidades ou a favorecer apenas formas de inclusão marginal dos pobres. Para criar condições efetivas de redução da desigualdade, é preciso que o desenvolvimento local *incida na base* e que se construa a partir de uma ação integrada entre as organizações sociais, empresas e governos.

⁴ Global Entrepreneurship Monitor - <http://www.gemconsortium.org>.

A estratégia de ação do Projeto Catalisar se aproxima do conceito de “arranjo produtivo local” – uma forma de articulação entre empresas e organizações que atuam em torno de determinada atividade produtiva e mantêm um vínculo de cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como órgãos governamentais, associações, instituições de crédito, instituições de ensino e pesquisa etc.

O conceito de arranjo produtivo local tem afinidade com o conceito de desenvolvimento local. Os arranjos produtivos locais se constituem em função de interesses de desenvolvimento econômico, promovendo a convergência entre empreendimentos locais, fortalecendo parcerias entre atores de um mesmo território, possibilitando que atividades de autoemprego ou empreendimentos populares possam conectar-se às cadeias produtivas locais, ou incluindo microempreendimentos de base em novos mercados.

Cabe salientar que este é um campo em construção. Estudos sobre iniciativas que se abrigam sob o rótulo do desenvolvimento local mostram que muitas dessas experiências são marcadas por certo experimentalismo difuso e baixo nível de integração quando acontecem numa mesma localidade ou região. A maioria é desencadeada por um ator específico (governo, iniciativa privada, organização da sociedade civil) e, não raro, acaba refletindo especialmente os interesses ou características do segmento que lidera a ação. Nesse sentido, um grande desafio dessas experiências é a busca simultânea de adaptação dos empreendimentos populares à lógica concorrencial do mercado e de construção de relações colaborativas que favoreçam a inclusão produtiva e a redução das desigualdades.⁵ O enfrentamento consciente desses desafios torna o Projeto Catalisar uma experiência relevante para o avanço conceitual e prático das estratégias de desenvolvimento econômico local.

Em suma, o Projeto Catalisar pode contribuir para o enfrentamento de uma questão decisiva para o desenvolvimento no mundo contemporâneo, assim formulada por Muahammad Yunus: “*Como a metade de baixo da população mundial pode ser inserida na economia dominante e ser capacitada para competir no mercado livre?*” Os pressupostos e a metodologia do Projeto Catalisar estão alinhados com os caminhos que o próprio Yunus recomenda aos que buscam uma resposta a essa questão. Segundo ele, é preciso: “*reconhecer o enorme potencial dos pobres, principalmente das mulheres e de seus filhos. [É preciso] vê-los como atores independentes (...) que podem agir por conta própria, chegando inclusive a se tornar empresários autônomos ou criando postos de trabalho para outros.*”⁶

⁵ França, Caldas e Vaz , 2002 e 2004.

⁶ Yunus, 2008.

2.3. Estratégias de ação

2.3.1. Conhecer a realidade e identificar oportunidades para tapar os vazamentos da economia local

A primeira etapa do Projeto Catalisar envolve a realização de reuniões e oficinas de trabalho locais, com a participação de diferentes representantes da comunidade, destinadas à identificação de bens econômicos, sociais e ambientais e das necessidades existentes na localidade (Bairro de Eldorado e adjacências). As necessidades levantadas podem ser de caráter comercial ou sociocultural, e podem apontar oportunidades de empreendedorismo comercial ou de protagonismo social.

O projeto também utiliza a técnica denominada “Multiplicador Local” para analisar despesas e gastos em uma comunidade, e calcular quais desses gastos são realizados localmente e quais vazam para outros territórios.

Os resultados devem levar à identificação de empreendimentos econômicos e sociais que possam ser conduzidos por empreendedores locais, responder às necessidades da comunidade local, evitar o vazamento de recursos para outras regiões e gerar impacto positivo na localidade.

A técnica “Multiplicador Local” propõe que empresas e organizações existentes na comunidade analisem seu orçamento anual, seus gastos com eventuais fornecedores contratados e também os gastos efetuados por seus fornecedores e funcionários, tendo em vista o mapeamento dos itens que são consumidos na comunidade e fora dela. A partir desse mapeamento a empresa ou organização em questão avalia a possibilidade e a viabilidade de passar a efetuar compras na localidade. Ao mesmo tempo, geram-se visões sobre oportunidades e perspectivas para a criação de novos empreendimentos na localidade que possam oferecer produtos ou serviços com custo e qualidade que atendam às necessidades dos clientes.

2.3.2. Desenvolver o empreendedorismo popular

O Projeto Catalisar utiliza a metodologia de *coaching* para apoiar pessoas e instituições no desenvolvimento de empreendimentos comerciais ou socioculturais.

O *coaching* difere das formas tradicionais de treinamento porque se baseia no estabelecimento de um vínculo que favorece a promoção dos interesses e capacidades das pessoas e grupos para desenvolverem seus projetos. É uma abordagem de cooperação horizontal, baseada em diálogo orientador, que estimula e valoriza a energia, a vontade e a ação do empreendedor, e fortalece sua responsabilidade e proatividade ao invés de criar dependência externa.

Ao lado do *coaching*, o projeto articula o acesso ao microcrédito (junto ao Banco do Povo Crédito Solidário) e a oportunidades de capacitação profissional (junto a organizações como o SEBRAE, o SENAI etc.) para que os empreendedores disponham de condições e habilidades específicas para o gerenciamento e operação de seus negócios, ou para que pessoas da comunidade ampliem sua empregabilidade.

O projeto não apóia apenas empreendedores comerciais, mas também pessoas que buscam criar organizações ou programas com finalidade não lucrativa em áreas como cultura, educação, esporte ou lazer. Esses empreendimentos fortalecem o capital social da comunidade e ajudam a reduzir problemas (tais como o crescimento da violência) que fragilizam o tecido social. Como sua concretização depende de recursos financeiros provenientes de orçamentos públicos (estaduais ou federais) ou de agências de financiamento privadas, eles acabam assumindo igualmente uma importância econômica na localidade.

Um aspecto fundamental da metodologia de fomento ao empreendedorismo popular empregada pelo Projeto Catalisar é o fato de que essa ação não está dissociada do trabalho que a ACER realiza no campo da superação das vulnerabilidades sociais e da garantia de direitos. Isto é especialmente importante no caso daqueles empreendedores que dependem das políticas de assistência social para sobreviver ou para enfrentar situações de vulnerabilidade, e que buscam no empreendedorismo um caminho de emancipação.

2.3.3. Articular parcerias e arranjos produtivos locais

Com base na experiência e credibilidade conquistadas pela ACER ao longo dos anos de sua inserção no Bairro de Eldorado, o Projeto Catalisar desempenha o papel de organização mediadora e articuladora de parcerias que favoreçam a inclusão produtiva sustentável de microempreendedores populares.

A articulação de parcerias é essencial para viabilizar:

- A oferta de crédito para as iniciativas de geração de renda ou de financiamento para os empreendimentos sem fins lucrativos de caráter sociocultural.
- A constituição de arranjos produtivos que possam associar empreendimentos populares à cadeia de produção e consumo de empresas de maior porte.
- O fortalecimento de políticas públicas e ações governamentais no âmbito do município, que ampliem as condições de sustentabilidade dos empreendimentos populares.

2.4. O público do projeto: identidade e diversidade

O Projeto Catalisar promove não apenas o empreendedorismo comercial, mas também o empreendedorismo sociocultural; acolhe o empreendedor popular individual e os grupos solidários de produção; apóia jovens que sonham realizar projetos pessoais ou pessoas que já trazem consigo trajetórias no mercado formal ou informal de trabalho; orienta empreendedores populares que possuem alguma experiência acumulada e querem aprimorar sua atividade, mas também pessoas em situação de vulnerabilidade que necessitam de apoio especial para superar dificuldades e melhorar suas condições de vida.

Pesquisadores do IPEA acabam de divulgar um estudo⁷ que mapeou as características de possíveis beneficiários de uma estratégia de intervenção voltada à promoção da inclusão produtiva das populações mais vulneráveis. O estudo tomou por base a parcela da população brasileira incluída no Cadastro Único⁸ – um total de 72,9 milhões de pessoas (economicamente ativas ou não). Nesse contingente, a população economicamente ativa representa cerca de 29 milhões de pessoas. Com exceção de um subgrupo dessa fatia da PEA inclusa no Cadastro Único (os trabalhadores inseridos na agricultura familiar e os trabalhadores agrícolas sem carteira, que representam 25% desse conjunto) os demais segmentos estão de alguma forma representados entre os beneficiários do Projeto Catalisar: empregados (domésticos ou não) com e sem carteira, empregados urbanos sem carteira, trabalhadores por conta própria, desempregados e trabalhadores com inserção marginal). Dos 29 milhões de trabalhadores economicamente ativos do Cadastro Único, cerca de 11,9 milhões são jovens de 16 a 29 anos – também representados entre os beneficiários do Projeto Catalisar.

Por acolher essa diversidade de perfis do mundo da economia popular, o Projeto Catalisar se vê diante do desafio de adequar e personalizar sua metodologia aos diferentes níveis de capacidade e graus de vulnerabilidade da população que busca formas mais sustentáveis de inclusão

⁷ Castro, Sátyro, Ribeiro e Soares, 2010.

⁸ O Cadastro Único engloba a parcela economicamente mais vulnerável da população.

produtiva. Ao mesmo tempo, torna-se uma rica fonte de conhecimentos sobre as especificidades de cada subgrupo e sobre os desafios para o fortalecimento do empreendedorismo popular e de processos inclusivos de desenvolvimento local.

3. RESULTADOS ALCANÇADOS PELO PROJETO

3.1. As ações em números

Para promover a mobilização da população residente no Bairro de Eldorado e a identificação de oportunidades desenvolvimento econômico local, o Projeto Catalisar realizou em sua fase piloto:

- 20 oficinas de mapeamento de bens da comunidade.
- 20 oficinas de desenvolvimento econômico sustentável.
- 20 oficinas de preservação ambiental.
- 660 pessoas participaram das oficinas acima mencionadas.

Entre agosto de 2008 e fevereiro/2010 o projeto atendeu:

- 90 empreendedores por meio de *coaching*.
- A média de atendimento foi de 39 horas por mês (perfazendo um total aproximado de 740 horas no período).

O atendimento dessas pessoas aconteceu não apenas por meio de atividades de *coaching* em sentido estrito, mas incluiu uma gama mais ampla de atividades tais como o acompanhamento dos empreendedores em reuniões e eventos, a orientação para a elaboração de projetos de negócio, a articulação de vínculos e contatos que pudessem ampliar o universo de informações e relações dos empreendedores etc.

Entre abril/2009 e fevereiro/2010 a concessão de créditos para os empreendedores (por meio do Banco do Povo) alcançou os seguintes números:

- Concessão de 38 créditos para 31 clientes.
- Total de R\$41.600,00 emprestados no período.
- Objetivos dos empréstimos:
 - Capital de giro: 31 clientes (81,6%).
 - Investimento fixo: 7 clientes (18,4%).
- Restrições cadastrais:
 - Clientes sem restrições cadastrais: 22 (71,0%).

- Clientes com restrições cadastrais: 9 (29,0%).
- Clientes que regularizaram as restrições cadastrais: 2.
- Fomento a novos negócios:
 - Negócios preexistentes: 26 (83,9%).
 - Novos negócios: 5 (16,1%).

Só foi possível conceder crédito para clientes com restrições cadastrais e/ou que tinham a intenção de abrir novos negócios porque a ACER constituiu um fundo de microcrédito próprio e, em acordo com o Banco do Povo, estruturou uma política diferente daquela que é praticada convencionalmente por essa instituição.

Nesta fase piloto o projeto articulou junto ao SEBRAE a realização de 14 cursos de gestão e empreendedorismo, que alcançaram 273 pessoas. 30 comerciantes formalizados participaram do Programa Bons Negócios do SEBRAE.

Como desdobramento da fase piloto foram criados a “Incubadora de Negócios Sociais da ACER” e o “Centro de Treinamentos da ACER”.

Os números e fatos acima mencionados são **indicadores operacionais** significativos do esforço de implementação das estratégias de ação do Projeto Catalisar. Os impactos dessas estratégias na geração dos **resultados esperados** – desenvolvimento do empreendedorismo popular, formação de relações intersetoriais colaborativas, construção de caminhos para a promoção do desenvolvimento local – serão exemplificados nos capítulos seguintes, que focalizam aspectos da história de vida, das atividades e das visões de beneficiários e parceiros do projeto.

3.2. Empreendedorismo popular: caminhos e desafios

3.2.1. Desenvolvimento de empreendedores comerciais

3.2.1.1. Cleusa e Manoel – Confecção e Reparos

Os empreendedores

O casal Cleusa e Manoel possui uma loja de agasalhos. Cleusa confecciona e faz consertos e ajustes em peças de roupa. Manoel cuida da administração. Antes de abrir a loja, nenhum dos dois tinha atuado profissionalmente na área da costura. Ela era copeira, ele era mecânico.

Como o empreendimento começou

Cleusa gostava de costurar e um dia resolveu fazer um curso grátis que foi oferecido em uma entidade ligada à Prefeitura. Há cerca de 3 anos começou a costurar para fora e resolveu fazer um novo curso, desta vez pagando uma taxa: Como ela diz, *“foi um investimento”*.

Manoel conta como o empreendimento funcionava antes do contato com o Projeto Catalisar: *“Primeiro colocamos um ponto na garagem de nossa casa. Ali já tínhamos registro na prefeitura. Só depois resolvemos abrir um ponto na rua da ACER.”*

Antes do encontro com o Projeto Catalisar a loja não vendia peças confeccionadas por Cleusa. Eles precisavam melhorar as vendas e resolveram contratar um funcionário para essa função, enquanto Manoel ajudaria a esposa na confecção. Não deu certo. As vendas não melhoraram. Como tinham dois pontos, pagavam dois aluguéis e a situação começou a ficar difícil.

Para tentar melhorar a situação, faziam muita venda fiada. Começaram a perder muito com isso e quase tiveram que parar o negócio.

Encontro com o Projeto Catalisar

Como o segundo ponto ficava quase em frente à sede da ACER, eles logo tiveram notícia sobre o Projeto Catalisar.

O *coaching* ajudou o casal a mudar a aparência, a organização e o jeito de funcionar da loja.

Primeiro ela foi pintada. Na parede externa, do lado da porta de entrada, colocaram o nome e número da loja, e a indicação dos produtos e serviços de reparo que os clientes encontram ali. Por causa disso, uma vizinha que é cabeleireira também resolveu pintar sua loja.

A oficina (local em que fica a máquina de costura) foi colocada na parte de trás da loja e os produtos confeccionados por Cleusa passaram a ser expostos na parte da frente, de modo a serem mais facilmente vistos pelos transeuntes e clientes.

Vista externa e produtos expostos na loja



Embora cuide mais das tarefas administrativas enquanto a esposa se ocupa da confecção das peças, Manoel aprendeu a cortar os tecidos com a esposa (embora ainda não faça traçados). Ele diz que, no futuro, pretende fazer um curso para aprimorar a técnica de corte.

Hoje a loja não tem um funcionário vendedor, mas Manoel sente que, no momento, não há essa necessidade. Segundo Cleusa, *“quando vier o frio talvez precise, porque aí aumentam os pedidos.”*

O casal decidiu manter a loja um só ponto (na rua da ACER, que é mais movimentada). Como unificaram o negócio nesse ponto, estão pagando apenas um aluguel.

Orientados pelo *coaching*, decidiram tomar um crédito de R\$1.000,00 no Banco do Povo para investir em estoque de roupas e tecidos, e para pintar a loja. Cleusa acha que talvez seja o caso de fazer um novo crédito para comprar uma máquina de bordar.

Tudo isso resultou em aumento dos clientes. Por isso, hoje eles pensam em voltar a ter um funcionário e talvez abrir outra loja.

Atualmente a loja não vende mais fiado. Numa parede lateral, em local visível para quem entra, há um cartaz onde se lê: *“O fiado é um mágico, faz o freguês desaparecer.”*

Implantaram pagamento parcelado. Fazem parcelamento sem juros em até quatro vezes e dão desconto para pagamento à vista. O cliente também pode deixar 50% de entrada e pagar o restante em uma data de sua escolha, quando tiver condições para completar o pagamento. Também já operam com cartão de crédito.

A loja tem autorização da Prefeitura para operar e fornece recibo simples aos clientes pelos produtos e serviços vendidos.

Estão compreendendo melhor a relação dos clientes com os produtos, a vontade da população local de comprar roupas, mesmo em momentos de crise. *“As pessoas deixam para comprar quando têm dinheiro, mas não deixam de comprar”*, diz Manoel. Alguns preços de produtos expostos na loja: camisetas – R\$8,00; conjunto de calça e agasalho escolar – R\$35,00; bermuda infantil – R\$10,00.

Peças encomendadas só são confeccionadas mediante uma entrada. Quando necessário, negociam a forma de parcelamento com clientes que tenham dificuldades para pagar. *“O cliente não pode se sentir excluído. Outro dia, uma senhora que recebe Bolsa Família deu R\$20,00 de entrada numa compra de R\$40,00 e marcou de pegar o produto quando tivesse o restante”*, conta Manoel. Eles pensam em criar algo como um carnê para não perder esse tipo de cliente.

Após o processo de *coaching*, o casal está administrando melhor a relação entre o custo dos insumos e a receita das vendas, e passou a ter controle sobre o superávit. *“Este mês já deu para sentir que está garantido o dinheiro para pagar o empréstimo do Banco do Povo”*, diz Manoel.

Com a oficina mais organizada e mais bem administrada, eles ganharam mais controle sobre a capacidade de produção. *“Hoje pegamos mais encomendas de reforma. Tentamos não desprezar nada; colocamos até um fecho de R\$1,00. Isso é bom para os clientes que têm pouco dinheiro.”*

Outro dia a calça de um cliente foi danificada durante o conserto. Eles não hesitaram em pagar o custo (R\$ 44,00). *“O cliente tem que ser respeitado, porque o erro foi nosso.”*

O sucesso experimentado na loja fez Manoel e Cleusa indicarem o Projeto Catalisar para outras lojinhas de costura para as quais eles passam os clientes que não conseguem atender. Porém, nunca pensaram em fazer aliança com outros pequenos empreendedores, tais como o pessoal que vende roupas na feira. *“Nossos concorrentes são caseiros”*, comenta Cleusa.

Sobre a ajuda que recebeu do Projeto Catalisar, Manoel diz: *“Sentíamos que poderíamos melhorar. Falamos das nossas idéias e discutimos em reuniões aqui na loja [com o coach]; isso ajudou muito. Tínhamos limitações na organização e no funcionamento da loja, mas conseguimos melhorar.”*

Perspectivas

A Loja ainda não tem CNPJ. Cleusa começa a se preocupar com o pagamento de impostos. Acha isso importante: *“Quem não quer ter sua firma aberta e funcionando direito?”* Espera que o coach a ajude a obter orientações sobre impostos e regularização da firma.

Hoje a loja funciona com mais atenção às necessidades dos clientes: *“As pessoas querem variedade”*, diz Cleusa.

Atualmente os produtos mais vendidos são uniformes escolares e roupas infantis com bordados. Cleusa decidiu priorizar a produção de roupas para crianças, pois percebeu que esses produtos vendem mais. Para tomar essa decisão teve o apoio do *coaching*. Passou a concentrar o foco no público infantil, mas com variedade de produtos para a faixa dos 2 aos 16 anos: *“Agasalhos para adulto, só sob encomenda”*, diz ela.

Durante a entrevista (que se realizava no espaço da loja), uma cliente entra na loja e pede para Cleusa fazer ajuste numa calça, dizendo que precisa do serviço imediatamente. Cleusa pede licença ao entrevistador e diz à cliente: *“Não é sempre que isso é possível, mas vou dar um jeito de fazer agora.”* A cliente agradece: *“É que eu sou cliente VIP.”*

Durante o conserto, Cleusa conversa com a cliente sobre vários assuntos. Saindo do provador com a calça já ajustada, a cliente diz que o ajuste ficou bom e recebe conselhos de Cleusa sobre o tipo de calça que está na moda: *“Cuidado com essas calças que são todas iguais e que deformam o corpo”*. O custo do conserto ficou em R\$ 5,00.

Perguntada pelo entrevistador sobre como resumiria as mudanças que aconteceram depois do apoio do Projeto Catalisar, Cleusa responde: *“Sair do trabalho em casa para a montagem da loja foi muito bom. Os resultados agora são bem melhores”*.

3.2.1.2. Eliana – Lanchonete

A empreendedora

Há um ano Eliana – mãe de três filhos – é dona de uma lanchonete que oferece sanduíches, salgados, sucos e doces ao público do Bairro de Eldorado. Nascida em uma família de micro comerciantes, logo desenvolveu o gosto de empreender: *“Sempre gostei de vender”*, diz ela.

Mesmo tendo interrompido o estudo em alguns momentos, Eliana conseguiu completar o Ensino Médio aos 35 anos de idade. Quando conheceu o Projeto Catalisar tinha idéias para melhorar a lanchonete, mas também tinha dúvidas. Encontrou apoio no projeto para colocar as idéias em prática e avançar no negócio.

Como o empreendimento começou

Eliana teve muitos parentes que foram comerciantes informais: *“minha avó tinha um bar, meu avô vendia coisas na feira, uma tia vendia ouro e a outra vendia roupas.”*

Antes de abrir a lanchonete ela teve alguns empregos formais e informais.

Em certa época começou a trabalhar como faxineira na casa de uma moça. Passado um tempo, começou a trabalhar como cuidadora da mãe dessa moça, que era uma senhora idosa. *“Ganhava R\$550,00 por mês para cuidar dela.”* Durante esse tempo, combinava o trabalho remunerado com o comércio por conta própria: *“Eu ficava na casa dela três vezes por semana, mas durante esse tempo continuei a vender salgados.”* Um dia (três anos atrás) a senhora idosa passou a necessitar de uma enfermeira. Quando perdeu o emprego de cuidadora, Eliana passou a se dedicar só ao comércio informal de salgados.

Chegou a vender jóias durante um tempo. *“Uma de minhas tias fazia isso”,* lembra. Em outra época começou a fazer bolos e trufas, que vendia de porta em porta. Um dia montou uma barraca na porta da própria casa para vender doces, coxinhas e outros salgados. Foi uma espécie de antecipação da lanchonete que ela tem hoje: *“nunca gostei de trabalhar com produtos industrializados.”* Há oito anos chegou a ter uma sociedade com a mãe, que não foi adiante.

O período de emprego formal foi numa grande rede de supermercados, onde ela trabalhou cinco anos como balconista e estoquista. Depois trabalhou por um tempo como segurança nessa mesma rede.

Mas a vocação de empreendedora parecia falar mais alto. Antes de abrir a lanchonete, ela teve uma loja informal, em outro bairro, numa casa com sala e garagem. Nesse local vendia coisas variadas: calcinhas, produtos de beleza, salgados e até feijoada aos sábados.

Durante todo esse tempo, sempre enfrentou dificuldades. Apesar da vontade e da energia para atuar por conta própria, as contas nunca fechavam direito. *“Muitas vezes eu acabava vendendo*

fiado, e isso sempre era um problema. Vendia tudo, mas receber era sempre problema. Era difícil repor mercadoria.” Por causa disso, até hoje o nome dela figura em cadastro de devedores.

Um dia uma amiga sugeriu que ela viesse para o Bairro de Eldorado. Depois de muita dificuldade, conseguiu alugar um ponto na rua da feira. O local tinha uma mesa e uma estufa. A lanchonete tinha um mês quando Eliana ficou sabendo do Projeto Catalisar.

Encontro com o Projeto Catalisar

Os vínculos de confiança que a ACER estabeleceu com as famílias do bairro acabam favorecendo a adesão ao projeto de pessoas interessadas em empreender.

Eliana tomou conhecimento do projeto porque seus filhos participavam de atividades que a ACER oferece para crianças e adolescentes de Eldorado: *“Conversando com uma educadora social, fiquei sabendo que a ACER tinha um novo projeto para ajudar quem tem comércio e precisa de orientação”*.

Ela buscava melhorar seu empreendimento e aderiu bem ao *coaching* oferecido pelo projeto. No começo ela se reunia com o *coach* uma vez por semana. Gradualmente os encontros foram acontecendo a cada 15 dias e hoje acontecem uma vez por mês.

Uma das principais coisas que começou a aprender no *coaching* foi o controle de gastos e receitas. Ela conta que nunca soube administrar o dinheiro, controlar quanto vendeu e quanto ganhou. *“Gosto do que faço, mas meu forte sempre foi vender e me comunicar.”*

Hoje ela tem um caderno em que registra os gastos na lanchonete, separados dos gastos da sua casa. Embora ainda tenha dúvidas sobre qual é exatamente o seu ganho atual, estima que antigamente ganhava R\$1.200,00 por mês com as vendas e que hoje ganha R\$1.500,00. O importante, como diz, é que agora trabalha *“de forma menos embaraçada”*.

Passou a fazer controle financeiro mensal e a monitorar a evolução da lanchonete ano a ano. No início de 2010 comemorou um resultado importante: melhoria de 40% nas vendas na comparação entre janeiro de 2009 e janeiro de 2010. *“Continuar do mesmo jeito o tempo todo não vale a pena”*, afirma.

Com a ajuda do *coach* decidiu fazer um curso no SEBRAE, onde fez uma descoberta: “*Percebi que ainda não saí da fase de sobrevivência como empreendedora, mas estou começando a mudar*”.

De fato, a lanchonete ainda tem suas “idas e vindas”. Eliana chegou a contratar uma ajudante, mas acabou mandando a pessoa embora. Ela sente que não dá conta de tudo, mas ainda não conseguiu ter alguém na lanchonete: “*Sozinha acabo ficando mais tranquila; tudo fica mais limpo e do meu jeito*.” Ela acha melhor trabalhar mais do que ter problemas com funcionários: “*Poucos querem trabalhar; em geral só querem ganhar dinheiro*.” Essa é uma das questões que ela tem discutido no *coaching*. Atualmente está conversando com uma moça, mas está em dúvida. Se for contratá-la terá que ser como autônoma, pois a lanchonete ainda não está regularizada. Por sinal, esta é uma das mudanças que gostaria de fazer: “*constituir a firma, legalizar a lanchonete*.”

Embora sua mãe também tenha uma lanchonete num bairro próximo de Eldorado, Eliana não mantém qualquer tipo de parceria ou colaboração mais estruturada com ela. O máximo a que chegam é a indicação recíproca de fornecedores, mas isso acontece de forma esporádica. Nunca pensaram em fazer compras conjuntas, ou outra forma de trabalho integrado.

Como seu nome estava no cadastro de devedores, Eliana foi auxiliada pelo *coach* para se organizar financeiramente e resolver essa situação.

Quando abriu a lanchonete há um ano, dispunha de R\$1.000,00 e gastou R\$800,00 para reformar o espaço. Sobraram R\$200,00 para comprar as mercadorias iniciais. Aí ela começou a sentir necessidade de ter estoque. Então, com ajuda do *coach*, decidiu pedir empréstimo de R\$1.000,00 ao Banco do Povo para fazer estoque de refrigerantes e produtos para doces e salgados, e adquirir uma chapa para fazer lanche e tapioca. Após avaliações, recebeu um empréstimo de R\$700,00, que está pagando seis prestações mensais. Posteriormente, fez um segundo empréstimo para adquirir baleiros. “*Foram bons investimentos*”, avalia.

O *coaching* tem ajudado Eliana a refletir sobre o que fazer para melhorar as vendas no começo do ano, quando normalmente o movimento é mais fraco. Uma idéia posta em prática foi melhorar a divulgação da lanchonete por meio de cartazes afixados dentro da loja e de panfletos e cartões de visita distribuídos nas imediações. Ela mandou confeccionar 1.000 panfletos.

Área interna da lanchonete



Segundo Eliana, a situação atual da lanchonete é boa. *“Vendo de 100 a 130 salgados por dia. Já tive um fim de semana com 300 salgados.”*

Em certas épocas ela faz produtos diferentes: por exemplo, ovos de páscoa, bombons, cestas com chocolates decorados. Vai até uma cidade próxima para comprar enfeites e insumos que usa para montar as cestas. Para concretizar a idéia chegou a pensar em fazer um novo empréstimo no Banco do Povo. Mas, analisando essa hipótese com o *coach*, concluiu que era preferível usar o cartão de crédito, pois o tempo entre as compras e as vendas era pequeno.

No *coaching* também são analisadas alternativas de produtos para a lanchonete. Por exemplo, Eliana chegou a pensar em fazer novo empréstimo para comprar uma máquina de suco. Após reflexão com o *coach* concluiu que o investimento e o custo de manutenção da máquina seriam altos. Então decidiu continuar a servir suco de fruta feito em liquidificador e açaí na tigela, que têm boa saída.

Perspectivas

Revendo sua trajetória, Eliana percebe que aos poucos foi concentrando seus esforços na lanchonete. Parou de atuar em várias frentes e passou a focalizar a atenção numa só área. *“Quando eu era revendedora trabalhava bastante, mas não ganhava o suficiente. Hoje passei a me preocupar só com o meu negócio.”*

Atualmente ela está se sentindo mais confiante. Relembra quando, em discussão com o *coach*, concluiu que precisaria vender R\$150,00 por dia para cobrir todas as despesas e retirar o seu

próprio salário. “Hoje já estou chegando perto dessa média; no final do ano houve uma queda, mas depois voltei a essa média”, afirma.

Também se sente mais segura quanto à sua estratégia comercial: “Hoje não vendo mais fiado. E já fiz investimentos. Primeiro tem que haver plantação, depois colheita.”

Cartão de visita da lanchonete



A experiência do *coaching* fez com que Eliana indicasse o Projeto Catalisar para algumas pessoas. As recusas de uns e os insucessos de outros a fazem refletir: “Algumas pessoas não têm vontade, iniciativa. Assim não adianta. Querem um empréstimo, mas não percebem que tem que haver trabalho. Precisa de estímulo para que uma idéia dê certo. Mas muita gente tem só a necessidade, não tem um objetivo.”

Embora já tenha alcançado progressos, Eliana gostaria de manter o vínculo com o Projeto Catalisar: “Não quero me desligar do projeto. Se vier um problema novo, posso precisar ajuda.”

Ela tem planos para o futuro: “Melhorar minha vida financeira, poder atender bem meus clientes. Um dia, conseguir um bom funcionário.”

E mais: “Acho que estou conseguindo me estabilizar. Se continuar como está estará ótimo, mas quero seguir, não parar. Neste ano gostaria de fazer um curso para montar buffet. Meu sonho é ter uma casa para não ter que pagar aluguel.”

3.2.1.3. Jane – Salão de Cabeleireiro e Conveniência

A empreendedora

Há dois anos Jane abriu um salão de cabeleireiro integrado a uma pequena loja de conveniência feminina, na garagem de sua própria residência. Ali trabalham ela e a filha. Após um ano de

funcionamento as dificuldades começaram a aumentar e ela estava para fechar o salão, quando conheceu o Projeto Catalisar.

Hoje o salão está organizado como empresa individual, registrada na prefeitura. Está bem equipado e funciona diariamente das 08h30 às 18h00. Tem cerca de 50 clientes fixos. Jane cuida da administração e sua filha atua como cabeleireira e manicure. Os preços: cabelo – R\$ 50,00; pé e mão – R\$ 15,00. Elas contam com duas parceiras: uma depiladora e uma moça que faz maquiagem definitiva. Na lojinha de conveniência é possível comprar bijuterias, pequenas bolsas, produtos para cabelo, blusas e calças.

Como o empreendimento começou

Jane trabalhou durante anos na firma de seu ex-marido. Quando se separaram, ela ficou sem o emprego e teve que buscar um novo caminho para organizar sua vida pessoal e profissional.

Em pouco tempo surgiu uma oportunidade. Uma pessoa conhecida estava fechando um salão de beleza e ofereceu todo equipamento a Jane pelo valor de R\$ 500,00. Os anos na firma do ex-marido tinham dado a Jane experiência em vendas e no relacionamento com pessoas. Sua filha já tinha feito, por hobby, cursos na área de manicure e maquiagem. Então ela resolveu aceitar a oferta e abrir o salão.

Durante dois meses o salão ficou quase vazio. Mas, como elas conheciam bastante gente no bairro, aos poucos começaram a aparecer clientes.

Como muitas clientes eram conhecidas e a renda média dos moradores no bairro não é alta, Jane começou a vender fiado com frequência. Ela conta: *“Aí começaram os problemas. Passou a ser difícil girar o caixa e não conseguíamos pagar as dívidas.”*

Para tentar melhorar a situação, começou a revender produtos de beleza para outros pequenos salões, de porta em porta, enquanto a filha ficava atendendo os clientes no seu próprio salão. *“Não resolveu, mesmo porque em muitos casos eu também acabava vendendo os produtos fiado”.*

Ela conta que nessa época começou a gostar de vender: *“Passei a gostar primeiro por necessidade, quando tive que começar a vender produtos na rua. E depois [quando o salão prosperou], porque as vendas me ajudaram a superar dificuldades financeiras.”*

O salão já estava tendo dificuldades há quase um ano, quando uma cliente que conhecia a ACER, percebendo a situação, sugeriu que Jane procurasse o Projeto Catalisar.

Encontro com o Projeto Catalisar

Quando a entrevista foi realizada, Jane estava em processo de *coaching* há um ano no Projeto Catalisar. Durante os primeiros sete meses, as reuniões com o *coach* foram praticamente semanais.

O primeiro ponto trabalhado foi a dificuldade financeira do salão. Nas sessões de *coaching* Jane foi compreendendo que não podia mais vender fiado. Essa não foi uma decisão fácil: *“Depois que acabei com o fiado, muitas clientes se afastaram. Mas em negócio é preciso agir com razão.”* Dois cartazes, afixados em local bem visível no salão, trazem dizeres que apontam a mudança:

- *“Não trabalhamos mais fiado! Não insista!”*
- *“Aceitamos Master e Visa.”*

Outra mudança importante foi quanto ao planejamento das compras. *“Aprendi a avaliar qual a hora certa de comprar e a não comprar só por empolgação.”*

A melhoria no controle das finanças foi dando mais confiança para que Jane e a filha investissem na reforma do ambiente físico e buscassem aprimorar a qualidade do atendimento no salão: *“Ele [o coach] nos ajudou até a achar um pedreiro para reformar o salão. Passamos a trabalhar mais com a razão na parte financeira e pudemos por em prática nossas idéias para agradar as clientes.”*

Área interna do salão



A divisão do trabalho entre Jane e a filha também foi objeto de discussão no processo de *coaching*. Hoje, as duas conseguem separar com mais clareza seus papéis no trabalho. “*Em casa é uma coisa, no trabalho a relação é mais profissional*”, diz Jane.

Ela está tentando convencer a filha a se interessar pela parte financeira. A filha pensa em voltar a fazer um curso superior de estética, interrompido quando ela e a mãe enfrentaram dificuldades financeiras. Jane também pensa em fazer um curso de cabeleireiro brevemente.

O processo de *coaching* foi desenvolvido com base nas capacidades que Jane acumulou em sua história de vida – proatividade, disposição para trabalhar (“*tem dia que começo cedo e trabalho até 2h00 da madrugada*”; “*atendemos a cliente no horário em que ela necessita*”), valorização de produtos de qualidade, habilidade para dialogar e criar vínculos. Foram essas capacidades que, fortalecidas no decorrer do processo, potencializaram as transformações no salão.

Ao lado do desenvolvimento de habilidades, o *coaching* ajudou Jane a ter mais coragem para ousar e a perceber suas próprias forças. Seu depoimento revela a especificidade do *coaching* em relação a outros processos de capacitação de empreendedores: “*Ele me fez reconhecer melhor as capacidades que eu tinha. Muito disso é passado em cursos, mas a maioria dos salões não aplica.*”

Para ela, o apoio do Projeto Catalisar não só “*evitou a quebra do salão*”, mas também ajudou na reorganização financeira e no crescimento do empreendimento. Jane passou a comprar galões de produtos para cabelos de uma marca conhecida e respeitada no mercado, negociando preços com os fornecedores e conseguindo preços bons na compra. Com isso tem conseguido oferecer uma boa relação custo/benefício para suas clientes e preços competitivos em relação a outros salões da região.

As melhorias no controle financeiro e na qualidade do atendimento trouxeram frutos: “*Aumentamos bastante o faturamento. Hoje eu já posso pensar em ter um salário razoável. Já separo meus gastos pessoais dos gastos do salão.*” E, o que é mais importante, a qualidade do serviço melhorou: “*Algumas clientes que perdi quando acabei com o fiado foram reconquistadas depois.*”

Cartão de visita do salão



Perspectivas

Com a melhoria do salão, Jane teve uma experiência importante para a consolidação de sua trajetória como empreendedora: pensou em comprar uma loja de presentes que estava à venda numa rua do bairro mais movimentada que a sua. Ela pensou que, com essa aquisição, poderia separar a lojinha de conveniência do salão de beleza.

O negócio parecia bom. A dona disse que o faturamento poderia chegar a R\$6.000,00 por mês. Por precaução, e com a ajuda do *coach*, Jane decidiu fazer um teste: assumiu o controle da loja mediante um contrato de experiência e adiou a assinatura do contrato definitivo de compra e venda. Foi atuar na nova loja e deixou a filha na condução do salão.

Essa decisão foi acertada, porque o novo negócio não se mostrou viável. Durante seis meses o faturamento mensal nunca passou de R\$3.000,00. Nesse período ela nem sequer chegou a repor o estoque de mercadorias.

Embora Jane trabalhasse muito na nova loja (ficava lá de segunda a sábado, 12 horas por dia) o retorno esperado não aconteceu. O ponto era bom, ela fez várias melhorias no layout e na fachada da loja, mas as vendas não aumentaram. O público passou a notar a nova aparência da loja, mas não a comprar mais na loja. O saldo final foi um aprendizado, consolidado com o apoio do *coach*: apesar do esforço de Jane, aquela loja não tinha uma identidade como a que ela conseguira imprimir no salão. O novo negócio não conseguiu deixar de ser “*uma loja de presentinhos em geral*”, igual a qualquer outra, enquanto o salão tinha se tornado um negócio diferenciado.

O coach do Projeto Catalisar ajudou-a na decisão de não dar continuidade na loja de presentes. “*Valeu muito como experiência. Concluí que quis comprar a loja sem ter dados objetivos sobre o negócio.*” Durante o período em que Jane esteve à frente daquela loja, o salão sofreu com seu afastamento. A filha ficou sozinha, as atividades diminuíram e ela acumulou alguma dívida. Mas com sua volta o salão normalizou as atividades e as dívidas estão sendo pagas.

Após o aprendizado da experiência fracassada (*“concluí que meu futuro está aqui mesmo no salão”*), Jane começou a pensar em um plano mais elaborado de crescimento do salão, que pode incluir a abertura de uma filial, ou até mesmo a criação de um centro de estética. Ela tenciona contratar um carro de som para divulgar o salão em bairros próximos, tendo em vista ampliar a clientela. Planeja empregar manicures e ter uma depiladora própria (atualmente ela aluga espaço para uma depiladora que atua por conta própria no salão).

Gradualmente Jane está implementando uma forma moderna de atendimento no salão, onde o que importa não é apenas a oferta do serviço em si, mas a capacidade de atuar com foco naquilo que é valorizado pelas clientes: *“O salão não deve ser só um lugar em que a pessoa vem fazer o cabelo e pronto. Há clientes que só querem conversar e ter o seu cabelo tocado.”*

Ao mesmo tempo, o salão vai aprimorando seus diferenciais de atendimento: café da manhã para clientes que chegam bem cedo, um pequeno espaço com atividades onde as crianças podem brincar enquanto as mães são atendidas, descontos nos produtos.

O salão só trabalha com produtos descartáveis. A filha de Jane usa luva e máscara para fazer pés e sobrancelhas. Esteriliza instrumentos e toalhas em aparelho próprio, e não apenas com álcool. Nada disso é comum em salões desse porte. As clientes percebem esses diferenciais e se surpreendem com os preços competitivos. *“Aqui uma escova progressiva custa R\$125,00, quando chega a custar R\$300,00 em outros salões”*, diz Jane. Por tudo isso, muitas clientes indicam o salão para amigas.

Para Jane, o principal resultado é que as clientes estão cada vez mais constantes no salão: *“Não quero ganhar no curto prazo, mas sim fidelizar as clientes. Trato cada uma como eu gostaria de ser tratada.”*

3.2.1.4. Vilma – Pizzaria / Cooperativa de Marmitex

A empreendedora

Vilma atua na ACER há 12 anos. Começou ajudando no acolhimento das crianças vulneráveis que eram atendidas pela entidade. Afastou-se por um tempo e voltou para atuar como cozinheira. Todos na ACER a conhecem, não só pela qualidade da comida que é servida todos os dias no

restaurante da entidade, mas porque é impossível ir ali sem receber um sorriso e um cumprimento amistoso de Vilma.

Ela fala sobre si própria: *“Eu sou uma cozinheira diferente, sou uma cozinheira acolhedora. Alguém me disse: ‘você alimenta a gente e alimenta a alma da gente’.”* Vilma tem prazer em dialogar e interagir: *“Gosto de estimular as pessoas. Tudo depende da gente, da capacidade da gente”*.

Recentemente ela decidiu abrir uma pizzaria e atualmente está liderando um grupo de mulheres para a criação de uma cooperativa de marmitex.

Como o empreendimento começou

Vilma nasceu quando sua mãe tinha apenas 12 anos. Dois anos depois seus pais se separaram. Após algum tempo sua mãe casou de novo.

A mãe trabalhou a vida toda. Aos 13 anos já ajudava na feira, na barraca da avó de Vilma, na periferia de Recife. A avó colhia abacaxi, banana, batata-doce e outras frutas e legumes que vendia na feira com a ajuda da filha.

Reproduzindo uma história que já tinha sido vivida por sua mãe, Vilma, aos 8 anos de idade, já ajudava a mãe a matar galinhas, fazer colheita na lavoura e levar tudo para vender na feira. Também ajudava nas tarefas da casa, mas a mãe se esforçava para que ela continuasse na escola. Sempre que podia, a mãe a recompensava: todo mês comprava uma meia, um brinquedinho, um agrado para ela. Vilma tinha uma vida pesada, mas na sua lembrança aquele não foi um tempo de sofrimento: *“Eu achava tudo aquilo bom. Eu era feliz.”*

O tempo foi passando. Um dia, quando tinha 15 anos, ela saiu de Pernambuco para São Paulo com uma vizinha para trabalhar como empregada doméstica na casa de uma família que a mãe conhecia. Vilma queria ajudar a mãe, que até hoje é feirante. Ela lembra o que sentia quando partiu: *“De lá a gente via São Paulo como um sonho”*.

Como quase não tinha despesas, mandava parte do dinheiro que ganhava para a mãe (como faz até hoje). Com a outra parte começou a empreender por conta própria: comprava roupas e vendia para vizinhos.

Mais tarde começou a fazer bolos de coco, laranja, fubá etc., que levava para vender em escolas a R\$1,00 o pedaço. Ela conta: *“Aprendi a cozinhar com uma tia que era empregada doméstica de forno e fogão”*. Mesmo depois que passou a trabalhar na ACER como cozinheira, completava a renda fazendo e vendendo bolo fiado. *“Anotava tudo num caderninho e recebia no fim do mês.”*

As vendas por conta própria foram se transformando em um sonho: ter um negócio próprio. A idéia de abrir uma pizzaria surgiu quando ela já trabalhava na ACER.

Encontro com o Projeto Catalisar

Como era funcionária da ACER, Vilma logo ficou sabendo do Projeto Catalisar. Ela já tinha um emprego na ACER, mas continuava com o sonho de abrir um negócio. Um dia conheceu um pizzaiolo que sabia fazer uma massa de pizza muito especial: massa folheada. Então teve a idéia de abrir uma pizzaria de massa folheada no Bairro de Eldorado. Foi falar com o *coach* sobre essa idéia e a partir daí se tornou mais uma empreendedora apoiada pelo Projeto Catalisar.

O primeiro passo foi conversar com o pizzaiolo e propor a ele sociedade para abrir o negócio. O pizzaiolo ficou desconfiado e indeciso. Então ela deu um passo arrojado: *“Propus R\$3.000,00 pela compra da receita. Ele aceitou e me ensinou a fazer a massa.”*

Com a ajuda do *coach* Vilma elaborou o plano do negócio, que previa um investimento inicial para aluguel de espaço e compra de equipamentos para a montagem da pizzaria. Como não foi possível obter financiamento no Banco do Povo por restrições cadastrais, ela conseguiu o montante necessário (R\$10.000,00) como um amigo, que não cobrou juros.

Com esse recurso ela comprou os equipamentos e alugou o espaço de um lava-rápido, que reformou e transformou em pizzaria. Com o apoio do marido, Vilma reorganizou o espaço com material de demolição: *“Usamos vidros e outros materiais que compramos por baixo preço. Pintamos o ambiente, fizemos o balcão de atendimento, a área de trabalho e tudo mais.”*

Na organização do espaço houve um cuidado especial: o forno foi colocado em local visível. *“Assim o cliente vê as pizzas sendo feitas, vê os cuidados que tomamos”*, diz ela. A higiene também foi item priorizado no funcionamento da pizzaria: *“Usamos luvinhas e tomamos todo cuidado no manuseio dos ingredientes.”*

À época da entrevista, a pizzaria (batizada com o nome de “Rainha da Massa Folheada”) já funcionava há dois meses, com ótimo movimento: *“Estamos faturando de R\$800,00 a R\$1.200,00*

por sábado. O dia da inauguração rendeu R\$2.000,00. Aos domingos tiramos R\$350,00 a R\$400,00. Nestes dois meses o faturamento chegou a R\$8.000,00 por mês.” A pizzaria funciona com entrega por motoqueiro e serviço no local. No espaço do restaurante Vilma colocou música ao vivo, “*escolhida especialmente, bem suave*”.

O preço das pizzas (definido após estudo prévio feito com a ajuda do *coach*) varia de R\$13,00 a R\$28,00. Vilma já criou promoções: “*Na compra de duas pizzas, ganhe um guaraná.*” E também concebeu formas diferentes de interagir com os clientes: “*Telefone para saber se a pizza chegou bem, para ouvir opiniões e pedir sugestões. Anoto as preferências dos clientes e faço cardápio com os nomes deles.*” O primeiro folheto de divulgação foi feito com a ajuda do Projeto Catalisar.

Além do diferencial da massa folheada, o outro segredo para uma boa pizza é, segundo Vilma, cuidar muito bem dos ingredientes. Ela escolhe pessoalmente todos os componentes. O resultado: “*Os clientes dizem para mim: ‘pode aumentar o preço, mas não mude a qualidade.’*”

O empreendimento conta com a participação de toda a família de Vilma. Os dois filhos (menores de idade) ajudam e recebem uma gratificação pelas tarefas que realizam. Ela está aproveitando esse envolvimento para fazer uma espécie de educação financeira dos filhos: o valor da mesada pode variar a partir de uma avaliação conjunta sobre o que foi feito e o que foi consumido.

Qual teria sido o fator decisivo para que, em pouco tempo, o negócio tenha começado tão bem? A resposta de Vilma: “*Fazer as coisas com qualidade e com amor. Fazer bem feito. Fazer com consciência e coração.*”

Perspectivas

A pizzaria ainda não foi constituída formalmente como Pessoa Jurídica. Por isso, ainda não foi possível obter máquina para cartão de crédito. Vilma está tendo orientação do *coach* para caminhar nessa direção.

Após a implantação da pizzaria ela já teve novas idéias: criar um buffet de pizza personalizado, servido diretamente na residência dos clientes. O buffet funcionaria da seguinte forma: “*A pessoa pede as pizzas, escolhidas no nosso cardápio. Uma funcionária vai à casa dela e serve na hora. É uma coisa diferente e melhor que a simples entrega.*” Outra idéia seria diversificar o restaurante e passar a servir refeições durante o dia e feijoada aos sábados, mantendo a pizzaria à noite.

Porém, a idéia que mais a entusiasma atualmente nasceu dentro da pizzaria, mas diz respeito a outro tipo de empreendimento: a criação de uma cooperativa de marmitex. Ela conta como surgiu a idéia: *“Quando a pizzaria começou a funcionar, levei para lá quatro mulheres do bairro que atuam como voluntárias nas ações sociais ACER. Isso foi importante para elas, deu a elas um ganho de R\$15,00 por dia e 20,00 no sábado. Essas mulheres tinham dificuldade em arrumar trabalho, não acreditavam que era possível melhorar a vida, estavam deprimidas e com baixa autoestima. Eu sabia que elas não seriam reconhecidas pela capacidade que têm. Do jeito que estavam só seriam identificadas pela aparência ou pelo abatimento. Então tive a idéia de propor a elas: ‘vamos nos juntar e fazer uma cooperativa de marmitex’.”*

Vilma começou então um projeto diferente: um empreendimento coletivo. *“Nós temos capacidade, temos que ser atiradas, não podemos nos intimidar, nossa autoestima tem que ser alta.”* Aquela foi mais do que uma simples oferta de trabalho: *“As mulheres da cooperativa precisam de tudo: dinheiro, carinho, respeito, dignidade.”*

Com a ajuda do Projeto Catalisar, o grupo de mulheres fez contato com o Banco HSBC em busca de apoio para a implantação da cooperativa. O plano de trabalho foi elaborado em reuniões de discussão com o *coach*. O empreendimento foi batizado pelo grupo com o nome de “Cooperativa Mulheres Esperança”. A Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de Diadema já foi informada do projeto. Esse contato foi importante, pois a Secretaria tem como uma de suas diretrizes o estímulo a empreendimentos populares solidários, e provavelmente poderá apoiar a implantação da cooperativa. *“Já deu para perceber que, com a idéia da cooperativa, as mulheres estão mais motivadas”*, relata Vilma.

Atualmente Vilma trabalha na ACER como cozinheira, das 08h30 às 14h30. No restante do tempo dedica-se à sua pizzaria. Mas já projeta que poderá sair da ACER em breve (contando com o apoio da entidade nessa decisão): *“Assim terei mais tempo para a pizzaria e também para me dedicar à cooperativa.”*

3.2.2. Desenvolvimento do empreendedorismo comercial coletivo

3.2.2.1. MLB – Cooperativa de Costura

O movimento

MLB é a sigla do “Movimento de Luta nos Bairros, Vilas e Favelas”, cujo foco de ação é a luta pela melhoria das condições de vida das populações de baixa renda. Por meio de seminários,

encontros e mobilizações, o movimento organiza processos de pressão e reivindicação junto aos governos em várias áreas: habitação, saneamento, saúde, transporte público, cultura etc.

O MLB foi constituído em 1999, no Estado de Pernambuco, para organizar a luta das populações das favelas e melhorar as condições de moradia para as famílias sem teto. Atualmente está presente em quatorze Estados brasileiros, inclusive São Paulo. O movimento possui um núcleo de atuação no município de Diadema/SP, com 300 famílias organizadas.

Segundo Roberto Luciano de Melo, membro e articulador do MLB em Diadema, “*o movimento atua de forma autônoma e não clientelista*”. Ou seja, procura ser “*combativo e livre do oportunismo presente em diversas organizações populares brasileiras*” (Jornal do MLB, Editorial Nº 6, Novembro/Dezembro de 2009). O lema do Movimento: “*Reforma urbana – cidade justa, cidade democrática para todos.*”

Tanto na questão da moradia quanto em outras questões críticas para a melhoria da qualidade de vida da população pobre, o MLB atua em parceria com outras organizações. Assim, por exemplo, o mutirão que resultou na construção do Conjunto Dom Helder Câmara, em Recife, foi resultado da parceria do MLB com a Associação de Habitação Popular do Nordeste. Esse conjunto habitacional foi escolhido como um dos cinco melhores empreendimentos do Brasil pelo programa “Melhores Práticas”, da Caixa Econômica Federal. Outro exemplo: com o apoio do Ministério da Saúde, o movimento já realizou projeto para prevenção de DST-AIDS.

Por seu interesse nas condições que precisam ser criadas para uma melhoria efetiva das condições de vida dos grupos mais vulneráveis da população, o MLB decidiu, há dois anos, focalizar a questão da geração de trabalho e renda e buscar alternativas de ação na área do empreendedorismo popular coletivo.

Logomarca do Movimento



Ao longo da história das lutas populares, movimentos sociais buscaram promover melhorias para a classe trabalhadora tendo como horizonte a transformação da sociedade capitalista. Essa é

visão que inspira o MLB: *“Ao longo do caminho, ficou claro que nossa luta não podia ser apenas pela Reforma Urbana, pois o sistema capitalista tornou impossível a construção de cidades justas e democráticas para o povo. Por essa razão, lutamos também por uma nova sociedade, uma sociedade socialista”* (Jornal do MLB, Editorial Nº 6, Novembro/Dezembro de 2009). Por muito tempo, as ações com essa inspiração teórica envolveram basicamente a realização de pressões e reivindicações das organizações de trabalhadores junto às empresas pela melhoria dos salários e das condições de trabalho. Como decorrência das transformações globais iniciadas no último quarto do século XX, que, desde então, vêm alterando profundamente os processos de produção e trabalho, antigas formas de manifestação do conflito capital x trabalho vêm sendo modificadas. Idéias como o associativismo e o cooperativismo vêm sendo retomadas, agora no contexto da chamada “economia popular solidária”.

Atento a esse processo, o MLB vem apoiando diversas iniciativas de cooperativismo que possam propiciar a inclusão produtiva das populações de baixa renda: em Recife o movimento está apoiando a formação de uma cooperativa de sabão; em Fortaleza está apoiando, juntamente com a Prefeitura Municipal, uma cooperativa de costureiras. Esta última já está em atividade: produz uniformes para as escolas municipais, adquiridos pela Prefeitura.

Uma dessas iniciativas – a formação de uma cooperativa de costura – acontece em Diadema e propiciou uma aproximação entre o MLB, a Prefeitura Municipal e a ACER.

Desafios e caminhos do empreendedorismo coletivo

Segundo Roberto Luciano, as famílias ligadas ao MLB em Diadema têm renda entre 2 e 3 salários mínimos (sendo que em 80% delas a renda não ultrapassa 2 salários mínimos). Em mais da metade dessas famílias os membros estão em situação de trabalho informal, vivem de bicos ou estão desempregados.

Essa situação estimula o MLB a promover o cooperativismo, mas também dificulta a permanência das famílias nas atividades de formação e organização para o empreendedorismo coletivo: *“A maior dificuldade é a própria situação de necessidade das famílias. É difícil para as pessoas ficar fazendo um curso de capacitação, ao mesmo tempo em que precisam lutar diariamente para sobreviver.”*

Outro ponto crítico é a articulação de mercados para os empreendimentos coletivos. Os grupos de empreendedores solidários precisam não apenas produzir com qualidade, mas, também, compreender o mercado em que irão atuar e, na medida das possibilidades, influir nos

mecanismos que regulam esses mercados por meio de suas próprias capacidades. Diz Roberto Luciano: “Os membros associados nas cooperativas populares precisam ter compradores e entender as demandas. Temos notado que esse ponto é decisivo. Nesse aspecto, o primeiro ano de uma cooperativa popular é crítico. No caso da cooperativa de costura que estamos apoiando aqui em Diadema, vamos propor à Prefeitura que ela seja a compradora.”

A questão da articulação de compradores para as cooperativas populares remete às possibilidades de constituição de modelos de cooperação (tais como os arranjos produtivos locais) no interior da economia de mercado: “Um fator crítico para o avanço do cooperativismo é a formação de redes que fortaleçam a economia popular solidária”, afirma Roberto Luciano.

Outro desafio é a manutenção da adesão ao cooperativismo entre os próprios trabalhadores. Roberto Luciano diz como o Movimento busca promover essa atitude básica para o sucesso do empreendedorismo coletivo: “A maioria dos trinta membros da cooperativa de costura de Diadema está vinculada ao MLB há cerca de um ano. Tentamos estimular todas as pessoas a participar ativamente do processo. Criamos mecanismos para promover essa participação. Quem não participa e falta em três reuniões pode ser excluído do grupo.”

Possibilidades de parceria com o Projeto Catalisar

O grupo da cooperativa de costura apoiada pelo MLB não participa do processo de *coaching* oferecido pelo Projeto Catalisar. A coordenação do MLB e a direção da ACER vêm dialogando em busca de entendimentos recíprocos sobre as possibilidades e caminhos de uma possível parceria. Uma primeira iniciativa conjunta foi a participação dos membros da cooperativa de costura em um curso de empreendedorismo promovido pela ACER e ministrado por docentes do SEBRAE.

Diálogo semelhante vem acontecendo entre o MLB e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Diadema. Recentemente ocorreu em Diadema um seminário sobre emprego e renda promovido pelo movimento, com a participação daquela Secretaria Municipal e de outros órgãos interessados no tema. Nesse evento foram apontadas algumas áreas comerciais para possíveis empreendimentos solidários, dentre elas a área têxtil.

Com base em informações e orientações advindas tanto da Diretoria de Trabalho e Renda da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Diadema como da ACER, o MLB concluiu que existe demanda na localidade para a atividade de costura e que a cooperativa tem boa possibilidade de se consolidar.

A partir daí, a ACER e a Prefeitura articularam, conjuntamente, a oferta de cursos de modelagem e costura que foram oferecidos à comunidade (80 pessoas participaram) e aos membros da cooperativa apoiada pelo MLB (30 membros participaram). A ACER declarou sua disposição de ajudar a articular a realização de novos cursos para os membros da cooperativa sobre conceitos e práticas de empreendedorismo e de economia solidária.

O passo seguinte, após a conclusão da etapa de capacitação, poderá ser o apoio e monitoramento da cooperativa de costura em sua fase de operação. Nessa fase o Projeto Catalisar poderá somar esforços com a coordenação do MLB na busca de recursos para cooperativa.

Por seu turno, a Prefeitura também poderá oferecer apoios importantes ao Movimento na fase de operação da cooperativa. Roberto Luciano menciona um exemplo: ajuda para que o grupo consiga o empréstimo de máquinas de costura, até que tenha condições de adquirir equipamentos definitivos.

Desta forma, vem se desenvolvendo um processo gradual de cooperação para o fortalecimento da cooperativa de costura. Dada a complexidade envolvida na tarefa de fortalecer o empreendedorismo coletivo, será fundamental que os parceiros potenciais – MLB, Prefeitura, ACER – aprofundem discussões sobre os desafios envolvidos e sobre os papéis que cada um deverá desempenhar no processo.

Segundo Roberto Luciano, o MLB pretende atuar como agente incubador. A Secretaria de Desenvolvimento Econômico (como pode ser conferido em entrevista apresentada mais à frente) está criando uma incubadora de empreendimentos populares solidários. A ACER também está implantando projeto semelhante. Restará o desafio de integrar as visões para que a ação conjunta se desenvolva a contento.

Como afirma Roberto Luciano: *“Essa reunião de esforços será uma forma de atuar em coerência com o conceito de economia solidária, possibilitando a criação de um pedaço de solidariedade numa economia competitiva.”*

3.2.3. Desenvolvimento de empreendedores socioculturais

3.2.3.1. Reginaldo – Associação Desportiva

O empreendedor

Reginaldo é um professor de educação física que teve a idéia de promover o esporte como veículo de cidadania em Eldorado. Vivendo no bairro e sentido seus problemas, ele teve a idéia de criar uma ONG esportiva que tivesse um perfil diferente. Em suas palavras: *“Eu quis criar uma escola de esportes onde crianças, jovens e adultos pudessem jogar sem competir”*.

Como o empreendimento começou

Uma das características dos bairros de periferia das grandes cidades brasileiras é a ausência (ou não aproveitamento adequado) de espaços públicos onde a população possa ter acesso à prática de esportes e a atividades de cultura e lazer.

Residindo na comunidade, Reginaldo percebia a existência de espaços ociosos e, ao mesmo tempo, a grande quantidade de crianças, adolescentes, adultos e idosos sem alternativas de esporte e lazer. Essa realidade é especialmente crítica nas periferias de Diadema – município com cerca de 390.000 habitantes, que possui a segunda maior densidade demográfica do Brasil (sendo Eldorado o terceiro bairro mais populoso, com cerca de 40.000 pessoas).

O contato com experiências bem sucedidas de ocupação criativa de espaços urbanos ociosos (praças e parques) em outras cidades fortaleceu a convicção de Reginaldo de que seria possível e relevante criar na região do Bairro de Eldorado uma ONG esportiva que disseminasse esse conceito.

Outra questão que o preocupava na região era o crescimento da violência que atinge crianças e adolescentes. O Bairro de Eldorado é repleto de regiões remotas e habitações precárias. Registra índices de violência bastante elevados, o que o torna problemático aos olhos da própria população da cidade. Para Reginaldo, o esporte poderia ajudar a enfrentar essa situação porque tem potencial para amenizar conflitos e promover uma cultura antagônica à violência.

Assim nasceu a “Associação Desportiva Bola Pesada”. Embora o nome da Associação lembre a bola de futsal, nela acontece bem mais que futebol de salão: *“Minha idéia foi associar o esporte à educação e não à busca do alto rendimento. Pelo esporte é possível desenvolver as potencialidades das pessoas do bairro”*, diz Reginaldo.

Logomarca da Associação (Fonte: www.dbolapesada.blogspot.com)



Para colocar em prática a idéia, ele teve que tomar uma decisão: *“Largar o emprego não foi uma decisão fácil, mas valeu a pena.”*

Encontro com o Projeto Catalisar

Reginaldo chegou ao Projeto Catalisar por indicação de um amigo residente no bairro.

Ele lembra que seguiu a indicação mesmo sem ter certeza sobre o que iria encontrar: *“Não tinha idéia sobre o seria o Catalisar. Achava que era só para montar um negócio, não uma ONG.”*

No primeiro contato com o *coach* ele percebeu que ali poderia ter ajuda para implantar e monitorar o projeto que tinha em mente: *“Ele me sugeriu que eu colocasse no papel o meu mundo ideal.”* Nos primeiros contatos foi priorizada a reflexão sobre o conceito central do empreendimento idealizado por Reginaldo: *“Em uma das conversas, discutimos a partir de um texto sobre a criação de uma ONG da África que usou a prática do basquete como meio para amenizar conflitos que envolviam os jovens.”*

Essa etapa foi importante para a consolidação da idéia do esporte como mecanismo que pode ajudar pessoas que convivem próximas à violência e à criminalidade a fortalecer sua autoestima e suas capacidades de convivência pacífica e de respeito aos outros. Reginaldo acredita que a Associação Desportiva está ajudando a quebrar o antagonismo que costuma ser criado entre bairros de uma mesma região e a promover a convivência pacífica.

O processo de *coaching* começou há um ano e vem se desenvolvendo continuamente por meio de reuniões periódicas. Desde então Reginaldo já estruturou três núcleos de atuação do projeto:

- 1) Escola de futsal no Centro Público de Eldorado: funciona às terças e quintas feiras, das 08h00 às 18h00.
- 2) Escola de futsal na EMEI Florestan Fernandes: funciona aos sábados, das 08h00 às 16h00 (neste local participam não só meninos, mas também meninas).
- 3) Futebol de Campo: acontece às quartas e sextas feiras, das 14h00 às 18h00.

A Associação Desportiva Bola Pesada procura ocupar espaços existentes no bairro, como o Centro Público Eldorado, e dinamizá-los por meio da mobilização de crianças, adolescentes e adultos para atividades de convivência no esporte. Nos momentos em que ficava ociosa, a quadra de esportes do Centro Público Eldorado acabava sendo usada como local para consumo de drogas. A ocupação da quadra pela “Bola Pesada” tem ajudado a mudar essa situação.

Atividade esportiva no Centro Público Eldorado



O resultado esperado por Reginaldo é a formação de uma rede de relações entre as pessoas que ajude a construir um bairro melhor: *“Para as crianças e jovens é importante ter outro espaço além da família. Nos jogos, no esporte, é possível conhecer e descobrir as pessoas.”*

As atividades da Associação são guiadas por uma pedagogia que aos poucos está sendo explicitada por Reginaldo. Quem visita o blog da Associação Bola Pesada (www.dbolapesada.blogspot.com) pode conferir imagens e textos que buscam expressar essa pedagogia: as imagens revelam a busca de articulação entre futebol e cidadania; os textos apontam personagens do bairro que disputam partidas sob o lema *“confronto só na bola”* e se divertem convivendo com energia, mas de forma amistosa.

No blog da Associação encontra-se o seguinte texto: *“O esporte é um parceiro fundamental na educação; a sua prática facilita a conscientização da cidadania, do direito, a ascensão social para os menos favorecidos, pois a prática desportiva é um exercício eficiente da democracia dando oportunidades a todos”.*

Quando fala da pedagogia do projeto, Reginaldo destaca dois momentos: 1) conquistar as pessoas para a idéia; 2) conscientizar as pessoas para o cuidado com o espaço comum. Um exemplo deste último aspecto é o projeto “Grafito Ataque”, no qual jovens grafiteiros do bairro

atuarão em sintonia com a Associação Desportiva para pintar quadras de esportes existentes na comunidade. Reginaldo também busca trazer grupos de Hip Hop para um diálogo com a Associação: *“Isso é necessário, porque cultura, esporte e cidadania têm que estar juntos”*, afirma.

Uma das atividades idealizadas por Reginaldo, que traduz bem a pedagogia da Associação Desportiva, é o “Ginga Moleke”: jogos de futsal com duração de cinco minutos, em que muitos garotos se revezam e onde cada boa jogada vale pontos. À época da entrevista, o último evento desse tipo tinha sido realizado no Dia da Consciência Negra, com a participação de vários meninos do Bairro de Eldorado e de um grupo do Bairro de Heliópolis. *“O desafio do Futsal Ginga Moleke é isso: não é para ‘ganhar acima de tudo’; a amizade é que é acima de tudo”*, diz Reginaldo.

Garotos se cumprimentando após a participação no “Ginga Moleke”



ONGs como a Associação Desportiva Bola Pesada não têm finalidade lucrativa e não geram receita própria com suas atividades. Por isso, o Projeto Catalisar tem ajudando Reginaldo a planejar uma estratégia de sustentabilidade para a Associação.

Essa ajuda tem sido fundamental para que ele consiga perseverar no projeto. O primeiro passo foi a constituição jurídica da Associação: o Estatuto Social e a inscrição no CNPJ estão sendo providenciados. O segundo passo foi a formulação e envio de propostas para que empresas e fundações empresariais possam apoiar financeiramente a Associação com base na Lei de Incentivo ao Esporte. Simultaneamente, o Projeto Catalisar apoiou Reginaldo na realização de contatos com gestores públicos municipais das áreas de esportes e cultura, tendo em vista articular as atividades da Associação às políticas públicas que Diadema busca implantar nessas áreas.

A capacidade de formar parcerias que gerem recursos financeiros é componente essencial para a sustentabilidade de uma entidade como a Associação Desportiva Bola Pesada. Nesse sentido, a

qualificação da Associação junto ao Ministério dos Esportes era bastante importante. O *coach* do Projeto Catalisar apoiou Reginaldo na formulação do projeto enviado a esse Ministério.

O projeto, intitulado “Futebol e Cidadania”, solicita recursos para a estruturação de quatro quadras localizadas em pontos críticos do Bairro de Eldorado, onde atividades de esporte e cidadania serão desenvolvidas junto às crianças e adolescentes ali residentes. *“Uma dessa quadras está situada num local em que, há algum tempo, atividades de tráfico de drogas são comuns”*, conta Reginaldo. O projeto inclui também uma ação – “Jovem Aprendiz do Esporte” – voltada à formação de jovens multiplicadores de atividades esportivas na comunidade. É importante destacar que as atividades da Associação não se restringem às crianças e jovens: os pais também são estimulados a se envolver em atividades esportivas e no processo de desenvolvimento dos seus filhos e da comunidade.

Outra estratégia para captação de recursos, planejada com o apoio do *coach*, foi o projeto “Sócio Colaborador 10”: pessoas físicas e jurídicas serão convidadas a conhecer a Associação e a apoiar financeiramente suas atividades. Além disso, o *coach* o ajuda a identificar outros programas de financiamento junto aos quais a Associação possa buscar parcerias.

Nas palavras de Reginaldo: *“A ACER tem sido grande parceira. Está me ajudando a plantar.”* A meta estabelecida é alcançar R\$40.000,00 reais por ano para custeio das atividades da Associação. *“As perspectivas de obtenção de apoio financeiro são boas”*, avalia.

Enquanto aguarda a concretização de parcerias e a obtenção de recursos, Reginaldo vem utilizando o espaço e os equipamentos da ACER (computador, telefone, etc.) para o desenvolvimento de atividades de planejamento. Ele conta como funciona: *“É uma etapa de incubação na ACER, que está sendo importante como apoio e aprendizado. Definimos um prazo de dois anos. A estrutura da ACER me ajuda e me faz perceber que preciso ter minha própria estrutura”*. Nesse período as atividades de *coaching* prosseguem: *“Tenho aprendido [no coaching] a ser realista. A relação é verdadeira. As críticas são vistas como uma coisa normal, porque ajudam a organizar as idéias.”*

Perspectivas

Reginaldo espera que, num prazo de cinco anos, a Associação Desportiva Bola Pesada possua um espaço físico próprio (um ginásio), com quatro a cinco funcionários, com o que poderá estar atendendo mais de 1000 pessoas diariamente em diferentes espaços da região do Bairro de Eldorado.

Sua intenção é alcançar todos os públicos do bairro, incluindo as pessoas idosas, e estender as atividades da Associação para temas como a prevenção do uso de álcool e drogas. Seu desejo é poder mostrar aos parceiros e apoiadores os resultados que a Associação tem condições de alcançar.

Visita de lideranças de Diadema a um evento da Associação Desportiva Bola Pesada



O depoimento de uma liderança local presente em evento da Associação indica que esses resultados já estão sendo percebidos: *“Como é bom vir para o Centro Público Eldorado bem cedinho e ver toda essa criançada jogando, se divertindo, fazendo história (...). Num futuro próximo vão lembrar que contribuíram para uma comunidade melhor, mais fraterna.”*

3.2.4. Desenvolvimento de jovens empreendedores

3.2.4.1. Lucas – Agência de Marketing

Perfil do jovem empreendedor

Lucas é um jovem com 18 anos e uma idéia em mente: criar uma agência de marketing digital. À época da entrevista ele estava concluindo o 3º ano do Ensino Médio em uma escola pública. Porém, mesmo antes de acabar o Ensino Médio já havia iniciado, aos sábados, um curso técnico de informática com duração de dois anos, oferecido pela ETEC do Centro Paula Souza. Ele conta que sempre gostou de desenhos, jogos eletrônicos e fotografia. Com 16 anos fez um curso rápido de fotografia e colocou em prática o aprendizado: *“sou fotógrafo voluntário”*.

A busca de Lucas por novos aprendizados prossegue. Ele iniciou um curso técnico de administração que terá duração de 2 anos e meio; está fazendo um curso à distância (via internet, oferecido pela Intel) sobre *business intelligence*; complementa os estudos do curso de informática

da ETEC estudando livros como “A Bíblia do Marketing Digital”; começou a estudar inglês em um curso que baixou pela internet. A escolha de todos esses cursos não foi casual: cada um pode ajudá-lo de alguma forma a realizar o projeto da agência de marketing.

Mas, para que a idéia seja bem estruturada, além do conhecimento é preciso ter vontade de empreender: *“É preciso ter paixão, vontade de criar. Quero fazer novas fotos, novos sites. Estou com a idéia de fazer um site social para a ACER sobre microcrédito.”*

Ele encontra apoio na família para seguir esse caminho: *“Meu pai já me disse que não é bom ser empregado a vida inteira. Minha avó sempre falou que eu iria ser um empresário.”*

Idéia em desenvolvimento

Lucas conta que sua idéia é montar uma agência que *“dê cara nova para as empresas de Diadema”*.

Ele já iniciou a etapa de realização dos estudos que embasarão o plano do negócio: *“Estou fazendo pesquisa prévia, avaliando a demanda das empresas da região”*, informa.

Lucas tem dois sócios nesse empreendimento – jovens como ele. Um deles também está fazendo o curso de informática na ETEC Paula Souza, buscando especialmente aprender sobre programação em linguagem Java. No momento, os dois sócios estão trabalhando em setores de vendas e ficam “de olho” em tudo o que tem a ver com marketing. Os três estão criando um blog para colocar os conhecimentos em prática e antecipar situações de trabalho que deverão vivenciar futuramente.

Como parte da pesquisa para a elaboração do plano de negócio, Lucas e seus dois parceiros já fizeram vários contatos com empresas locais para sentir se elas necessitam de serviços como os que eles pretendem oferecer. Ele dá alguns exemplos: *“Conversamos com a dona de um mercado de médio porte aqui da cidade para ver se ela gostaria de ter um site diferente, que mostrasse a loja e apresentasse promoções para os clientes. Também visitamos uma transportadora e sondamos se ela tinha um banco de dados de fornecedores e clientes. Nós poderíamos pensar em produtos como esses para essas empresas.”*

Eles também têm contatado pequenas empresas do Bairro de Eldorado. Algumas acharam interessante a idéia de ter um site na internet. *“Outro dia uma conhecida, dona de uma república para estudantes que fica perto do campus da Universidade, me disse que gostaria que a república*

fosse vista no Google. Combinei que poderei criar o site e fazer com que ele seja achado facilmente no Google.”

A idéia original de Lucas era criar uma agência genérica de publicidade. Aos poucos ele evoluiu para a idéia de criar uma agência de marketing digital, com uma boa estrutura de informática, capaz de fazer publicidade online. Ele explica: *“Estou estudando marketing digital para descobrir como atender o consumidor digital. Acompanhei uma divulgação no site de uma livraria e vi como as promoções fazem aumentar o número de visitantes e compradores.”*

Encontro com o Projeto Catalisar

Lucas conheceu o Projeto Catalisar no dia em que assistiu uma das palestras de divulgação feita pelo *coach* na ACER. A partir daí percebeu que o projeto poderia ajudá-lo.

Ele tem feito reuniões semanais com o *coach*, onde recebe apoio para detalhar o plano de negócio da agência. *“Ele faz muitas perguntas que me fazem refletir sobre aspectos do negócio. Fazer um bom plano de negócio demora um tempo. E o plano tem que ser revisto de tempos em tempos.”*

Ao contrário do processo de apoio a empreendedores que estão mergulhados na operação de seus negócios e trazem consigo dificuldades do passado que ainda precisam superar, o processo de *coaching* de Lucas pode priorizar atividades e reflexões que o ajudem a antever possíveis problemas e soluções: *“Sonhar é fácil; ele [o coach] procura me ajudar a ver os pontos de dificuldade, a realidade que será enfrentada. Assim, estou podendo pensar antes nas questões que vou enfrentar depois.”*

Após alguns meses de *coaching*, a estrutura inicial da empresa começa a tomar forma: *“Podemos começar quando tivermos a nossa logomarca, uma pequena sala, computadores, internet. Já temos uma idéia para o nome da empresa.”* O marketing da própria agência também é discutido: *“Temos conversas sobre marketing e vendas, pois a agência terá que ter seu próprio marketing. Uma idéia é fazermos um blog da nossa empresa, divulgando a empresa para empresários.”* Mas a ajuda do Projeto Catalisar não envolve apenas a parte de planejamento: *“Além disso, ele [o coach] também me ajuda a conhecer possíveis futuros clientes.”*

A princípio havia surgido a idéia de que a ACER poderia atuar como incubadora da agência (assim como está ocorrendo com a Associação Desportiva Bola Pesada). Porém, Lucas e os sócios acharam que essa não seria a melhor maneira de começarem. *“Nosso mercado anda muito*

rápido. Se ficarmos incubados na ACER poderemos andar um pouco devagar. Uma agência de marketing digital é diferente de uma ONG.”

Segundo Lucas, o Projeto Catalisar deveria ser divulgado para mais pessoas que buscam empreender. Ele mesmo tem estimulado outras pessoas que têm idéias a procurarem o projeto para tentar iniciar seus negócios.

Entre o presente e o futuro

Lucas avança com os companheiros no planejamento da agência. Porém, ainda não consegue prever quando a idéia será concretizada e precisa pensar em formas para se sustentar no curto prazo. Por isso, decidiu fazer um concurso público para ingressar na Companhia do Metrô como agente de estação. Acha que esse trabalho o ajudará a se manter enquanto ainda estiver planejando a criação da empresa. A ida para o metrô será parte de uma estratégia pessoal para colocar em prática o sonho da agência.

Mas, se conseguir esse emprego, imagina que não ficará nele por muito tempo. Se tudo der certo, espera começar a implantar o negócio em mais ou menos um ano: *“Eu e meus sócios já estamos calculando os custos da instalação e planejando onde será a empresa. Se necessário, faremos um empréstimo.”* Nesse momento, todos deixarão seus empregos para se dedicarem à empresa.

Lucas também tenciona continuar a fazer cursos que o ajudem a avançar ainda mais nos conhecimentos necessários ao projeto da agência: *“A PUC tem um curso sobre tecnologias e mídias digitais que me ajudaria bastante. Penso em fazer futuramente. A propaganda televisiva vai ficar cada vez mais para trás no mundo da internet, que é onde está o futuro dessa área.”* Perguntado como fará para continuar os estudos, responde: *“Só não vou deixar de estudar. Poderei fazer faculdade à noite.”*

Lucas também já está formando uma idéia sobre o mercado em que pretende atuar. Fala desse mercado como se já atuasse nele: *“As agências de marketing digital são dominadas por empresas estrangeiras. Uma grande agência brasileira foi comprada por um grupo estrangeiro. Eu não quero crescer e ser comprado. Quem sabe, um dia, poderei crescer e comprar?”*

De uma coisa ele tem certeza: *“Hoje o plano de criar a agência não volta atrás.”*

3.2.4.2. Eriberto – Organização Não Governamental

Perfil do jovem empreendedor

Eriberto é um jovem de 23 anos, que participa de atividades na ACER há aproximadamente 12 anos. Casado e com dois filhos (sua esposa trabalha no bairro na área de cabelo e estética), ele atua como Educador Social na ACER e está criando uma ONG que oferecerá aos jovens do Bairro de Eldorado e da Região Sul de Diadema oportunidades de contato com a música e a cultura.

A história de Eriberto se entrelaça com a história da ACER. Criada em 1993, a ACER começou sua atuação buscando oferecer um caminho de recuperação para crianças que viviam nas ruas da região central de São Paulo.

Em 1998, em sua antiga sede situada em uma chácara da Região Sul de Diadema, a ACER organizava atividades sociais e educativas para crianças e famílias da região. Eriberto era uma dessas crianças: *“Eu me lembro dessa época, no tempo da chácara; tinha o ‘Domingo Social’, muita gente participava”*.

A partir de 2001 a ACER passou a adotar estratégias de ação preventivas com a implantação do projeto “Espaço Cultural Beija-Flor”. Eriberto, então adolescente, continuava frequentando a entidade e se lembra dessa época: *“Quando começou o projeto Beija-Flor eu participava como agente jovem nas oficinas educativas e culturais do projeto. Nessa época eu já tinha interesse pelo Hip Hop. Depois fiz outras oficinas em Centros Culturais.”*

Eriberto acompanhou essa etapa de transição da ACER, primeiro como beneficiário das atividades da entidade e depois como educador social da própria entidade: *“Em 2007 comecei a participar do ‘Dia de Brincar’, que acontecia todo ano no dia 12 de outubro. Em 2008 fui contratado como educador social e passei a atender não só as crianças, mas também a fazer acompanhamento social das famílias, atendendo demandas e fazendo encaminhamentos internos e externos.”*

De fato, buscando caminhos para a prevenção de violências contra crianças e adolescentes, a partir de 2003 a ACER ampliou seu foco de atuação para o campo do desenvolvimento educacional e sociocultural das famílias. A partir de 2008 o Projeto Catalisar ampliou ainda mais essa estratégia, passando a oferecer à população local apoio para a geração de trabalho e renda.

E um dos beneficiários do Projeto Catalisar acabou sendo o próprio Eriberto. Ele sintetiza tudo isso: *“Participei de muitas oficinas aqui, gosto do Hip Hop e canto Rap. Aprendi a me interessar pelo trabalho social e por políticas sociais porque participei da ACER. E hoje tenho o projeto de criar a ONG.”*

Idéia em desenvolvimento

Eriberto teve a idéia de criar uma ONG cultural para jovens em 2003, quando ele e alguns amigos começaram a organizar eventos de “Hip Hop e Cidadania” com o apoio da ACER: *“Fizemos o primeiro evento para comemorar a criação do nosso grupo de amigos, que estava fazendo quatro anos”,* recorda.

O grupo de amigos foi estruturando atividades em torno da cultura Hip Hop, incorporando o Rap, DJ e grafite. Entre 2003 e 2005 eles conseguiram fazer dois eventos anuais. *“Nesses eventos havia muita música, mas também eram discutidos temas como a abolição da escravidão. O tema da Consciência Negra estava sempre presente.”*

Porém, a partir de 2005 eles começaram a sentir a falta de recursos. Nos anos seguintes Eriberto ficou praticamente sozinho: *“Consegui manter o evento de Hip Hop e Cidadania com doações que buscava na região”,* relata.

Nessa época ele conheceu uma ONG de Diadema que o despertou para a idéia de criar sua própria entidade. Essa ONG atuava na Região Norte de Diadema, oferecendo atividades culturais para a população em parceria com a Secretaria Municipal de Cultura. Residindo na parte sul da cidade, no Bairro de Eldorado, Eriberto teve então a idéia de criar a “Cúpula Sul” – uma ONG capaz de oferecer amplo acesso à música e à cultura aos jovens da Região Sul de Diadema.

Encontro com o Projeto Catalisar

Atuando como educador social na ACER, Eriberto teve facilidade em conhecer o Projeto Catalisar. Logo se aproximou do projeto e passou a planejar a estruturação da ONG com o apoio do *coach*.

O primeiro desafio discutido no *coaching* foi a manutenção do “Hip Hop e Cidadania”: *“Ele [o coach] me ajudou a organizar o suporte e os equipamentos necessários para os eventos”,* relata.

Porém, para viabilizar a idéia da ONG eram necessários recursos que garantissem sua sustentação no longo prazo. Com a ajuda do *coach*, Eriberto obteve o apoio de um advogado voluntário que está ajudando na elaboração do Estatuto Social da “Cúpula Sul”. A diretoria da ONG será formada por ele e mais quatro companheiros, todos com conexões com o mundo da cultura, da música e do hip hop. Ao mesmo tempo, Eriberto começou a discutir com o *coach* a estratégia de captação de recursos. Uma primeira tentativa de busca patrocínio junto ao Governo Estadual não teve êxito. “*Mas agora conseguimos aprovar um projeto junto ao Ministério da Cultura*”, informa. O projeto se chama “Experimentando Música” e terá duração de quatro anos. Como o processo de constituição jurídica da ONG ainda não está concluído, a proposta do projeto foi enviada ao Ministério da Cultura em nome da ACER, que fará a gestão dos recursos.

O orçamento aprovado pelo Ministério da Cultura é de R\$180.000,00. Com esse recurso o projeto ofertará oficinas culturais para um público que inclui desde crianças a partir de 7 anos, até jovens com 24 anos ou mais. As oficinas ocorrerão na ACER e em outros espaços da comunidade. Serão ministradas por educadores da “Cúpula Sul” e abordarão diversas manifestações culturais, resgatando raízes étnicas. O início das atividades está previsto para o segundo semestre de 2010.

O *coaching* também ajudou Eriberto a conseguir apoio da Secretaria da Cultura de Diadema para a continuidade dos eventos musicais: “*Antes os eventos aconteciam quando era possível; agora acontecem mensalmente, mobilizando várias manifestações musicais. A Secretaria da Cultura está apoiando com R\$500,00 por mês.*” O contato com a Secretaria Municipal de Cultura foi muito importante, pois o projeto cancelado pelo Ministério da Cultura conta com a participação dessa Secretaria, o que certamente favoreceu a aprovação.

Atualmente a “Cúpula Sul” faz parte da Incubadora de Projetos Sociais que a ACER acaba de criar. “*Espero garantir a sustentação da ONG por meio de financiamentos públicos e de contribuições de pessoas e empresas da comunidade que compreendam a importância dela*”, afirma Eriberto.

Entre o presente e o futuro

Segundo Eriberto, a “Cúpula Sul” terá como missão criar alternativas criativas para os jovens, contribuindo para a ampliação dos seus horizontes culturais. Atento ao crescimento da violência que, nos últimos anos, vem atingindo principalmente a juventude, ele avalia: “*Houve uma forma de manifestação do funk que contribuiu para levar muitos adolescentes e jovens para a ostentação e para a violência.*”

Hoje, Eriberto está cursando Serviço Social em São Paulo. A escolha dessa área de formação está estreitamente ligada ao projeto de criação da “Cúpula Sul”. *“Minha idéia é reunir o Serviço Social e a Cultura no mesmo trabalho”*, afirma.

No momento ele organiza sua vida entre o trabalho na ACER e a estruturação da ONG: *“Penso em continuar atuando na ACER como educador social, enquanto aguardo o início do projeto aprovado pelo Ministério da Cultura.”* Esse será um marco importante em sua vida: *“Esse projeto será importante para minha vida pessoal. Mas o principal é que ele seja uma alavanca para futuros projetos.”*

3.2.4.3. Tamires – Projeto de Estudar

Uma jovem e seu sonho

Tamires é uma jovem moradora do Bairro de Eldorado. Quando, em 2007, ela terminou o Ensino Médio, já sabia que queria fazer uma faculdade de Ciências Sociais. Nesse mesmo ano, com bastante sacrifício, fez um cursinho e tentou o vestibular na Universidade São Paulo, mas não entrou.

No ano seguinte (2008) ela começou a frequentar a ACER. Sua intenção inicial era utilizar a biblioteca da entidade, onde poderia obter mais conhecimentos que a ajudassem a entrar na faculdade. Então ficou sabendo que a ACER estava abrindo uma seleção para contratação de mediadores de leitura. Ela se inscreveu, participou do processo seletivo e conseguiu o trabalho.

Conhecendo o Projeto Catalisar, que estava sendo iniciado na ACER, Tamires indagou se poderia obter ajuda para realizar seu sonho de entrar na faculdade de Ciências Sociais. Assim teve início uma experiência nova para ela e para o Projeto Catalisar: um processo de *coaching* para a concretização de um projeto pessoal de estudar.

Luta para concretizar o projeto

Ela conta que, desde o início, a vontade de estudar estava associada a um projeto de trabalho: *“Meu sonho era fazer a faculdade para dar aulas história, geografia e sociologia no Ensino Fundamental e no Ensino Médio.”*

Quando começou a trabalhar na ACER ela logo soube do Projeto Catalisar e foi conversar com o coach: *“Depois de três sessões, percebi que ali poderia ter ajuda para alcançar meu objetivo”,* recorda.

Tamires é um pouco tímida. Ela lembra que nas primeiras conversa com o coach quase não falava. Aos poucos a conversa foi ficando mais fácil, ela começou a perceber melhor seus sentimentos e a refletir sobre as dificuldades e caminhos para realizar seu projeto: *“Eu estava sem esperança e com a autoestima baixa. Ele me incentivou, me ajudou a ter mais confiança e a montar um plano para chegar à faculdade.”*

A primeira decisão foi prestar vestibular para o Curso de Ciências Sociais da Fundação Santo André (um centro universitário privado), com opção para o período noturno (das 19h30 às 23h00). Essa Fundação fica situada em local relativamente próximo ao Bairro de Eldorado, o que favoreceria uma composição entre o horário de estudo e o horário de trabalho. Fazer novamente o vestibular na Universidade São Paulo, além de mais difícil, traria, em caso de aprovação, exigências de deslocamento e custo difíceis de sustentar, pois seria praticamente inviável uma conciliação entre os horários de estudo e trabalho.

Começar a trabalhar na ACER foi um componente decisivo para viabilizar o plano, pois a mensalidade do curso de ciências sociais na Fundação Santo André girava em torno de R\$400,00. Após um início como mediadora de leitura, Tamires, já matriculada na faculdade, passou a atuar como estagiária no Núcleo de Pesquisa da ACER, no horário das 09h00 às 16h00, o que lhe concedia tempo suficiente para chegar diariamente à faculdade sem atrasos. Com a remuneração que passou a receber – R\$615,00 – ela achou que conseguiria custear a faculdade, mesmo que, para isso, ainda precisasse de uma ajuda complementar da família.

Na faculdade, ela continuava com receio de não ter dinheiro suficiente para se manter estudando. A remuneração recebida na ACER era totalmente empregada no pagamento do curso e nas despesas adicionais com transporte e materiais. Como ela diz: *“Tudo estava empatado. Às vezes meu pai tinha que me ajudar com algum dinheiro.”*

Mas, embora tivesse um bom horário de trabalho na ACER, Tamires começou a sentir dificuldades para equacionar o tempo do curso, o tempo do trabalho e o tempo para estudos adicionais necessários para um bom desempenho no curso. Ela conta sobre sua dúvida: *“Cheguei a pensar em sair da ACER para ter mais tempo para estudo; mas como iria continuar pagando a faculdade? Nesse momento me lembrei que, quando trabalhava como mediadora na ACER, cheguei a vender pirulitos de chocolate para fazer algum dinheiro. Mas isso não seria suficiente*

agora e nem seria mais o caso.” Às vezes a própria família manifestava dúvidas quanto ao que seria melhor para ela: continuar na faculdade ou desistir de estudar e buscar um trabalho.

Quando o contrato de estagiária na ACER estava terminando, ela intensificou os contatos com o *coach*. As conversas não deixaram de incluir questões ligadas ao estudo na faculdade, tais como os melhores caminhos para a realização de um trabalho de iniciação científica. Mas a questão central era a necessidade de Tamires conseguir uma situação de trabalho que lhe permitisse sustentar seus estudos na faculdade.

Nessa etapa, com a ajuda do *coach*, ela procurou o Centro Público de Emprego, Trabalho e Renda – órgão ligado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico do município, que faz o encaminhamento de pessoas em busca de emprego para vagas disponíveis nas empresas. Após alguns contatos, obteve emprego com carteira assinada como caixa em um supermercado situado nas imediações do Bairro de Eldorado, ganhando um salário mínimo mensal. Porém, as condições desse trabalho eram muito duras: *“O horário era das 08h00 às 18h00. Tinha só uma folga por semana, não tinha hora-extra, e ainda tinha alguns plantões nos sábados ou domingos. Não deu para continuar.”*

Então ela decidiu começar a buscar ativamente outras possibilidades de trabalho que fossem mais relacionadas ao seu campo de estudos e que dessem continuidade à experiência que ela tivera como estagiária no Núcleo de Pesquisa da ACER.

Inscreveu-se no IBGE para uma vaga de pesquisadora, mas não chegou a fazer a prova. Participou de concurso na FUNDAP (Fundação para o Desenvolvimento Administrativo, um órgão ligado à Secretaria de Gestão Pública do Governo do Estado de São Paulo), mas não foi chamada. Inscreveu-se em processo de seleção de estagiários da Prefeitura Municipal de São Paulo, mas também não foi chamada para a entrevista. Inscreveu-se em concurso para estagiários no IDORT/SP (uma organização de estudos e assessorias no campo do trabalho e da formação profissional), participou do processo seletivo e, finalmente, há pouco tempo, conseguiu ser selecionada. Ela relata o acontecido, fazendo cálculos sobre sua nova condição de vida: *“Na semana passada fui chamada. Vou fazer o treinamento e assinar o contrato de estágio na área de mapeamento social. Posso atuar lá por até dois anos como estagiária. O salário será de R\$720,00. Desse valor, R\$400,00 serão para pagar a faculdade e o restante será para os outros custos. Talvez ainda precise alguma ajuda, mas já ficará melhor.”*

Entre o presente e o futuro

Hoje Tamires está confiante de que seu sonho de ser professora de ciências sociais será realizado. Porém, sabe que ainda terá que lutar bastante. *“Tenho muitos colegas que estão tendo dificuldade. Tentam dar conta, mas nem sempre conseguem.”*

Ela concluiu o 2º ano da faculdade e ainda terá mais 2 anos de curso pela frente. No 2º ano passou direto em todas as matérias com notas muito boas. Este é seu sentimento atual: *“Estou no caminho certo; quero mesmo um dia ser professora. Vejo que muitos colegas de curso se formam e não conseguem emprego na área. Mas não me arrependo; era isto mesmo que eu queria. Às vezes minha mãe diz que eu escolhi a faculdade errada e que vou acabar ficando sem trabalho. Eu respondo: ‘vou sofrer um pouco, mas vou vencer’.”*

E sobre o Projeto Catalisar, ela conclui: *“Durante o acompanhamento fiquei mais autônoma e desenvolvi minha capacidade de realização. Quando o jovem não sabe o que quer, aí fica difícil o projeto ajudar.”*

3.2.5. Apoio a “quase empreendedores”

3.2.5.1. Marli – entre a assistência e a emancipação

Uma mulher, suas dificuldades e seu projeto

Marli tem dois filhos e é beneficiária do Programa Bolsa Família. Separada do marido, até pouco tempo atrás trabalhava como auxiliar de limpeza em uma firma terceirizada que atende hospitais. Ficou nesse trabalho por cinco anos. Vivendo em meio a dificuldades familiares, chegou a pensar em montar uma doceria, mas ainda não conseguiu concretizar esse plano.

Ela conta um pouco de sua história. Nascida em uma família pobre e vivendo sob condições muito duras, decidiu sair de casa quando ainda era adolescente: *“Minha mãe era muito rígida. Um dia resolvi fugir de casa. Tinha 15 anos. Fui morar no Bairro da Liberdade, em São Paulo, dividindo um quarto com uma amiga. Ela me apresentou ao dono de um restaurante chinês e eu fui trabalhar de garçonele nesse restaurante.”*

Nessa época arrumou um companheiro e teve dois filhos. *“Fiquei grávida da primeira filha quando tinha 16 anos. Depois de doze meses engravidei do segundo filho.”*

Para melhorar as condições de vida da família, Marli foi trabalhar como ajudante de cozinha numa firma terceirizada. Ela conta que não gostava do trabalho: *“Eu detestava cozinhar. Só peguei esse trabalho porque precisava.”*

Nesse momento aconteceu um fato muito impactante em sua vida: o companheiro começou a consumir drogas. Essa foi uma época difícil, que durou alguns anos: *“Tudo que ele conseguia, gastava em drogas. Uma vez consegui um trabalho razoável em um supermercado, mas gastava o que ganhava comprando drogas. Ele era controlado por gente que vendia a droga. A vida ficou muito conturbada. Ele parou de trabalhar eu virei quase uma pedinte. Ele ficava com tudo.”*

Durante esse período uma coisa a preocupava especialmente: o filho presenciava a situação do pai e sofria muito com isso.

Meses atrás o companheiro a abandonou, após passar a se relacionar com outra mulher. Há algum tempo ela já tomava remédios para depressão; quando esse fato aconteceu ficou muito nervosa. Chegou a pensar em agredir o companheiro de forma violenta. Nesse momento encontrou apoio na ACER. Os educadores familiares da entidade ajudaram-na a enfrentar a dificuldade com suas próprias forças. Com a ajuda deles, e também da filha, ela desistiu da idéia de vingança e continuou sua vida.

O filho, que apesar de tudo ainda respeitava o pai, passou a ignorar a existência dele. Marli fala das mudanças que aconteceram com o filho: *“Ele mudou muito. Começou a ter problemas. Um dia agrediu um professor na escola porque tiraram sarro dele e ele entendeu que o professor teve culpa. Foi expulso da escola. Então foi julgado e ficou de liberdade assistida.”*

“Liberdade Assistida” é uma modalidade de medida socioeducativa aplicada pelo Juiz da Vara da Infância e da Juventude a adolescentes que cometem ato infracional. Marli entrou em depressão com o caso do filho. Ela diz que a ajuda dos educadores da ACER tem sido importante para ajudá-la a enfrentar essa situação.

Mas ela continua muito preocupada com o filho: *“Ele não quer mais estudar e não quis cumprir a medida de liberdade assistida nem por um mês. Já estava atrasado na escola, fazia a 5ª série, e não sabe ler e escrever direito. Não quer voltar para a escola. E faz um tempo que só anda com más companhias.”*

Encontro com o Projeto Catalisar

Há algum tempo atrás, Marli falou sobre sua idéia de abrir uma doceria para o educador da ACER que acompanha seu filho. Ao saber disso, o educador sugeriu que ela procurasse o Projeto Catalisar. Ela se interessou e foi expor sua idéia ao *coach* do projeto. Ela conta: “*Minha intenção era colocar uma doceria na garagem da minha casa. Então fui conversar com ele.*”

O *coach* foi até a casa de Marli para conhecer o espaço e refletir junto com ela sobre as possibilidades de montagem da doceria. A avaliação apontou que seria necessário levantar o muro e arrumar o portão. Ela relata as conclusões a que chegaram: “*Vimos que para isso seria preciso um investimento em materiais e pedreiro. Um caminho seria fazer um empréstimo no microcrédito. Seria um investimento mesmo antes do ganho, mas poderia compensar.*”

Nos contatos com o *coach* ela elaborou uma primeira visão do projeto: “*Eu venderia doces comprados feitos, porque não gosto de cozinhar. Não venderia bebida alcoólica. O ponto é bom; a garagem da minha casa fica perto de um ponto do ônibus. Acho que seria fácil a doceria dar certo ali.*”

Porém, uma dificuldade está adiando o projeto: o cunhado de Marli ainda reside na casa e usa a garagem para outra finalidade. Ela ainda não conseguiu se entender com ele para mudar essa situação.

Entre o presente e o futuro

Marli ainda não conseguiu colocar seu projeto em prática e teve que parar de trabalhar como auxiliar de limpeza por causa de sua situação atual de depressão. Entrou com um pedido no INSS solicitando auxílio-benefício.

Ela estava recebendo o benefício do Programa Bolsa Família, mas este foi bloqueado por que seu filho abandonou a escola. Uma funcionária do CRAS (Centro de Referência da Assistência Social) localizado nas proximidades do Bairro de Eldorado, que conhece o caso de Marli, está tentando ajudar a desbloquear o benefício, argumentando que a família está aguardando a vaga na escola.

Essa situação aflige Marli não apenas por acirrar suas dificuldades financeiras, mas principalmente pela situação do filho: “*Ele precisa voltar para a escola. O problema que ele teve*

foi na Escola Estadual. Ele só aceitará voltar se for para a Escola Municipal. Lá eles entendem essa situação e podem receber meu filho de um jeito melhor.”

No momento Marli suspendeu as conversas com o *coach* do Projeto Catalisar sobre a doceria. Ela diz que se a situação melhorar terá coragem de voltar a pensar no assunto: “*Aí poderemos conversar sobre o empréstimo e sobre outras idéias.*”

3.3. Articulação de parcerias e arranjos para a promoção do desenvolvimento local

3.3.1. Banco do Povo: crédito para microempreendimentos

Perfil da instituição parceira

Um dos fatores críticos para o sucesso de um projeto que se propõe a viabilizar e fortalecer o empreendedorismo popular é a criação de oportunidades de acesso ao crédito para os pequenos empreendedores.

Por isso, o Projeto Catalisar articulou parceria com o Banco do Povo Crédito Solidário – uma instituição financeira com 11 anos de existência, que disponibiliza recursos para investimento ou capital de giro para microempreendedores que, via de regra, encontram dificuldades para financiar suas atividades.

O microcrédito é uma forma de financiamento que reduz inadimplência dos microempreendedores e ajuda a aumentar a rentabilidade dos empreendimentos populares. Indicadores do Banco do Povo apontam que a inadimplência no segmento dos microempreendimentos informais é muito menor do que a registrada na média do mercado (o que torna pequeno o risco do empréstimo assumido pela instituição financeira). Apontam, também, que a maior parte dos microempreendedores populares amplia significativamente sua renda após o empréstimo.

O Banco do Povo Crédito Solidário é qualificado junto ao Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado, do Ministério do Trabalho e Emprego. Esse programa tem como objetivos: 1) incentivar a geração de trabalho e renda entre os microempreendedores populares; 2) disponibilizar recursos para o microcrédito produtivo orientado; 3) oferecer apoio técnico às

instituições de microcrédito produtivo orientado, com vistas ao fortalecimento institucional dessas entidades para a prestação de serviços aos empreendedores populares.

Para desenvolver suas atividades, o Banco do Povo obtém recursos junto a diferentes fontes: Caixa Econômica Federal, BNDES e outros agentes financeiros privados. Por exemplo, recentemente obteve R\$1,5 milhão junto ao BNDES para formação de carteira de microcrédito para clientes individuais e grupos solidários. Esse volume de recursos possibilitará a realização de cerca de 2.000 novas operações que, somadas à carteira atual do Banco do Povo, farão com que a instituição atinja R\$5 milhões em operações de microcrédito no ano de 2010.

Silvana Croos, agente de crédito do Banco do Povo que atua na região de Diadema e acompanha empreendedores apoiados pelo Projeto Catalisar, fala sobre os critérios de concessão de crédito normalmente utilizados: *“O Banco disponibiliza empréstimos para capital fixo, capital de giro e equipamentos. O item mais solicitado é o capital de giro. Avaliamos o histórico do cliente e o tempo de existência do empreendimento. Os clientes devem preencher dois requisitos: não ter restrições [nome limpo] e dispor de avalista com renda de pelo menos 30% do valor da parcela do empréstimo.”*

O processo de concessão de empréstimo envolve alguns passos: entrevista inicial do cliente, avaliação detalhada da sua situação econômica, aprovação do crédito, acompanhamento. Como informa Silvana: *“Visito periodicamente os clientes para fazer o acompanhamento dos gastos efetuados com o recurso do empréstimo. O Banco do Povo é diferente de outras instituições que oferecem microcrédito. Muitas fazem o financiamento, mas não acompanham o empreendedor como nós fazemos.”*

Os empréstimos do Banco do Povo podem ser concedidos para empreendimentos individuais ou coletivos. Os empreendimentos coletivos são formados por grupos de pessoas que se unem para atuar conjuntamente. Não dispendo de garantias, fiador ou avalista, os membros desses grupos passam a compartilhar entre si a responsabilidade de quitar em dia as parcelas do financiamento. Nos empreendimentos coletivos o desafio é a existência de objetivos comuns e relações de confiança e solidariedade no grupo, pois tanto para honrar compromissos assumidos junto ao credor quanto para enfrentar eventuais situações de dificuldade, cada empreendedor terá que contar com seus parceiros. Segundo dados do Banco do Povo, os empréstimos para empreendimentos coletivos têm aumentado, alcançando cerca de 40% do total das operações. Esse é um fato promissor, pois, em geral, esses grupos concentram as parcelas mais pobres dos empreendedores populares.

Logomarca do Banco do Povo



Parceria com o Projeto Catalisar

A ACER tomou a iniciativa de propor parceria ao Banco do Povo, que foi formalizada por meio de Termo de Cooperação. Além de dispor da estrutura e metodologia do Projeto Catalisar, a ACER contava com recursos financeiros captados junto a uma instituição financeira internacional para a criação de um fundo de microcrédito produtivo orientado. Foi então possível somar recursos com o Banco do Povo. Coube ao Banco a responsabilidade de administrar os financiamentos aos empreendedores apoiados pelo Projeto Catalisar.

A divulgação da novidade junto à comunidade foi feita por meio de eventos organizados pela ACER, chamados “Café com Microcrédito”. Para o primeiro desses eventos foram enviados convites a todos os empreendedores participantes do processo de *coaching*. O comparecimento foi maciço. No segundo houve troca de experiências e mostra de produtos de alguns empreendedores.

Vários microempreendedores apoiados pelo Projeto Catalisar já receberam financiamento administrado pelo Banco do Povo. Todos possuem renda mensal abaixo da média (considerando-se o conjunto de empreendedores beneficiados pelo microcrédito do Banco do Povo).

A agente de crédito Silvana Croos fala sobre os empreendimentos apoiados: “*O total da nossa carteira aqui na ACER já alcançou R\$16 mil. São iniciativas como loja de confecção, mercearia, lanchonete ... Também já financiamos pessoas que são representantes de marcas de produtos de beleza e precisam fazer seu estoque e pessoas que produzem peças de artesanato em casa. Alguns créditos foram concedidos para empreendedores que são beneficiários do Programa Bolsa Família. Em geral, os financiamentos do Banco do Povo giram em torno de R\$1.000,00. Aqui [na ACER] a média tem sido de R\$800,00 por pessoa. Pela dimensão dos empreendimentos apoiados pelo Projeto Catalisar, estabelecemos um limite máximo de R\$2.000,00 por empreendedor.*”

O Projeto Catalisar e o Banco do Povo atuam de forma integrada e cooperativa para apoiar as pessoas que necessitam do microcrédito. *“Agimos juntos na identificação do cliente: qualquer um de nós pode identificar o cliente e avisar a outra parte”*, conta Silvana. A parceria também ajuda o Banco a fazer o acompanhamento dos empreendedores: *“Algumas vezes as reuniões com eles acontecem aqui na ACER. Muitas vezes eles fazem perguntas ou trazem dúvidas, e eu faço orientações complementares.”*

A estratégia de apoio à inclusão produtiva e desenvolvimento local empregada pelo Projeto Catalisar se fundamenta não apenas em uma metodologia diferenciada de *coaching*, mas também no enraizamento da entidade na comunidade local, construído ao longo de vários anos. Este último aspecto é decisivo, porque confere ao Projeto Catalisar credibilidade junto à população e capacidade para interagir com os microempreendedores e para acompanhar, de forma transparente e efetiva, os processos de desenvolvimento e as decisões que definirão o futuro de cada empreendimento.

A confiança na capacidade de operação do projeto favoreceu a decisão conjunta do Banco do Povo e da ACER de flexibilizar as regras para concessão do microcrédito aos empreendedores locais: *“Decidimos que a existência de restrições no nome da pessoa não seria necessariamente um impedimento para a concessão do crédito. Também definimos que o avalista poderia ser moral. Uma carta de recomendação do projeto poderia funcionar como aval moral.”*

O resultado dessa flexibilização de critérios tem sido reconhecido pelos parceiros como positivo. Além da inadimplência ser praticamente inexistente, a experiência tem trazido aprendizados para todos. Na avaliação de Silvana: *“Os clientes são sempre avisados que a situação do seu crédito é especial. Conseguimos, assim, fazer uma distinção, que nem sempre é fácil, entre desvio de caráter (má fé) e dificuldades que às vezes não dependem da pessoa e atrapalham o seu desenvolvimento. O resultado tem sido muito bom: eles têm cumprido fielmente seus compromissos e também aprendem que pagar em dia pode ajudar a melhorar o valor de um crédito que decidam fazer no futuro.”*

No caso do Projeto Catalisar, até aqui os financiamentos têm sido destinados apenas a empreendimentos individuais. Porém, está sendo discutida a possibilidade de apoio a grupos solidários: *“Uma idéia seria apoiar grupos que tivessem pelo menos duas pessoas sem restrições, podendo haver outras com restrições”*, informa Silvana.

Balanço dos avanços

Confirmando o que há anos vem sendo registrado em experiências internacionais, os empreendedores apoiados pela parceria entre o Projeto Catalisar e o Banco do Povo apresentam índice de inadimplência muito pequeno. Nas palavras de Silvana: *“Temos mais de 20 clientes ativos do Projeto Catalisar. Apenas um está inadimplente. E temos que considerar que este é um público especial: 80% deles têm algum tipo de restrição em seu histórico.”*

Os benefícios que a experiência do microcrédito pode trazer para os pequenos empreendedores populares são evidentes. O Projeto Catalisar atesta que o microcrédito pode contribuir para transformações na estrutura e no funcionamento dos empreendimentos, com consequente ampliação da sua visibilidade na comunidade e aumento de vendas. Além disso, os resultados podem transcender a esfera comercial e trazer benefícios pessoais aos empreendedores, tais como a melhoria da autoestima e o fortalecimento das relações familiares.

Silvana fala sobre a capacidade do microcrédito para promover a evolução do empreendedor popular: *“O microcrédito é uma espécie de economia humanizada, porque envolve uma relação mais completa com o cliente. A pessoa que é apoiada também aprende a lidar com o cliente dela de forma diferenciada.”*

O depoimento anterior de Silvana é convergente com os princípios que orientam a metodologia do Projeto Catalisar: o sucesso do *coaching* depende do estabelecimento de um vínculo de apoio que é simultaneamente técnico e ético, baseado na capacidade de escutar e dialogar. Da mesma forma, a experiência do microcrédito pode ajudar a desenvolver a maturidade técnica e ética do empreendedor popular: *“Eles descobrem que podem acessar crédito, entendem que a falta de crédito é uma dificuldade, percebem que o crédito é crucial para a expansão do negócio. Também compreendem que não se trata de ‘pegar dinheiro de graça’, mas sim de ser digno de crédito no aspecto pessoal e econômico. Empenhar a palavra, fazer uma promessa, são questões éticas.”*

Para Silvana, o balanço da parceria entre o Banco do Povo e o Projeto Catalisar é bastante positivo: *“É uma via de mão dupla onde todos ganham. O Projeto Catalisar foi fundamental para que os microempreendedores de Eldorado tivessem acesso ao Banco do Povo. O cliente tem ajuda para pensar seu projeto, crédito e acompanhamento. O grande diferencial tem sido o processo de acompanhamento. O crédito sempre envolve risco. Por isso o acompanhamento é essencial.”* Ela destaca que a colaboração de outros parceiros também é importante: *“Cursos como os do SEBRAE [mobilizados pela ACER] estão ajudando, agregando conhecimentos para os empreendedores. E a participação do poder público será sempre fundamental.”*

3.3.2. Comerciantes locais: novo olhar para o desenvolvimento do Bairro de Eldorado

Transformações na economia local

Um dos obstáculos principais para a promoção do desenvolvimento econômico do Bairro de Eldorado é a existência de demandas de consumidores e empresas que não são atendidas localmente e acabam tendo que ser satisfeitas em outras regiões de Diadema ou em municípios vizinhos.

Até as décadas de 50 e 60 do século passado, Eldorado era local de atração turística para pessoas que buscavam lazer nas proximidades da Represa Billings. A maior parte das residências era formada por casas de veraneio. Apenas uma parcela mínima era constituída por residências fixas.

Ao longo de meio século, o desenvolvimento econômico excludente e o crescimento habitacional desordenado gradativamente foram tornando Eldorado um bairro de periferia pobre, com favelas, com altos índices de violência e pouco atrativo para investimentos econômicos. Hoje, ao lado de alguns poucos condomínios residenciais fechados, Eldorado ainda apresenta um cenário dominante de pobreza.

Esquina do Bairro de Eldorado



No entanto, a reativação da economia registrada nos últimos anos começou a repercutir no bairro. A principal avenida, que sempre abrigou um comércio muito simples, aos poucos foi recebendo lojas de maior porte e mais bem estruturadas. No entanto, ainda há uma grande carência de serviços diversificados e de qualidade na região.

Cena de Eldorado

(Travessa da Avenida Nossa Senhora dos Navegantes, próximo ao centro comercial do bairro)



Assim, um dos desafios atuais de Eldorado é a busca de superação do vazamento de recursos que fragiliza a economia local. O alcance desse objetivo dependerá tanto da capacidade do bairro para atrair novos investimentos, quando do aproveitamento das oportunidades que o momento oferece para a criação e oferta local de novos serviços e produtos que ampliem a circulação de recursos.

Visão sobre os desafios e potencialidades locais

Jadir Riato Silva é dono de um açougue bem estruturado, que há dois anos funciona na principal avenida comercial do Bairro de Eldorado. Ele lidera um grupo de aproximadamente trinta comerciantes locais, que está mobilizado para promover melhorias e dinamizar a economia do bairro.

Jadir possui uma visão abrangente sobre os desafios e possibilidades do desenvolvimento local. Ele cita indicadores que sinalizam a tendência de desenvolvimento econômico do bairro: *“Estimo que, ultimamente, investidores privados investiram cerca de R\$8 milhões em Eldorado. Precisamos incentivar esse crescimento. O ciclo [de estagnação] está sendo rompido. Até pouco tempo atrás, tudo o que o povo precisava tinha que ser comprado no centro da cidade. Agora um grande banco e uma loteria vieram para cá. O PAC vai começar obras aqui. A UNIFESP também já chegou. Precisamos trazer mais lojas e restaurantes para Eldorado. Já existia essa demanda por aqui, mas agora é que todos estão percebendo.”*

Porém, ele entende que o avanço desse processo dependerá de melhorias nos serviços públicos: *“O bairro tem pouca estrutura e outras empresas podem não vir para cá por essa razão. A segurança pública é um dos problemas. O policiamento precisaria melhorar. No parque ecológico, por exemplo, poderia haver um batalhão da PM.”*

O Bairro de Eldorado está situado nas proximidades da Represa Billings, que abastece de água boa parte da região metropolitana de São Paulo. Apesar de ser protegida pela Lei de Proteção dos Mananciais desde a década de 70, a região da Billings tem sofrido ao longo de anos com as consequências de um processo de ocupação irregular. Esse processo poderá começar a mudar com a regulamentação da nova Lei da Billings pelo Governo Estadual, ocorrida em 2010. Com isto, cerca de 100 mil proprietários de imóveis na região (que engloba seis municípios, incluindo Diadema), poderão regularizar a situação de posse de suas casas e passar a ter acesso a crédito bancário (antes da lei negado pela falta de regularidade das residências), além de outros benefícios. A iniciativa de regularização será das Prefeituras da região, que deverão também definir suas respectivas áreas de manancial como Zonas Especiais de Interesse Social.

Atento a esse processo, Jadir avalia implicações para o desenvolvimento de Eldorado: *“A nova Lei de Manancial da Bilings está sendo regulamentada. A falta de regulamentação trazia vários problemas, porque quem queria investir não tinha certeza sobre os parâmetros que deveriam ser obedecidos. Uma grande rede de lojas de móveis comprou um terreno próximo à avenida comercial, mas ainda não tinha começado a construir por falta dessas definições.”*

Jadir e seu grupo também estão preocupados com a organização e a estética do espaço urbano do bairro: *“Falta um projeto urbano e paisagístico para Eldorado. A avenida principal não suporta mais. Teria que ter espaços para estacionamento. Não há agentes de trânsito.”*

Reconhecendo a importância dessa questão, o grupo de Jadir foi visitar outros locais em busca de idéias para a formulação de um projeto para Eldorado: *“Visitamos Embu das Artes e o Rio Pequeno, onde conhecemos um Centro Comercial muito bem organizado, com um calçadão. Poderíamos fazer algo assim aqui em Eldorado: um calçadão que daria melhor acesso às lojas, serviços e ofertas, e onde artesãos teriam um espaço organizado. Temos buscado dialogar com a prefeitura sobre a reorganização do bairro.”*

O papel da prefeitura no processo de desenvolvimento local é enfatizado por Jadir: *“A prefeitura precisa ter um projeto claro e estruturado para o bairro. Precisa investir e buscar recursos em outras fontes se for necessário. A avenida e o trânsito precisam melhorar. A Unidade de Saúde do bairro terá que ser modernizada. A prefeitura poderia ajudar estimulando a vinda de novas empresas para a região. Estamos discutindo com ela sobre a vinda de uma agência do Banco do Brasil para Eldorado.”*

Jadir e seu grupo já foram convidados a integrar a Associação Comercial do município. Porém o interesse do grupo se concentra no bairro: *“Fazemos parte do ‘Eldorado Futebol Clube’. Temos*

nossas metas, vamos caminhando passo a passo e mobilizando todos para que as mudanças possam acontecer.”

Visão sobre o papel do Projeto Catalisar

As transformações econômicas que começam a acontecer em Eldorado trarão, segundo Jadir, novas oportunidades de geração de trabalho e renda e de formação profissional da população local.

Isto deverá ampliar o público potencial do Projeto Catalisar. Jadir dá exemplos relacionados a diferentes ramos de atividades, incluindo o seu próprio ramo (venda de carnes): *“Hoje já há falta de açougueiros, confeitadores e padeiros aqui no bairro e na cidade em geral. Quando o PAC começar, haverá necessidade de pedreiros.”*

Uma primeira parceria com o Projeto Catalisar já está sendo articulada: *“Estamos conversando com a ACER sobre a possibilidade de realização de um curso de açougueiro que poderá formar até 100 pessoas. Muitos alunos poderão ser absorvidos na região. A ACER está conversando com o SEBRAE, que poderá ajudar no curso.”*

Jadir entende que o Projeto Catalisar poderia atuar como consultor e articulador de um processo de desenvolvimento comercial na região: *“O projeto poderia nos ajudar a profissionalizar nossas idéias e a buscar recursos para o financiamento de projetos para o bairro.”* E, ao mesmo tempo, os comerciantes locais deveriam estar cada vez mais atentos para as questões sociais de Eldorado: *“O lado social também poderia ser mais apoiado pelo comércio. Pessoas mais qualificadas e com maior renda poderão viver melhor, fazer suas compras aqui e ajudar o bairro a crescer.”*

3.3.3. UNIFESP: um exemplo de conexão entre grandes organizações e microempreendimentos locais

Perfil da instituição

Criada no começo dos anos 90, a Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) deu início, a partir de 1995, à criação de cursos de graduação em diferentes áreas: educação física, fisioterapia, nutrição, psicologia, serviço social, terapia ocupacional, entre outras. Em 2007

instalou um campus no município de Diadema, com cursos nas áreas de farmácia/bioquímica, ciências biológicas, ciências químicas e farmacêuticas, química e engenharia química.

Segundo a UNIFESP, as instalações atuais de seu campus em Diadema não são definitivas: *“Estas serão construídas em uma área de preservação ambiental situada às margens da Represa Billings. A ênfase ambiental é uma diretriz de funcionamento dos cursos em Diadema, bem como uma forma de interação com o município onde o campus se encontra”* (fonte: www.unifesp.br).

A instalação do campus da UNIFESP em Eldorado já começa a atrair comerciantes interessados em atender a demanda de serviços e produtos que tenderá a crescer nos próximos anos em áreas como alimentação, hospedagem, serviços gráficos etc.

Entrada da sede atual do campus da UNIFESP em Diadema



A sede atual do campus, no Bairro de Eldorado, abriga a secretaria acadêmica, a administração e os laboratórios de graduação. No local estão sendo construídos laboratórios de pesquisa.

Percebendo o impacto que a instalação do campus pode trazer para o desenvolvimento da região, a ACER abriu diálogo com a Universidade tendo em vista a realização de um trabalho cooperativo que favoreça esse processo.

Necessidades e oportunidades locais

Para a Prof^a. Dr^a. Virginia Berlanga Campos Junqueira, Diretora do Campus Diadema da UNIFESP, o potencial econômico da UNIFESP como organização de grande porte faz da instituição um parceiro importante para o fortalecimento da economia local: *“Atualmente possuímos 1.300 alunos, 180 professores, 47 funcionários administrativos e 60 prestadores de serviços terceirizados. Mas esse número deverá aumentar: até 2015 teremos 3.000 alunos em nosso campus.”* Essa comunidade que circula diariamente na Universidade se ressentida

precariedade dos serviços no entorno: “*Quase nada se entrega em Eldorado. Em matéria de alimentação, só um restaurante entrega aqui, e cobra caro pelo serviço*”, lembra a diretora.

Interessada em contribuir para a geração de trabalho e renda na região, a administração do campus da UNIFESP em Diadema determinou que os profissionais de serviços internos do campus (cerca de 60 pessoas) fossem contratados entre moradores do Bairro de Eldorado.

Dr^a. Virginia lembra que, por lei, os serviços principais que a Universidade necessita só podem ser contratados mediante licitação. “*Recentemente a UNIFESP licitou espaço para a lanchonete e ninguém apareceu*”. Estaria aí uma oportunidade para novos empreendimentos. A diretora complementa: “*é importante que se identifiquem pequenos empreendedores locais que eventualmente possam se candidatar a prestar serviços desse tipo.*” Essa seria uma tarefa para o Projeto Catalisar.

Empreendimentos já apoiados pelo Projeto Catalisar poderiam atender algumas demandas atuais da Universidade. “*Os professores e alunos necessitam de aventais para uso nas aulas e laboratórios*” exemplifica a diretora. Esse produto poderia ser fabricado, por exemplo, pela Cooperativa de Costura do MLB (citada no item 3.2.2.1 do presente estudo). Estimativa preliminar aponta que, atualmente, o campus da UNIFESP em Diadema consome cerca de 650 aventais por ano.

Dr^a. Virginia exemplifica outros serviços básicos que poderiam ser comprados localmente caso existisse oferta na comunidade. Um deles seria na área de vidraria: conserto de peças que às vezes se quebram nos laboratórios de química, farmácia etc. Outro seria o serviço de chaveiro. Alguns seriam do interesse de toda a comunidade acadêmica, tais como livrarias, copiadoras e papelarias.

Os alunos do campus da UNIFESP em Diadema também têm muitas necessidades que poderiam ser mais bem atendidas na comunidade local. Muitos são originários de outros Estados e municípios, e passam a residir em Diadema quando entram na Universidade. Uma parte deles possui renda mais baixa e depende do Programa de Auxílio-Permanência fornecido pela Universidade (atualmente no valor de R\$350,00 mensais, mais vale-transporte).

Eles precisam, por exemplo, de alimentação a custo razoável, moradia acolhedora em repúblicas, oferta de atividades culturais de qualidade no período da noite. Sobre o serviço de moradia em repúblicas, a diretora do campus comenta: “*As pessoas que são donas das repúblicas e pensões poderiam ser capacitadas para receber melhor os alunos e fornecer alimentação mais adequada.*”

No momento só dispomos de uma relação de imobiliárias e pensões existentes na região, que entregamos aos alunos para ajudá-los na escolha do local de moradia”.

Perspectivas para o Projeto Catalisar

A identificação de oportunidades como as que foram citadas anteriormente pode ser expandida pelo uso da técnica “multiplicador local” (que integra as ferramentas metodológicas do Projeto Catalisar). Essa técnica orienta empresas interessadas em apoiar processos de desenvolvimento local a fazer a avaliação de seus gastos e refletir sobre as possibilidades de direcionar suas compras a fornecedores locais, ou mesmo de apoiar a qualificação de empreendedores locais que possam vir a oferecer tais serviços. A partir da experiência de mapeamento de oportunidades junto à UNIFESP, o Projeto Catalisar pretende desenvolver experiências semelhantes junto a outras empresas da região.

O campus da UNIFESP em Diadema exemplifica o papel que pode ser exercido por empresas de maior porte no processo de desenvolvimento local. *“Vemos com bons olhos a criação de um espaço de diálogo entre a Universidade e a comunidade”*, afirma a Dr^a. Virginia.

Assim é que uma das professoras do campus está organizando um projeto que promoverá visitas da comunidade à Universidade. A cooperação com a ACER poderá possibilitar à Universidade um olhar complementar sobre suas relações com a comunidade: *“Podemos ajudar o Projeto Catalisar a identificar necessidades do nosso público interno que possam ser atendidas por empreendedores locais”*, diz a Dr^a. Virginia. Atenta ao foco central do Projeto Catalisar, a diretora conclui: *“O desafio da ACER será unir essas pontas”*.

3.3.4. Prefeitura de Diadema: políticas públicas para o desenvolvimento local

Políticas vigentes no município

Diadema figura entre os municípios que, desde o período de redemocratização da sociedade brasileira, vêm se destacando pela proposição e implantação de políticas públicas voltadas à melhora da qualidade de vida das populações de baixa renda.

A atual administração do município tem procurado dar continuidade a essa tradição. Segundo Romeu Baptista Pereira Lemos – Coordenador do Departamento de Políticas de Trabalho e

Economia Solidária da Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura – as duas estratégias principais da política de geração de trabalho e renda do município são o “Centro Público de Emprego, Trabalho e Renda” e a “Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários”. Diadema também conta com uma Comissão Municipal de Emprego, onde acontece o diálogo social sobre os desafios das políticas do setor, e com um Conselho de Desenvolvimento Econômico no qual a Prefeitura participa juntamente com outras lideranças locais.

A idéia orientadora dessas políticas é fortalecer o protagonismo local e a mobilização democrática e produtiva dos territórios como eixos importantes do desenvolvimento sustentável. Segundo Romeu, o objetivo central do Departamento de Políticas de Trabalho e Economia Solidária é superar as formas precárias de inserção do povo vulnerável no mercado de trabalho. Para caminhar de modo mais efetivo nessa direção, o Departamento procura reconhecer e valorizar as vocações produtivas das comunidades de Diadema.

O Centro Público de Emprego, Trabalho e Renda de Diadema foi criado em 2006 e funciona de acordo com o modelo básico estabelecido pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Segundo Romeu: *“O Centro oferece orientações para os trabalhadores da economia formal nas áreas trabalhista e previdenciária, faz captação de vagas e oferece cursos de capacitação profissional. Os cursos têm carga horária acima de 200 horas e preparam para os setores de serviço, comércio e indústria. Mais de 2.000 trabalhadores (jovens, na maioria) já foram atendidos.”*

A Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários foi criada em 2009 com a missão de implantar a política de economia popular e solidária na cidade. Romeu esclarece que *“a incubadora está iniciando seu trabalho e terá como objetivos apoiar empreendimentos coletivos e garantir atividades de trabalho decente para a população em situação de vulnerabilidade socioeconômica.”*

A Incubadora Pública apoiará empreendimentos que envolvam pelo menos três produtores associados. Segundo Romeu: *“A idéia é que a incubação de empreendimentos coletivos ajude a romper com o modelo de trabalho precário.”*

Para isso, o Departamento contará com a parceria do Banco do Povo Crédito Solidário: *“O Banco do Povo dispõe, este ano, de R\$500 mil para apoio a empreendimentos populares solidário no município.”*

Dez grupos de economia solidária foram selecionados para participar da Incubadora Pública de Diadema. Os grupos serão apoiados por dois anos e espera-se que possam gerar trabalho e

renda para mais de 200 pessoas que atuarão nas áreas alimentícia, têxtil, metalúrgica, de reciclagem de resíduos e de artesanato.

Logomarca da Prefeitura Municipal



Visão sobre os desafios para a promoção do desenvolvimento local

Segundo Romeu, para que o objetivo de multiplicação das oportunidades de trabalho e renda em bairros como o Eldorado seja alcançado, é preciso que se compreenda a natureza dos problemas e condições que determinam a dinâmica da econômica nessas localidades periféricas.

Um primeiro desafio: *“Em geral os trabalhadores dessas localidades são menos qualificados e têm menos acesso a oportunidades de formação profissional. Por isso, têm maiores chances de cair numa economia de simples sobrevivência. Isto pode dificultar a formação do espírito empreendedor nessa população.”* Além disso, lembra o coordenador, é preciso também considerar que nas periferias a economia é menos desenvolvida e gera menos empregos.

Como enfrentar os limites existentes nos territórios periféricos? O caminho, segundo Romeu, seria a busca de superação do trabalho isolado por meio da economia solidária: *“Ela ajudaria a evitar que as pessoas se insiram em trabalhos terceirizados com baixa agregação de valor”*. Na visão do coordenador, os grandes empreendimentos organizados tendem a avançar para a periferia absorvendo ou eliminando os pequenos: *“Não há território protegido.”* Ele dá um exemplo: *“Quando um grande frigorífico chegar, a tendência será que as pequenas casas de carne acabem.”*

Romeu destaca que as possibilidades de desenvolvimento local são determinadas pela dinâmica da macroeconomia. Contudo, para ele essa constatação não esgota a discussão da problemática do desenvolvimento: *“O desenvolvimento endógeno é necessário. Temos que pensar, por exemplo, na relação entre Eldorado e Diadema. De um lado, trabalhar para fortalecer os pequenos empreendimentos locais; de outro, considerar que os grandes empreendimentos não podem vir para Eldorado de uma forma que resulte na quebra dos pequenos que estão no bairro.”*

Não podemos ter ingenuidade econômica. Ao mesmo tempo, temos que promover um novo protagonismo local, valorizando as energias dos jovens empreendedores.”

A implantação das políticas públicas de inclusão produtiva deve ser feita, segundo Romeu, em conjunto com a comunidade. *“É preciso dialogar com a sociedade civil; construir a política com os parceiros e descentralizar a execução”.*

Perspectivas para o Projeto Catalisar

Romeu reconhece na ACER qualidades que credenciam a entidade a participar do processo descentralizado de execução das políticas de inclusão produtiva: *“O melhor da ACER é a capacidade de interagir com a comunidade. O projeto [Catalisar] procura fortalecer a economia local. A parceria com o Banco do Povo na criação de linhas de crédito tem sido importante.”*

O coordenador oferece sugestões à ACER: *“Acho que a entidade deveria aprofundar a discussão do projeto com os parceiros, focalizando especialmente a atuação junto aos jovens e às pessoas com mais idade. Também poderia aprofundar a discussão dos caminhos para a integração entre o mercado de trabalho do bairro e a economia da região.”*

Essas observações abrem caminhos para um estreitamento de vínculos entre o Projeto Catalisar e a política de desenvolvimento econômico local do município. O aprofundamento do diálogo poderá contribuir para o avanço nessa direção: *“Deveremos nos reunir para discutir as metodologias, chamando outros parceiros, apresentando as idéias, convidando os empreendedores apoiados. A ACER está atuando num campo de muitas oportunidades. Ela pode ser um braço de uma estratégia de redução da desigualdade”,* conclui o coordenador.

4. CONCLUSÕES: LIÇÕES DA FASE PILOTO

4.1. Desenvolvimento do empreendedorismo popular: pessoas transformando suas circunstâncias

O público-alvo do Projeto Catalisar é composto por pessoas que integram os segmentos mais vulneráveis da população economicamente ativa, mas que, nem por isso, são menos criativas ou menos capazes de empreender e de se autosustentar. O projeto evidencia que, quando recebem apoio competente e humanizado, essas pessoas concebem idéias e empreendimentos que

podem não apenas alavancar seu desenvolvimento pessoal e profissional, mas também contribuir de forma relevante para o desenvolvimento econômico e social das comunidades em que vivem.

Um diferencial essencial da metodologia do projeto é sua orientação para não se deter naquilo que possa faltar às pessoas (qualidades ou capacidades que a abordagem assistencial tradicional e a capacitação profissional convencional buscam transferir ou transmitir para pessoas vistas como carentes de vínculos e saberes). A metodologia vai mais além, valorizando as capacidades e potencialidades pré-existentes nas pessoas, embora por vezes encobertas ou reprimidas.

O Projeto Catalisar demonstra que o decisivo em um processo de mudança não são apenas os fatores objetivos que determinam a vida das pessoas, mas também, e principalmente, a necessidade que as pessoas sentem de mudar a vida, sua capacidade de compreender a realidade objetiva e de transformá-la por meio da ação e da cooperação.

A esse respeito, Marcelo Driusso – profissional responsável pela implementação da metodologia de *coaching* na etapa piloto do Projeto Catalisar – afirma:

“No coaching, o fundamental é o estabelecimento de vínculos. Caminhar junto com a pessoa, estar presente, fazê-la perceber que pode contar com nosso apoio, oferecer ajuda na hora que ela necessita, e não apenas na hora que é conveniente para nós. O coaching é mais do que uma relação profissional convencional; é uma relação de confiança, de compromisso, baseada na escuta e na busca de compreensão do processo que está sendo vivido pela pessoa.”

Nesse sentido, o Projeto Catalisar pertence a uma nova geração de políticas que devem se somar às políticas de caráter compensatório, mas buscar ir além destas. Políticas compensatórias são necessárias em face das grandes diferenças sociais existentes no Brasil. Contudo, como afirma Sachs⁹:

“O emprego e o auto-emprego decentes constituem a melhor maneira de atender às necessidades sociais por duas razões: a) a inserção no sistema produtivo oferece uma solução definitiva, enquanto as medidas assistenciais requerem financiamento público recorrente; b) em nível psicológico, o exercício do direito ao trabalho promove a auto-estima, oferece oportunidades para a auto-realização e o avanço na escala social, ao contrário do desânimo e da falta de perspectivas vivenciados por assistidos crônicos.”

⁹ Sachs, 2008 (op. cit.).

4.2. Promoção do desenvolvimento local: o desafio da cooperação

Por seu foco na inclusão produtiva de grupos vulneráveis, o Projeto Catalisar pertence a uma categoria de projetos definidos como “naturalmente intersetoriais”. Estudo realizado recentemente por pesquisadores do IPEA sobre os segmentos que deveriam ser priorizados em uma estratégia de inclusão produtiva das populações vulneráveis¹⁰ chegou a conclusões que cabe transcrever aqui, dada sua convergência com princípios orientadores do Projeto Catalisar e com indicações que emergem da presente avaliação:

“O desafio de melhorar a inclusão produtiva das famílias brasileiras de menor renda é tarefa que se coloca para um conjunto amplo de políticas públicas. E não apenas para políticas tipicamente entendidas como sociais: é necessário também que uma série de políticas de fomento – ao crédito, ao investimento etc. – incorpore como seu o objetivo de atingir também esta população. Certamente, este é um desafio que não será adequadamente superado por um único programa – por maior que possa ser a importância do Programa Bolsa Família e do Cadastro Único enquanto instrumentos de uma estratégia mais ampla.”

E ainda:

“Os esforços no sentido de integrar as várias ações e programas em uma coesa política de promoção social mediante inclusão produtiva estão apenas no seu início – é fundamental que se tornem cada vez mais fortes. Conhecer melhor estas políticas, avaliá-las, aprofundá-las, readequá-las se preciso for, é uma agenda que transcende a ação de um único ente federado, sendo necessária a preocupação e a responsabilização do conjunto das ações do Estado como um todo.”

Com o Projeto Catalisar, a ACER aprofunda sua identidade como organização mediadora e articuladora de recursos e potencialidades existentes na comunidade. O projeto traduz um movimento da entidade no sentido da superação de um limite apontado por Yunnus¹¹ no funcionamento das organizações da sociedade civil:

“(…) as organizações sem fins lucrativos provaram ser uma resposta inadequada aos problemas sociais quando atuam sozinhas. A persistência, assim como o agravamento, da

¹⁰ Castro, Sátyro, Ribeiro e Soares, 2010 (op.cit.).

¹¹ Yunnus, 2008 (op. cit.).

pobreza global, as doenças endêmicas, os sem-teto, a fome e a poluição são evidências suficientes de que a caridade, por si só, não pode fazer todo o trabalho.”

O atual processo de transformação do Estado e do mercado nas sociedades ocidentais torna cada vez mais necessário o fortalecimento da democracia. Nesse sentido, a afirmação anterior de Yunnus vale também para os agentes socioeconômicos clássicos. O desenvolvimento sustentável (aí incluso o enorme desafio da redução da desigualdade social com promoção da inclusão produtiva) dependerá cada vez mais da adoção de modelos de governança compartilhados entre órgãos públicos, empresas e organizações da sociedade civil.

Finalmente, é importante frisar que os resultados de estratégias como o Projeto Catalisar serão tanto mais expressivos quanto mais o país avance na definição de uma **política nacional integrada** de redução do caráter precário que envolve as atividades informais na economia e de fortalecimento dos micro e pequenos empreendimentos. Somente assim o empreendedorismo popular terá condições efetivas para deixar de ser simples “estratégia de sobrevivência” e passar a significar uma “estratégia de desenvolvimento”. Isto é especialmente relevante em países que, como o Brasil, convivem com extensas parcelas de informalidade em sua economia, cuja linha de demarcação com formas de exploração ilegal do trabalho de adultos, mulheres, jovens e crianças muitas vezes é bastante tênue. Nesse sentido, Sachs¹² propõe medidas que, baseadas no princípio do tratamento desigual aos desiguais, podem estimular uma redução gradual da informalidade e promover a transformação dos pequenos empreendedores em “arquitetos do futuro”:

- Redução dos entraves burocráticos e dos custos administrativos ligados à abertura de microempresas formais.
- Isenções fiscais e alíquotas reduzidas de impostos.
- Acesso simplificado à previdência social e diminuição das contribuições.
- Acesso ao crédito barato e farto.
- Acesso a tecnologias apropriadas, treinamento e assistência técnica.
- Acesso a mercados, especialmente por meio de tratamento preferencial das micro e pequenas empresas nas compras públicas.
- Apoio público às formas de empreendedorismo coletivo.

Algumas dessas medidas começaram a tomar forma no país nos anos recentes. Porém, como sugerem diversos elementos contidos nos casos relatados no presente estudo, ainda há muito a fazer para sua ampliação e disseminação.

¹² Sachs, 2003; Sachs, 2008 (op. cit.).

Fundamentadas em políticas estruturantes desse tipo e ancoradas em parcerias intersetoriais efetivas, iniciativas como o Projeto Catalisar serão capazes de cumprir a indispensável tarefa de levar aos territórios críticos do país metodologias de apoio ao empreendedorismo popular, que contribuam para a superação da cadeia de reprodução das condições que, historicamente, têm sustentado a desigualdade social.

BIBLIOGRAFIA

CASTRO, JORGE ABRAHÃO DE; SÁTYRO, NATALIA; RIBEIRO, JOSÉ APARECIDO; SOARES, SERGEI. Desafios para a inclusão produtiva das famílias vulneráveis: uma análise exploratória. Brasília, IPEA, 2010.

FRANÇA, CASSIO LUIZ DE; CALDAS, EDUARDO DE LIMA; VAZ, JOSÉ CARLOS. Aspectos econômicos de experiências de desenvolvimento local. São Paulo, Instituto Pólis, 2002.

FRANÇA, CASSIO LUIZ DE; CALDAS, EDUARDO DE LIMA; VAZ, JOSÉ CARLOS. Aspectos econômicos de experiências de desenvolvimento local: um olhar sobre a articulação de atores. São Paulo, Instituto Pólis, 2004.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Desenvolvimento local integrado e sustentável. Brasília, IPEA, 1996 (Cadernos Comunidade Solidária, v. 6, 1998).

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010: Actuar sobre el futuro: romper la transmisión intergeneracional de la desigualdad. – 1ª ed. – San José, C.R.: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2010.

SACHS, IGNACY. Inclusão social pelo trabalho – desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro, Garamond, 2003.

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

YUNUS, MUHAMMAD. Um mundo sem pobreza: A empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.