

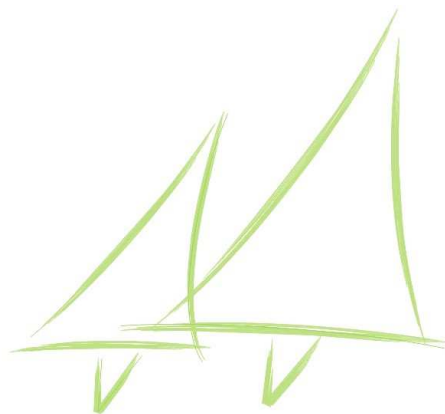
# V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO  
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



## 229 - UNIVERSIDADE E ECONOMIA SOLIDÁRIA: PESQUISA-AÇÃO PARA A BUSCA DE ALTERNATIVAS DE COMERCIALIZAÇÃO – REDE DE EMPREENDEMENTOS NO SUL DO SUL DO BRASIL

Eficácia e eficiência da empresa, inovação e experiências  
na integração cooperativa

*Antônio Cruz*  
*antoniocruz@uol.com.br*

*Universidade Católica de Pelotas*

### Resumo

As cooperativas, empresas autogestionárias e associações, nascidas no movimento da economia solidária, enfrentam diversos desafios relacionados às suas especificidades: insuficiência de capital, dificuldades de acesso a crédito, princípios ético-econômicos em dissonância com os padrões dominantes do mercado convencional etc. Este último fator está vinculado a contingências ou mesmo opções produtivas relacionadas a princípios éticos que podem elevar custos e/ou provocar inadequações de mercado – produção orgânica (sem agrotóxicos ou hormônios), produção semi-artesanal, integralidade dos produtos, responsabilidade social, utilização de embalagens recicláveis... Embora exista um mercado crescente para esses produtos, sua comercialização sofre restrições pelas redes de comercialização convencional em virtude do tipo de produção gerada sob estas contingências, isto é: pequena escala, sazonalidade, variações no produto final, uso de embalagens não-convencionais etc. Este artigo descreve a construção de uma pesquisa-ação que envolve uma incubadora universitária de cooperativas (em Pelotas, Rio Grande do Sul) e uma dezena de iniciativas econômicas da região, dispostas a estudar e construir alternativas de comercialização, estruturadas a partir de uma rede de empreendimentos de distintos produtos e mercados, com o objetivo de viabilizar uma rede alternativa de comercialização para a economia solidária da região, baseada nos princípios do consumo consciente, da solidariedade e da sustentabilidade.

**Palavras-chave:**

cooperativas; economia solidária; comercialização; rede de empreendimentos; universidades; incubadoras de cooperativas.

**Abstract**

The cooperatives, self-managing enterprises and associations which were born within the “solidary economy” movement have faced many challenges related to its specifications: insufficient funds, difficulties on getting credit, the ethical-economic principles on the opposite side from the domineering patterns of the conventional market etc. This last factor is linked to some contingencies and productive options related to ethical principles which may increase costs and/or cause unsuitable situations on the market – the organic production (no agrottoxics or hormones), semi-craft production, whole products, social responsibility, the use of recyclable pack-agings... Although there is a increasing market to those products, theirs trading has suffered some restrictions by the conventional trading due to the type of production created under this situations, that is: the small scale, whether changes, modifications on the final product, the use of non-conventional pack-agings etc.

This article describes the elaboration of a researching-action gathering a university cooperative incubator (in Pelotas, Rio Grande do Sul) and a dozen of economical initiatives on that region, which are willing to study and elaborate some trading alternatives, organized by a net of undertakings of distinct products and markets, with an aim to make feasible an alternative trading net to the region supportive economy, based on the principles of the conscious consuming, solidarity and supporting.

**Key-words:**

cooperatives; solidary economy; enterprise network; universities; cooperative incubators.

## *Introdução – economia solidária, comercialização e papel das universidades*

A emergência recente de um número significativo de iniciativas econômicas associativas originadas dos setores populares vem levantando um sem-número de problemas teóricos relacionados à viabilização e consolidação desses empreendimentos. Tais dificuldades não são poucas nem desprezíveis: a utilização de métodos de gestão coletiva por trabalhadores de pouca escolarização; as dificuldades de acesso a financiamento sem que existam garantias patrimoniais adequadas ao mercado financeiro; entraves legais de ordem diversa; as poucas possibilidades de sobrevivência de empresas com insuficiências de capital em meio a mercados oligopolizados...

Um dos problemas-chave para seu desenvolvimento diz respeito às formas diversas de comercialização, ou mais especificamente, à capacidade dos empreendimentos ocuparem um market-share capaz de lhes garantir o nível de acumulação necessário à sua consolidação. Há experiências diversificadas, como veremos na seqüência deste trabalho, mas nem sempre elas são adaptáveis a qualquer contexto econômico e social. De modo geral, as experiências realizadas e/ou em curso oferecem lições importantes àqueles que querem empreender de forma cooperativa, mas tais ensinamentos, quando transpostos de forma mecânica a realidades historicamente distintas, podem produzir efeitos contrários àqueles objetivos inicialmente traçados.

Por outro lado, a utilização adequada de ferramentas de pesquisa e planejamento por parte dos empreendedores coletivos pode resultar na potencialização de suas iniciativas e reduzir, ainda que apenas relativamente, as incertezas e riscos normais às tentativas de inserir-se em mercados altamente competitivos, conforme as características da economia contemporânea.

Que ferramentas são essas e como podem ser adequadamente utilizadas? Quais são os resultados esperados? Que princípios e que modus operandi deve caracterizar as relações entre atores protagonistas (os grupos associativos) e atores “auxiliares” (assessores, consultores etc.)? Como conciliar métodos e técnicas construídos para a potencialização de empreendimentos convencionais e as necessidades de empreendimentos coletivos/solidários?

A intenção deste trabalho é refletir sobre estas questões a partir de uma experiência em curso: uma pesquisa-ação levada a efeito pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (INTECOOP) – programa permanente do Núcleo de Economia Solidária e Incubação de Cooperativas (NESIC) da Universidade Católica de Pelotas (UCPEL), localizada no Rio Grande do Sul, próxima ao extremo meridional do Brasil.

Suas primeiras seções procuram situar o conceito de economia solidária a partir do qual a INTECOOP/UCPEL orienta suas ações, bem como descrever o processo de aproximação das universidades com a economia solidária através das incubadoras de cooperativas. As seções seguintes se dedicam a situar o método e o problema que demarcam a pesquisa-ação aqui enfocada, o que inclui também os resultados do estudo preliminar sobre outras experiências que servem com referência para o desenvolvimento do trabalho.

---

**V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo**

**V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos de Cooperativismo**

**06-08 Agosto 2008 – Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil**

Finalmente, de forma muito sucinta, o artigo faz observações acerca da caminhada realizada até aqui e aponta as possibilidades que se pode visualizar na experiência em curso.

### *Cooperativismo popular, economia solidária, universidades – o papel das incubadoras*

Recente levantamento da Secretaria Nacional de Economia Solidária<sup>1</sup> (do Brasil), vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego, indicou a existência de mais de 21 mil “empreendimentos de economia solidária”, respondendo por aproximadamente 1,3 milhão de postos de trabalho diretos. A Organização das Cooperativas Brasileiras<sup>2</sup>, por sua vez, aponta para a existência de quase 7 mil cooperativas, reunindo cerca de 6 milhões de associados<sup>3</sup>.

A distinção entre cooperativismo e economia solidária, se não é imediatamente manifesta, tampouco apresenta dificuldades para sua caracterização. Uma máxima comum aos estudiosos diz que é possível haver cooperativismo sem cooperativas, e cooperativas sem cooperativismo, o que significaria dizer, de outro modo, que a cooperação é uma forma específica de empreender, enquanto o estatuto jurídico da empresa cooperativa pode ser aplicado, eventualmente, a empreendimentos onde a cooperação está ausente. Embora uma parte significativa das iniciativas de economia solidária (doravante apenas IES) se conformam juridicamente como cooperativas, elas – via de regra – guardam críticas e dissensões políticas em relação às organizações oficialistas do cooperativismo tradicional. Tal distinção não é aceita consensualmente e há muitas controvérsias sobre os conceitos e sobre a realidade que eles buscam expressar.

Chamaremos aqui de iniciativas de economia solidária, independentemente de serem cooperativas ou não, ao

[...] conjunto das iniciativas econômicas associativas nas quais (a) o trabalho, (b) a propriedade de seus meios de

---

<sup>1</sup> A SENAES/MTE foi criada pelo Governo Lula em 2003 logo após sua posse. Ela foi dirigida até aqui por Paul Singer, um economista renomado e veterano militante da esquerda brasileira, que se tornou também um pesquisador e um formulador de políticas de apoio para a economia associativa. A SENAES procurou sempre um distanciamento respeitoso do cooperativismo tradicional, por considera-lo demasiadamente heterogêneo na defesa dos valores cooperativos herdados da tradição socialista dos séculos XIX e XX. Ela tem-se ocupado de apoiar a formação e consolidação de empreendimentos caracterizados pela autogestão, ou ainda, conforme seu site, de grupos de trabalhadores “organizados de forma coletiva gerindo seu próprio trabalho e lutando pela sua emancipação” ([www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria\\_nacional\\_historico.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria_nacional_historico.asp)).

<sup>2</sup> A OCB foi fundada em 1969, com o apoio direto do Regime Militar brasileiro e agrega um conjunto diverso de iniciativas econômicas legalmente registradas como cooperativas, mas que nem sempre correspondem efetivamente a práticas inspiradas nos ideais históricos do cooperativismo. Daí a distinção que Pinho (2004), por exemplo, faz, entre a “vertente pioneira” e a “vertente solidária” do cooperativismo, diferenciando o que se poderia chamar *vis-à-vis* de *cooperativismo tradicional* e de *novo cooperativismo*; este se caracterizaria por uma proposta mais claramente autogestionária, mais vinculada aos movimentos sociais e mais comprometida com a superação da sociedade capitalista, coisas que não correspondem à maioria das estruturas e cooperativas vinculadas à OCB.

<sup>3</sup> Ver OCB: [www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br).

operação (de produção, de consumo, de crédito etc.), (c) os resultados econômicos do empreendimento, (d) os conhecimentos acerca de seu funcionamento e (e) o poder de decisão sobre as questões a ele referentes são compartilhados por todos aqueles que dele participam diretamente, buscando-se em relações de igualdade e de solidariedade entre seus partícipes. (CRUZ: 2006, p. 69).

Paralelamente a isto, a partir de meados da década de 90, um número significativo de investigadores brasileiros, vinculados em sua maioria às ciências sociais aplicadas, passou a estudar e a aproximar-se crescentemente das IES, não apenas como objeto de pesquisa, mas também como possibilidade de aliança social para o desenvolvimento das iniciativas através de projetos e programas de extensão universitária. Foi com esse espírito de mútuo aprendizado entre universidade e grupos de economia solidária que se formaram as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs).

A primeira ITCP surgiu na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em 1995, desafiada pela campanha de combate à fome (“Campanha do Betinho”) a empreender ações destinadas a gerar emprego, ao invés de apenas desenvolver tecnologias poupadoras de mão-de-obra. Uma demanda da Fundação Oswaldo Cruz em torno da geração de emprego e renda nas favelas próximas ao seu campus, ensejou as primeiras experiências de uma metodologia que depois se difundiria e que sofreria adequações diversas, com o objetivo de assessorar grupos de trabalhadores que buscavam empreender coletivamente.

As primeiras intervenções da ITCP/UFRJ procuraram levar em consideração alguns aspectos metodológicos relacionados a programas similares dirigidos à formação de cooperativas rurais<sup>4</sup> e/ou, também, de qualificação profissional, em voga no Brasil naquele momento<sup>5</sup>. Além disso, a própria designação como incubadora remetia, de alguma forma, à proposta das incubadoras de empresas de base tecnológica, que atendiam iniciativas econômicas convencionais (privadas/capitalistas), que por sua vez haviam difundido seu modelo rapidamente, por dezenas de universidades brasileiras.

Entretanto, à medida que a economia solidária se expandia, que as primeiras experiências de incubação suscitavam reflexões teóricas e que novas ITCPs surgiam – paulatinamente e em pontos diversos do país ao mesmo tempo –, o debate metodológico ganhava força. A aliança entre educação

---

<sup>4</sup> Para tanto, segundo relatos dos fundadores da ITCP/UFRJ, a incubadora contou com o apoio de professores do curso de cooperativismo da Universidade Federal de Santa Maria (estado do Rio Grande do Sul) e tomou em consideração ainda a experiência das EMATER – empresas de difusão de técnicas científicas agropecuárias mantidas pelos governos dos estados no Brasil.

<sup>5</sup> O PLANFOR – Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador era um programa massivo de qualificação rápida, com recursos do Governo Federal, estruturados pela ação dos governos estaduais e executados por entidades diversas (escolas profissionais, sindicatos, associações de classe, ONGs etc.) que se apresentassem e fossem aprovadas pelos gestores do programa. A CUT – Central Única dos Trabalhadores, por exemplo, participou ativamente do PLANFOR, recebendo vultosos recursos para o desenvolvimento das ações formativas. A experiência pedagógica dos programas de qualificação também foram importantes para as primeiras experiências de incubação de grupos produtivos, associações e cooperativas populares, pelas incubadoras. 4

popular (especialmente em sua vertente “paulofreireana”) e economia solidária, por exemplo, avançou. Metodologias de intervenção em grupos (círculos de cultura, grupos operativos, pesquisa-ação, diagnósticos rápidos participativos etc.) passaram a ser adaptadas a processos de incubação e experimentadas aqui e ali. Técnicas oriundas da administração de empresas – estudos de viabilidade econômica, planos de negócios, planejamento estratégico etc. – também começaram a fazer parte da intervenção de muitas incubadoras, num rico processo de experimentação metodológica.

Alguns princípios continuaram comuns aos programas de incubação: a defesa da autogestão e da cooperação participativa; a aversão (em princípio) a formas diversas de contratação subordinada de trabalho (ou seja: defesa do trabalho associado); a aproximação entre economia solidária e sustentabilidade ambiental; a busca de articulação entre movimentos sociais, políticas públicas e economia solidária; o princípio da articulação “em rede” dos empreendimentos; a defesa de relações horizontais entre incubadoras e grupos incubados (com a recusa ao desenvolvimento de formas de dependência dos grupos em relação às incubadoras); a compreensão sobre a necessária adequação das tecnologias utilizadas às especificidades das experiências (autogeridas, sustentáveis etc.).

Nossa universidade, de onde provém a experiência que vamos relatar mais adiante, foi a 13ª. incubadora a integrar a Rede de ITCPs. Embora adotando outra sigla (INTECOOP), a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Católica de Pelotas<sup>6</sup> começou a operar em 1999, atendendo a grupos diversos: rurais e urbanos, no setor de serviços, de agricultura e de produção de bens artesanais ou de baixa manufaturação<sup>7</sup>.

### *Experiências na INTECOOP/UCPEL: gargalos e propostas*

O processo de incubação era (ainda é) desenvolvido por equipes interdisciplinares que, orientadas por um professor-membro da INTECOOP, reúnem estudantes voluntários de áreas diversas – administração ou economia, serviço social ou psicologia, publicidade, contabilidade, direito, tecnologia etc. – que procuram atuar coletivamente, interdisciplinariamente, atendendo às demandas técnicas dos empreendimentos e ao mesmo tempo buscando realizar atividades formativas a partir dos princípios fundamentais da educação popular, como a valorização do saber oriundo das experiências de

---

<sup>6</sup> A UCPEL é uma universidade confessional, vinculada à Diocese de Pelotas, com cerca de 8 mil alunos, cerca de 25 diferentes cursos de graduação, 4 mestrados (sendo um deles em política social, ao qual se vincula este autor) e um doutorado. Sua sede, Pelotas, é uma cidade de 350 mil habitantes, situada quase na fronteira com o Uruguai e que figura como pólo econômico de uma região de aproximadamente 1 milhão de habitantes. O entorno regional foi duramente castigado pela abertura comercial dos anos 90, sofrendo um processo rápido e intenso de desindustrialização e pauperização, a renda é altamente concentrada, tem índices altos de desemprego e uma persistente estagnação econômica, que durou cerca de 30 anos e que apenas agora começa a dar mostras de sua superação.

<sup>7</sup> Entre os primeiros grupos incubados pela INTECOOP/UCPEL (entre 1999 e 2000) incluíam-se iniciativas nos seguintes segmentos: pequenos produtores de leite, manufaturação artesanal de equipamentos sanitários, coleta e seleção de resíduos sólidos, prestação de serviços de limpeza, prestação de serviços mecânicos (empresa recuperada). Nos anos seguintes (até 2008), a incubadora atendeu 22 processos de incubação, com resultados variados. 5

vida e de trabalho dos trabalhadores e de seus grupos, bem como da idéia da construção coletiva do conhecimento<sup>8</sup>.

A insuficiência das experiências realizadas até então, nos poucos anos de funcionamento das incubadoras, fazia com que a INTECOOP acumulasse problemas metodológicos, que se somavam, por sua vez, aos problemas típicos dos empreendimentos populares associativos já referidos. Ao longo de 2004, a INTECOOP realizou um longo processo de auto-avaliação e de formulação de propostas corretivas para os problemas diagnosticados. Estas propostas combinavam alternativas de ação, de metodologia e de estrutura.

Entre os problemas críticos para o desenvolvimento e consolidação dos grupos, relacionados à situação especial dos empreendimentos populares, destacavam-se:

(a) os problemas enfrentados para o financiamento das atividades iniciais, que iam desde a aquisição do capital mínimo necessário para começar a produção, até a sobrevivência dos próprios trabalhadores durante o período de consolidação dos empreendimentos;

(b) as dificuldades relacionadas ao acesso a tecnologias alternativas, capazes de evitar os altos custos relacionados ao uso de tecnologias convencionais, bem como a compreensão dos aspectos alienantes, reprodutivistas e ambientalmente degradantes das tecnologias usualmente empregadas;

(c) as enormes dificuldades de comercialização dos produtos e serviços produzidos.

Os problemas referentes ao acesso ao crédito pelos empreendimentos ganharam a atenção de um técnico especialmente contratado para isto, encarregado de prospectar oportunidades de financiamento para o capital fixo das iniciativas. Quanto à necessidade de assegurar uma renda provisória para os trabalhadores durante o período de formação e consolidação das iniciativas, a incubadora buscou acessar programas públicos de tipo compensatório que fossem compatíveis com a realização simultânea de incubação dos grupos associativos<sup>9</sup>. Finalmente, com relação às questões de comercialização, havia uma convicção de que, sem uma organização em rede por parte dos empreendimentos, que fosse capaz de articular estratégias alternativas em relação ao mercado convencional, dificilmente este gargalo poderia começar a ser superado.

### *Alternativas de comercialização: os primeiros percalços e as primeiras questões*

Um dos princípios metodológicos adotados pela INTECOOP/UCPEL era de que nossa incubadora atenderia somente grupos organizados previamente

---

<sup>8</sup> Para maiores informações sobre as metodologias básicas do processo de incubação da INTECOOP/UCPEL, ver CRUZ (2006b).

<sup>9</sup> Para informações sobre essa experiência, ver CRUZ, Antônio (2007). Programas de transferencia de ingreso y economía solidaria – reflexiones a partir de una experiencia brasileña. In: VUOTTO, Mirta et al. *La co-construcción de políticas públicas en el campo de la economía social*. Buenos Aires: Prometeo.

e que nos apresentassem uma demanda claramente vinculada aos objetivos de nosso trabalho. Isto significava que a incubadora não “produzia demanda”, isto é, ela não organizava grupos de trabalhadores dispersos para o desenvolvimento de projetos de incubação<sup>10</sup>. Num primeiro momento, então, acreditávamos que a construção de uma rede local de comercialização para a economia solidária dependia de dois fatores básicos: a existência de um número significativo de empreendimentos, capaz de constituir uma rede suficientemente consistente para realizar experiências nesse campo, e a emergência de uma demanda organizada em direção à INTECOOP.

Nossa percepção em relação a isto, porém, começou a mudar em função de duas constatações, uma de ordem empírica, outra de ordem teórica, a saber:

(i) embora vários grupos de economia solidária houvessem se consolidado ao longo dos últimos anos na região, continuava sem existir qualquer demanda organizada em torno da constituição de estruturas de comercialização mais amplas – eles continuavam buscando garantir a realização de seus produtos de forma isolada, ainda que muitos apontassem para a necessidade da articulação em rede (em parte, isto era resultado das histórias e das divergências surgidas ao longo do tempo, entre as próprias lideranças dos grupos).

(ii) nossas pesquisas em torno do tema começaram a oferecer possibilidades teóricas mais bem acabadas em relação ao tipo de iniciativa que se poderia compor na região.

Finalmente, em meados de 2007, os contatos com os empreendimentos pareciam haver tornado clara a necessidade de que um “agente catalisador externo” cumprisse o papel de propor a rede e dar o start para sua articulação. Entretanto, como cumprir esse papel sem que a incubadora acabasse tornando-se a “patrocinadora” de uma experiência para a qual podia contribuir apenas de forma limitada, oferecendo ferramentas de reflexão? E mais: que proposta, afinal, apresentar? Como poderíamos impulsionar a formação da rede, sem assumir o protagonismo do processo através da apresentação de uma proposta minimamente acabada?

### *Pesquisa-ação como princípio de intervenção na incubação de cooperativas*

Partindo de outras experiências e de outros autores<sup>11</sup>, o estudo da obra de Henri Desroche<sup>12</sup> foi decisivo para a definição do método a ser empregado.

---

<sup>10</sup> Embora muitas vezes instituições ou mesmo órgãos públicos solicitassem este tipo de intervenção, havia uma convicção entre os que trabalhavam na INTECOOP de que a universidade não era e nem poderia ser protagonista neste tipo de processo. A constituição de empreendimentos coletivos exige solidariedade do grupo empreendedor e isto só pode resultar de experiências prévias do grupo em torno de sua constituição, em processos capazes de solidificar confiança e tolerância entre os membros associados. A existência de demandas por incubação em número superior à capacidade de atendimento por parte da incubadora, obrigava-a a selecionar os grupos a serem incubados e um dos critérios principais para a “otimização” de nossos recursos humanos era a avaliação do grau de solidariedade prévia construída no grupo demandante.

<sup>11</sup> Especialmente Kurt Lewin, Paulo Freire, Pichón-Rivière e Orlando Fals Borda.

A pesquisa-ação – bastante conhecida – é ao mesmo tempo um método de investigação e de intervenção social que busca eliminar as duas dicotomias básicas da investigação tradicional, fundamentada na perspectiva positivista da pesquisa social: a separação rígida entre sujeito e objeto de pesquisa, por um lado, e entre teoria e prática, de outro.

Ela é uma pesquisa na ação, isto é, uma pesquisa:

- sobre os atores sociais, suas ações, transações, interações;
- concebida para auxiliar com uma “prática racional” suas práticas espontâneas;
- assumida por esses próprios atores (autodiagnóstico e auto-prognóstico) tanto em suas concepções como em sua execução.

Visando a ser simultaneamente sobre, para e por, ela não é:

- uma pesquisa aplicada tributária de uma simples observação participante (do tipo pesquisa sobre) [...];
- nem uma pesquisa a serviço de uma militância ideológica, de uma firma econômica ou de um poder administrativo [...].

Pesquisa também “autogerida”, seus contratemplos têm a ver com as incertezas de sua co-gestão [...]. (DESROCHE: 2006, pp. 38-39).

A proposta, então, passou a ser a da formação de um “coletivo de coletivos” (um grupo formado por representantes dos grupos – das associações de produtores, dos grupos associativos ou das cooperativas convidadas), no qual a incubadora aparecesse como uma “animadora” do projeto da rede, e também no qual esse coletivo fosse chamado a autogerir sua própria experiência de produção do conhecimento, para em seguida fazer-se sujeito de uma ação social ensejada justamente pela apropriação deste conhecimento produzido.

Tratamos, então, de convidar às iniciativas solidárias que já haviam se consolidado ou estavam em processo de consolidação, na região, para uma reunião onde poderíamos expor a idéia de uma pesquisa-ação em torno do problema da comercialização de seus produtos. Um documento básico, de três ou quatro páginas, apresentava às iniciativas o problema desde a perspectiva da economia solidária e os convidava, então, a formarem o coletivo.

Entre os grupos convidados estavam: uma cooperativa de pescadores artesanais (Lagoa Viva); uma cooperativa de pequenos produtores de leite (Coopal); duas cooperativas de produtores orgânicos de frutas e hortaliças (Arpasul e Sul-Ecológica); uma cooperativa de assentados da reforma agrária (Coopava); um grupo de assentados que trabalham na produção de queijos artesanais (Mãe Natureza); um grupo de usuários do sistema de assistência à saúde mental dedicados ao artesanato de produtos recicláveis (Retrate); uma

---

<sup>12</sup> Sociólogo e pedagogo francês, Desroche esteve desde moço vinculado ao movimento cooperativo, pesquisando e elaborando propostas metodológicas para a potencialização da relação entre conhecimento e produção cooperativa. Assessorou inúmeros projetos cooperativos e foi fundador e co-fundador da rede de colégios cooperativos e da Universidade Cooperativa na França. Uma ótima introdução à sua obra pode ser encontrada no livro organizado por Michel Thiollent intitulado *Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche* (THIO&LENT: 2005).

cooperativa de doceiras (Codopel); uma cooperativa de artesãos e de produtores de produtos alimentícios artesanais (Coopressul); uma cooperativa de produtores de grão e de farináceas (Unaic). Além disso, também foram convidadas outras entidades de apoio à economia solidária (ONGs e grupos vinculados a igrejas). Segundo o documento apresentado, o objetivo era “articular as iniciativas econômicas solidárias de Pelotas e região para o estudo, viabilização e experimentação de alternativas de comercialização de seus produtos e serviços, através da formação de uma rede de empreendimentos” (INTECOOP: 2007, p. 3).

### *Dinâmica da intervenção e delimitação dos problemas da pesquisa-ação em foco*

Setembro de 2007 marca o começo do funcionamento do grupo de pesquisa-ação intitulado – provisoriamente, ao menos – como Alternativa de Comercialização da Economia Solidária para Pelotas e Região (ou, simplesmente... Alternativa).

Como já se esperava, a constituição do grupo levantou um conjunto de expectativas positivas de todos os empreendimentos, que passaram a trabalhar com a possibilidade de caminhar para uma solução – ao menos parcial – de um de seus problemas-chave.

O debate inicial, cujo objetivo foi consolidar o grupo, girava em torno de dois eixos principais:

(i) uma avaliação geral acerca da viabilidade da construção de alternativas em rede; isto precisava tomar em consideração uma avaliação sobre o mercado a que se dirigirá a iniciativa e formas de prospecção do mercado.

(ii) a definição dos passos e de um cronograma que permitisse estruturar o grupo em torno de um projeto prático de ação em rede, objetivando a comercialização conjunta de seus produtos e serviços.

Quanto ao primeiro eixo, a equipe de incubação da INTECOOP apresentou um documento inicial e realizou uma primeira oficina no sentido de permitir ao grupo uma avaliação a respeito dos desafios que o projeto impõe. Um primeiro desafio era compreender a lógica do padrão atual de consumo nas cidades de porte médio (como Pelotas) e grande, em torno das redes de supermercados. Em linhas gerais, as vantagens mercadológicas desse modelo se encontram nos seguintes fatores, assim apresentados ao grupo do projeto:

- a) Preços baixos, obtidos através da compra em grande escala: grandes quantidades de produtos, vendidos com margem pequena por unidade, mas que permitem lucros no volume total; da comercialização de produtos produzidos com processos não-sustentáveis: grande quantidade de insumos degradantes, matérias-primas não-recicláveis etc.; da super-exploração da mão-de-obra empregada.
- b) Grande variedade de produtos, obtida através da distribuição em

grande escala: se a demanda por um produto é pequena em termos de cada loja da cadeia, a compra de um lote de tamanho apenas médio pode garantir a presença de algumas unidades de produto em cada loja, graças ao sistema integrado de distribuição, adaptando a oferta da rede a um grande número de exigências específicas.

- c) Crédito facilitado, obtido através da associação das redes de supermercados com as instituições financeiras (cartões de crédito, especialmente);
- d) Conforto, obtido através da disponibilidade de grande variedade de produtos num mesmo local; da acessibilidade facilitada: bons pontos de venda; estacionamento; corredores amplos e bem iluminados; disposição facilitada dos produtos; do atendimento atencioso garantido pelos treinamentos e pela supervisão dos atendentes.
- e) Marca e imagem consolidadas, obtidas através de propaganda “agressiva” e em grande escala.

Uma vez discutidas essas características, um conjunto de perguntas norteadoras passaram a balizar o debate.

- 1) É possível potencializar a viabilidade econômica dos empreendimentos solidários através do incentivo à prática de consumo solidário (saudável, sustentável)?
- 2) Que valores são esses? Como se manifestam concretamente? Para que tipo de relação social eles apontam? Quais podem ser estrategicamente flexibilizados e quais não podem ser?
- 3) Para isto, o modelo das grandes redes, baseado em preços baixos / variedade / crédito facilitado / conforto / marca, deve ser rejeitado em seu todo? Ou a melhor estratégia é mediar as características, copiando alguns elementos das grandes redes de supermercados e rejeitando outros?
- 4) Se a proposta for rejeitá-lo no todo, qual é (quais são) a(s) alternativa(s) viável(is) para comercialização? Se a proposta é copiar parte do modelo, que parte(s) pode(m) ser(em) copiada(s) sem ferir os princípios básicos das experiências produtivas solidárias (saúde, sustentabilidade e solidariedade)?
- 5) Qual possibilidade de realizarmos experiências (e que formato elas devem adquirir) de alternativa de comercialização, que potencializem economicamente os empreendimentos, preservando seus valores, e que se contraponham aos valores do consumismo individualista, a partir da articulação de redes de inter-cooperação de empreendimentos solidários?

Responder a estas questões – julga o grupo – exige conhecimento. Evidentemente, há um consenso em torno da idéia da existência de um certo deslocamento que se processa, neste momento, no padrão de consumo de uma parte substantiva dos setores médios do mercado. A expansão do chamado consumo consciente tem sido marcado por uma crescente

preocupação dos consumidores com aspectos relacionados a valores éticos e sociais que orientam o consumo para além do tradicional critério da relação qualidade/preço. As características desse novo padrão indicam uma ordem aparente em termos de prioridade das opções de compra, e que podem ser classificadas como preocupações “elevadas”, “médias” e “reduzidas”, cujas escolhas giram em torno da:

- Saudabilidade (preocupação “elevada”) – diz respeito à preferência por produtos “saudáveis”: sem agrotóxicos, com menos calorias, com propriedades saudáveis (rico em poliinsaturados, ou contendo ômega 3 etc.).
- Sustentabilidade (preocupação “média”) – que se refere a produtos cujo processo de produção não degrade o meio ambiente, que não exija assessórios ou tratamentos não-naturais, ou que de preferência revitalize a natureza etc.
- Solidariedade (preocupação “reduzida”) – que tenha origem em relações de trabalho “justas”, sem a exploração de mão-de-obra precária, que de preferência seja produzida artesanalmente ou ao menos por produtores que sejam donos de seus próprios negócios etc.

Neste sentido, o objetivo proposto como motivador/mobilizador do grupo de pesquisa acabou recobrando força e estabelecendo-se como o horizonte de ação da pesquisa, embora ele pudesse ser redimensionado, agora, de forma que o trinômio saudável/sustentável/solidário passava a ganhar, ao mesmo tempo, um sentido ético-valorativo (são estes tipos produtos, com estes processos, que nós queremos vender), mas ao mesmo tempo mercadológico (há um mercado disponível e em expansão relacionado a este padrão de consumo).

#### *Referências: outras experiências*

No processo de constituição e consolidação do grupo de pesquisa-ação da Alternativa, o conhecimento/reconhecimento de outras experiências similares começa, já agora, a ocupar as reflexões de parte das pessoas envolvidas.

Três dessas experiências passaram a ser estudadas e discutidas: o Projeto Esperança/Coesperança (Santa Maria/Rio Grande do Sul); a La Asamblea – cooperativa de producción y consumo e o Centro Comunal de Abastecimiento El Galpón (Buenos Aires/Argentina); a rede de supermercado cooperativa Eroski (Mondragón/País Basco/Espanha).

#### PROJETO ESPERANÇA e COESPERANÇA, *em Santa Maria (RS, Brasil)*<sup>13</sup>.

Idealizado pelo então bispo diocesano de Santa Maria (na região central do Rio Grande do Sul), Dom Ivo Lorscheiter, no início dos anos 80, o Projeto

---

<sup>13</sup> A fonte das informações sobre o Projeto Esperança e a Coesperança é o livro de Icaza & Freitas (2006): “O Projeto Esperança/Coesperança e a constituição da economia solidária no Brasil”.

Esperança nasceu como uma linha de ação do Banco Esperança. Este, por sua vez, organizado e impulsionado pela Cáritas Diocesana de Santa Maria, utilizava recursos oriundos da Igreja Católica europeia (especialmente das agências Misereor e da Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe, ambas da Alemanha) para financiar projetos de economia popular. O Banco, e depois o Projeto, foram inspirados em dois pilares: o livro “A pobreza: riqueza dos povos”, do costa-marfinense Albert Tévoédjrè, e a experiência do “Banco da Providência” e da “Feira da Providência”, desenvolvida sob a inspiração de Dom Hélder Câmara, no Rio de Janeiro.

O Projeto foi iniciado em 1987 e “nasceu com a função de congregar todos os pequenos projetos econômicos comunitários em um grande projeto, que assumisse o processo de fomento e assessoria, mas que também trabalhasse pelo desenvolvimento dos grupos enquanto experiências propositoras de transformação social” (ICAZA; FREITAS: 2006, pp. 25-26).

Com a obtenção dos recursos, abria-se a possibilidade de desenvolver um trabalho de maior fôlego na região. Com os recursos Misereor/KZE pôde ser criado um fundo de financiamento [de novos projetos] em Santa Maria e pôde ser criado um terminal de comercialização direta na cidade, inaugurado em 5 de junho de 1989. A idéia era colocar a ênfase da venda direta pelo produtor, prática que passou a ser um diferencial do Projeto [...]. (idem, p. 44).

Em setembro de 1989 o Projeto oficializou uma cooperativa, como forma de legalizar suas atividades: nascia a Cooperativa Mista dos Pequenos Produtores Rurais e Urbanos – a Cooesperança.

No terminal de comercialização funcionava uma feira, que abria dois dias por semana, e onde os produtores armavam estandes para comercialização. Foram contratados técnicos da Universidade Federal de Santa Maria para assessorar o projeto, que passou também a operar na parte de fomento, acompanhamento e formação/qualificação dos grupos, num processo próximo da incubação de cooperativas/empreendimentos populares. Nesta fase, os produtos eram comprados aos produtores e revendidos no terminal, sendo remunerados em 70% no ato da compra e em 30% após a venda. Entretanto, divergências entre a direção da cooperativa e seu corpo técnico, e entre as direções e os associados, levaram quase ao encerramento da cooperativa. O terminal de comercialização chegou a ser fechado e reaberto quatro vezes.

Finalmente, em 1992, a Cooperativa foi integrada totalmente ao Projeto Esperança, sofrendo uma reestruturação. Uma mudança importante foi que os próprios produtores assumiram a gestão do terminal de comercialização, num processo de autogestão que permitiu uma apropriação efetiva do projeto do terminal pelos sócios produtores da Cooesperança. Aos sábados, passou a funcionar o “Feirão Colonial Ecológico”, que ainda hoje é assim conhecido. Além disso, duas discussões passaram a fazer parte do cotidiano da iniciativa: de um lado, a necessidade dos produtores melhorarem sua relação com o mercado, oferecendo produtos de melhor qualidade, melhorando sua apresentação, atendendo de forma mais cuidadosa às flutuações da

demanda; de outro lado, discutia-se a necessidade de todos se responsabilizarem pelo projeto e de desenvolverem novos valores, baseados não apenas no sucesso econômico do empreendimento, mas também na solidariedade social, sustentabilidade ambiental e participação cidadã. Enfim, a Cooesperança começava a assumir os valores daquilo que então começava a ser chamado de economia popular solidária.

Neste mesmo período, outras iniciativas similares apareciam em outras partes do estado do Rio Grande do Sul, vinculadas igualmente às Cáritas Diocesanas. Então, em julho de 1994, o Projeto Esperança promoveu a 1ª Feira Estadual do Cooperativismo (FEICOOP)<sup>14</sup>, como uma estratégia de divulgação dos empreendimentos e da própria Cooesperança, tornando-se um espaço de integração e debate sobre a economia solidária. Comparando-se a 1ª Feira, em 1994, e sua edição de 2005, podemos ter uma noção de seu crescimento: o número de empreendimentos saltou de 27 para 600; o de localidades (municípios) participantes, de 13 para 221; o número de visitantes passou de 4 mil para 66 mil (idem: p. 85).

A partir da 1ª FEICOOP, também, o Projeto Esperança estreitou seus laços de cooperação com outras entidades, especialmente com os movimentos sociais (sindicatos, Movimento Sem Terra, Movimento dos Pequenos Agricultores etc.), com o poder público, com diversas entidades vinculadas ao ambientalismo, com entidades sociais de caráter religioso, com instituições de pesquisa (universidades e empresas públicas) e um amplo conjunto de parceiros e apoiadores, que passaram a divulgar o Projeto Esperança/Coesperança, não só fortalecendo-o junto à comunidade, mas também participando ativamente de sua promoção e aperfeiçoamento. Mesmo o acesso a linhas de crédito para o financiamento dos empreendimentos e da própria cooperativa tornou-se algo menos complicado em virtude dessa nova visibilidade e da presença de seus parceiros sociais.

A comercialização direta (feita pelos próprios produtores) de produtos agroecológicos e de produtos artesanais (incluindo alimentos) continua sendo o forte da COOESPERANÇA. Três diferentes feiras com periodicidade regular e cerca de dez pontos fixos de comercialização (venda indireta) são a base da estrutura de distribuição da COOESPERANÇA, reunindo agora cerca de 220 grupos – entre famílias produtoras e associações e outras cooperativas. Todas as iniciativas são autogeridas por seus próprios participantes e um extenso conjunto de comissões coordena vários projetos sociais, que vão de hortas comunitárias a espaços de artesanato para crianças em comunidades pobres.

Tudo isto não significa, entretanto, “robustez econômica” por parte de todos os empreendimentos.

O perfil dos grupos ligados ao Projeto Esperança é muito diverso, mas na sua grande maioria são pequenos e muito frágeis do ponto de vista econômico. Alguns despontam com

---

<sup>14</sup> A partir de sua edição de 1996, a FEICOOP passou a ter caráter estadual (Rio Grande do Sul); a partir de 2002 ela tornou-se “Feira Nacional de Economia Popular Solidária” (Brasil) e em 2005 ela passou a ser chamada de Feira da Economia Popular Solidária do Mercosul.

uma dinâmica empreendedora mais consolidada, principalmente as agroindústrias, como as citadas Unimel, Giacomini ou ainda a AMME e algumas outras. Mas ainda há muitos grupos, para cujos integrantes os resultados têm um caráter de complementação de renda (o faturamento mensal da maioria deles varia entre 1 e 2 salários mínimos<sup>15</sup>). [...]

Os diversos espaços de comercialização do Projeto Esperança/ COOESPERANÇA contribuem para a efetivação desses resultados econômicos almejados, mas o entendimento é que o fundamental é a coesão e o trabalho em outras bases, que é o que possibilitará a melhora efetiva da qualidade de vida. A persistência, aliada à confiança mútua e ao laços de reciprocidade, servem de apoio aos grupos em dificuldade. (idem: p. 89).

Como toda iniciativa de economia solidária, portanto, o Projeto Esperança segue sendo um processo. Sua caminhada, entretanto, inspira novas possibilidades, porque demonstra que é possível construir relações econômicas diferenciadas, que valorizem o trabalho, a vida e a solidariedade por sobre o capital e o consumismo individualista. Parece demonstrar, também, que o caminho da construção de empreendimentos como esses exige iniciativa, persistência e criatividade.

#### LA ASAMBLEARIA e EL GALPÓN, em Buenos Aires (GBA, Argentina)

A crise financeira que assolou a Argentina em dezembro de 2001, com o fim do Plano de Convertibilidade, levou a uma profunda recessão econômica, com um grave decréscimo do PIB, com o fechamento de um número significativo de empresas e uma disparada das taxas de desemprego. Mas também levou a uma profunda reflexão da sociedade civil sobre o papel cumprido pelas políticas neoliberais da chamada “era Menem”, bem como a uma mobilização social que não se via na Argentina desde os tempos de Perón.

Quando a população saiu às ruas para protestar contra a política do Curalito, do Presidente De La Rúa, os pobres e os “novos pobres” (oriundos da crise) começaram a organizar-se não apenas para protestar, mas também para discutir saídas para a crise, fossem elas de caráter macropolítico/macroeconômico ou mesmo de caráter comunitário (micropolítico/microeconômico). Este movimento esteve marcado pelas assembleas barriales – grandes plenárias comunitárias que ocorriam em cada bairro, de praticamente todas as cidades. Foi neste momento que essas alternativas participativas ganharam uma face econômica: empresas recuperadas se multiplicaram; os clubes de trocas foram acrescidos, literalmente, de milhões de novos sócios; a economia solidária passou a ser vista como uma alternativa que se podia e que se devia discutir.

---

<sup>15</sup> Entre 250 e 500 dólares.

Em Nuñez e em Nuñez-Saavedra, dois bairros de classe média baixa de Buenos Aires, reuniam-se, freqüentemente, assembléias deste tipo. Uma das iniciativas dessas comunidades foi uma ação que se propunha colocar em contato direto os pequenos produtores de hortaliças e outros produtos do campo, produtores artesanais urbanos (de pães, de massas, de doces, de bebidas etc.) e os consumidores desmonetarizados da cidade. Era o que eles chamavam de “la bolsa y la vida” (com “y” – ou seja: “a bolsa E a vida”).

Desta iniciativa nasceu a idéia de compor uma cooperativa que reunisse produtores e consumidores num processo mútuo de inter-relacionamento e de trocas solidárias. Em março de 2003, nascia, então, a Cooperativa de Vivienda, Crédito y Consumo La Asamblearia Limitada, com trinta sócios.

Entre seus princípios e valores, constava:

Los principios rectores en base a los cuales articulamos en red con colectivos laborales, comercializadores y consumidores, son: la producción autogestiva, el comercio justo y el consumo responsable.

El objetivo de La Asamblearia es el de colaborar en la formación de una vasta red de Economía Solidaria, en la Argentina y en el mundo.

No pretende ser centro de esa actividad, que cada actor social desarrolla a su manera; sólo pretende ser un nudo en esa vasta red, un puente entre iniciativas que hoy aparecen como aisladas.[...]

Todos estos principios – producción autogestiva, consumo responsable, precio justo – son ideales a construir, metas: se podrán hacer realidad en la medida en que la Economía Solidaria vaya desarrollándose y ganando nuevos espacios en la mente y el corazón de quienes creen que es posible una transformación social. (LA ASAMBLEARIA: 2008).

A cooperativa obteve um espaço de comercialização, troca e formação, numa casa localizada no bairro de Palermo Viejo. Ali, os produtores deixavam seus produtos para venda consignada, que era feita por voluntários ou, logo a seguir, por uma associada profissionalizada para isto.

Entretanto, à medida que avançava a experiência, os conflitos entre produtores e consumidores começaram a se tornar freqüentes<sup>16</sup>. A discussão em torno de preços e qualidades passaram a impor limites à construção conjunta da iniciativa, uma vez que o grau de exigência dos consumidores nem sempre correspondia às possibilidades produtivas, em termos de qualidade e escala, por parte dos produtores. Por outro lado, enquanto a comercialização se dirigisse prioritariamente aos sócios-consumidores, os limites para as vendas continuariam limitados e estreitos.

---

<sup>16</sup> As informações referentes à história da iniciativa foram colhidas diretamente pelo autor do artigo junto a participantes do empreendimento.

Nesse mesmo período, outra iniciativa – a Asociación Mutual Sentimiento – começava a organizar um espaço social muito semelhante à La Asamblearia, embora fosse restrita à organização de produtores.

Durante más de dos años, estuvimos explorando, conociendo e interactuando con familias, organizaciones y grupos de pequeños productores rurales y urbanos que produjeran sin agrotóxicos, ni aditamentos químicos artificiales y que además formaran parte de los muchos que luchan día a día desde lo local, lo micro, para construir nuevas formas de relacionarse entre sí, y con el medio.

Luego de muchos encuentros con más de 100 familias y organizaciones de pequeños productores de la Provincia de Bs. As. y de otras Provincias del País, creamos el proyecto del Servicio de Proveduría CENTRO COMUNAL DE ABASTECIMIENTO “EL GALPÓN”, que basado en la comercialización asociativa y los conceptos de precio justo y consumo responsable de la economía social y solidaria, se hizo realidad desde “abajo”.

Desde la Asociación Mutual “Sentimiento”, los productores asociados, el Ministerio de Desarrollo Social y el aporte de materiales desde el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires logramos inaugurar el CCA EL GALPÓN el 10 de noviembre de 2005. [...]

Allí convergemos: asociados de la Mutual “Sentimiento”, Consumidores responsables, productores familiares, chacareros, campesinos, personas que en medio de la crisis del País, decidimos luchar y organizarnos para salir adelante y proponer nuevos caminos con los aprendizajes adquiridos. (EL GALPÓN: 2008).

O Centro Comunal de Abastecimento El Galpón reuniu a La Asamblearia e a Mutual Sentimiento, embora esta fosse a gestora “oficial” do espaço de comercialização.

E o que era El Galpón? Era um espaço de comercialização, com cerca de 500m<sup>2</sup>, localizado num antigo armazém de uma estação ferroviária, na fronteira entre Buenos Aires (capital) e o subúrbio, próximo ao cemitério da Chacarita, no final de uma importante linha de metrô, num ponto comercial bastante interessante.

A partir de 2005, uma feira semanal ocorria ali aos sábados, mais ou menos entre 8 e 15 horas. Funcionava como um “terminal de comercialização direta”, à moda Cooesperança: cada produtor armava seu estande, expunha seus produtos e fazia a venda diretamente. O galpão era autogerido pelos produtores, que se reuniam ao final de cada feira para avaliar o andamento do trabalho e planejar ações relacionadas à melhoria do espaço e das vendas, bem como ações de caráter social e político – defesa do uso do espaço (que seguia pertencendo ao Governo da Cidade de Buenos Aires), busca de

financiamento para melhorias (compra de maquinário e de uma câmara fria, por exemplo...) etc. Nas reuniões do final do sábado, não havia distinção explícita entre os que participavam da Mutual Sentimiento e aqueles que eram da La Asamblearia.

O espaço funcionava, para os consumidores, como uma espécie de supermercado, dada a sua diversificação: podia-se encontrar hortifrutigranjeiros, mas também carnes, frango, embutidos, massas, doces, cervejas e vinhos, azeite, pizzas, pães, roupas e todo tipo de produtos, todos produzidos artesanalmente. No caso dos produtos in natura, sem agrotóxicos; no caso dos produtos de base animal, a origem dos produtos era atestada igualmente como produção artesanal: sem confinamento, sem adição de hormônios ou de rações de base química.

Em meados de 2007, entretanto, afloraram divergências entre os componentes da La Asamblearia e da Mutual Sentimiento. Do que pudemos averiguar, três diferentes ordens de motivações levaram a uma separação entre as duas associações: (i) divergências de cunho administrativo, relacionadas a uma pretensa falta de transparência nas contas do El Galpón; (ii) divergências relacionadas à possibilidade de concorrência entre diferentes produtores dentro do mesmo espaço; (iii) divergências quanto à forma de relação que o espaço deveria manter com o poder público e quanto as questões políticas daí derivadas.

Quando visitamos a iniciativa pela última vez, em dezembro de 2007, El Galpón estava sendo gerido exclusivamente, agora, pela Mutual Sentimiento, e mantinha suas mesmas características.

La Asamblearia, por outro lado, havia se deslocado para o antigo espaço do Mercado Bonpland (assim conhecido por que fica na rua Bonpland), no bairro de Palermo Viejo, uma construção antiga que servia como entreposto de abastecimento a décadas atrás. O prédio, onde também funcionava a assembléia do bairro desde as manifestações de 2001, havia sido reformado e o Governo da Cidade de Buenos Aires pretendia reativá-lo como entreposto de pequenos produtores. Quando a cooperativa saiu do El Galpón, reivindicou para si o espaço, mas uma mudança de governo ameaçou impedi-los de que se instalassem ali. Uma forte mobilização, que incorporou a solidariedade de vários movimentos sociais, e chegou a ganhar foro internacional, com uma rede de e-mails percorrendo a América do Sul, conseguiu garantir a apropriação do espaço pela cooperativa, que o organizou nos moldes da experiência do El Galpón. Desde então, seguem desenvolvendo-a.

*EROSKI, em Mondragón/País Basco/Espanha*

Mondragón é uma pequena cidade encravada nos Pirineus, no extremo norte da Espanha. Ela é parte da Comunidade Autônoma Basca, bem como a sede e a origem de uma das experiências cooperativas mais bem sucedidas e

ao mesmo tempo mais estudadas – talvez – de todo mundo: o complexo cooperativo de Mondragón<sup>17</sup>.

As magnitudes econômicas de Eroski – a divisão de distribuição da Corporación Cooperativa Mondragón (MCC) – são tão grandes que a maioria dos que a estudam desde a perspectiva da economia solidária simplesmente preferem não considerá-la: ela é tão grande e está num contexto tão diferente da América Latina que, a princípio, não haveria sentido discuti-la. Mas não é bem assim: sua história está vinculada a uma experiência mais ampla e um pouco mais antiga, iniciada em 1955, e que começou apenas com uma escola profissional fundada por um padre, de onde saíram jovens que recuperaram uma metalúrgica quebrada, tornando-a uma cooperativa industrial com apenas 23 sócios. Eroski nasceu em 1969, como uma cooperativa mista que reunia pequenos produtores rurais, trabalhadores (comerciários) e consumidores.

Atualmente, ela é uma empresa cooperativa, autogestionária. Em seu sítio na internet, podemos ler na seção “conheça Eroski”, o seguinte:

Somos una cooperativa

Tenemos un modelo socio-empresarial distinto a otros y buscamos generar empleo sostenible y de calidad.

Somos una de las principales empresas de distribución de España

Somos una de las principales empresas de distribución de España, nacida hace ya 39 años, formada por más de 50.600 personas y con 2.440 puntos de venta.

[...]

Creemos en el 'triple balance' corporativo

La responsabilidad empresarial debe compatibilizar el crecimiento y la generación de valor, contribuir al desarrollo social allí donde opera o se instala una empresa y, además, hacerlo con el menor impacto medioambiental posible.

Acción social

Devolvemos el 10% de nuestros beneficios a la sociedad mediante nuestras iniciativas de acción social y lo hacemos desde hace 39 años. Canalizamos la mayor parte de esa acción social mediante Fundación EROSKI. (EROSKI: 2008).

Eroski, em 2007, agregava 50.600 postos de trabalho, distribuídos em 2.440 pontos de atendimentos de diferentes setores de uma mesma empresa: hipermercados, supermercados, óticas, postos de gasolina, agências de viagem, cartão de crédito, lojas de artigos esportivos, lojas de artigos culturais, seguradora, imobiliárias e telefonia móvel. Dos trabalhadores, 82% são sócios-

---

<sup>17</sup> Desde 1984, o chamado “complexo cooperativo” consolidou-se na *Corporación Cooperativa Mondragón* – MCC, uma holding “invertida”, já que é uma empresa controlada (tanto do ponto de vista de sua propriedade quanto de sua gestão) por mais de 100 cooperativas associadas entre si. A origem histórica da experiência poderia nos remeter às origens da cultura singular dos bascos, mas nosso espaço, aqui, nos impõe um tipo de abordagem muito mais pontual.

proprietários da cooperativa (dados de 2006) e o faturamento total do grupo, em 2007, alcançou nada menos que 7,5 bilhões de euros (cerca de US\$ 10 bilhões).

Mas como começou tudo isto? Como dizíamos, a primeira cooperativa do que hoje é a MCC nasceu em 1955. Nesse ano, cinco jovens, egressos da Escola Profissional que havia sido fundada pelo Padre José María Arizmendiarieta em 1943, reuniram recursos suficientes para comprar a massa falida de uma fábrica de fogões e estufas que havia quebrado pouco tempo antes. Conseguiram reunir 18 dos trabalhadores que haviam perdido o emprego e fundaram uma cooperativa – a ULGOR<sup>18</sup>. Dessa experiência pioneira, surgiram mais 11 cooperativas nos três anos seguintes, que se uniram para constituir os fundos necessários para fundar um banco cooperativo, a Caja Laboral Popular.

A Caja<sup>19</sup> – como era e é chamada –, mais além de operar como um banco comercial, tornou-se a principal ferramenta de fomento para o surgimento de novas cooperativas. Ela fornecia crédito e ao mesmo tempo assistência técnica na área de gestão e planejamento, a fim de garantir o desenvolvimento dos novos negócios (todos, cooperativas) e é claro, recuperar seus recursos emprestados. É claro que as contas das cooperativas e as poupanças de seus sócios eram direcionadas para a Caja e com tudo isso, já no final dos anos 60, ela era um dos principais bancos do País Basco. Mas as cooperativas de consumo não estavam nos planos dos fundadores das primeiras cooperativas, pois acreditavam que a chave para a emancipação do trabalho estava na socialização dos meios de produção e do resultado do trabalho.

No tempo em que o complexo se desenvolvia, havia várias cooperativas de consumo nas províncias bascas, e os fundadores da experiência de Mondragón não tinham intenção de criar outras. No final dos anos 60, entretanto, nove dessas cooperativas estavam encontrando dificuldades de caixa e problemas organizacionais. Juntas, elas apelaram à Caja Laboral Popular para que as reorganizassem e as integrassem no complexo cooperativo. Naquela época, ninguém na Caja tinha qualquer experiência com cooperativas de consumo e então seus administradores estabeleceram uma equipe de estudo para analisar a possibilidade de estender o escopo do complexo de Mondragón para este campo. [...]

Nesse tempo, uma lei espanhola proibia cooperativas de venderem produtos a não-membros. A equipe de estudo

---

<sup>18</sup> U-L-G-O-R eram as iniciais dos sobrenomes dos cinco fundadores. Ulgor transformou-se mais tarde no grupo FAGOR, o maior fabricante de eletrodomésticos da Espanha, com ramificações na produção de uma gama diversificada de bens de capital. Para compreender a história completa do complexo cooperativo de Mondragón, indicamos os textos de WHITE & WHITE (1986); KASMIR (1999) e da própria MCC (2000).

<sup>19</sup> A Caja, atualmente, funciona como uma cooperativa mista: de seus doze diretores, quatro são eleitos pelos sócios-trabalhadores (funcionários) e os demais pelos sócios-cooperativas. São apenas esses os tipos de sócios da Caja Laboral Popular Cooperativa de Crédito.

concluiu então que seria impossível alcançar o volume de vendas necessárias para suportar seu funcionamento se eles se ativessem à letra da lei. Eles decidiram, então, abrir um novo membro do complexo – Eroski<sup>20</sup>, uma nova cooperativa de trabalho e consumo, na qual qualquer um podia ingressar pagando uma taxa de adesão irrisória. (WHITE; WHITE: 1988, p. 55)

Assim, a partir das nove cooperativas de consumo, e com o apoio da Caja e das demais cooperativas do complexo, Eroski passou também a funcionar como uma cooperativa mista.

Numa cooperativa de consumo convencional, os sócios se limitam aos consumidores, e cada sócio tem um voto na escolha dos diretores. Eroski, em seu começo, funcionava então como uma organização híbrida com duas categorias de sócios – de trabalhadores e de consumidores. Para equilibrar os interesses desses dois grupos, o conselho administrativo era formado por diretores em igual número de eleitos por uma e por outra parte. Mesmo assim, o presidente do conselho era sempre um dos eleitos entre os consumidores. (idem, p. 56)

Eroski, então, somou vantagens para crescer a partir de vários fatores:

- a simpatia dos bascos em geral, por ser uma empresa local, numa região de grande identidade cultura/nacional (basca);
- o apoio decidido dos trabalhadores ligados às cooperativas do complexo, pois identificavam Eroski como “uma das suas”;
- a cooperativa praticava preços competitivos e vendia a crédito sem juros, uma vez que o pagamento da maioria dos sócios era descontado diretamente na folha das cooperativas de produção;
- além disso, por inspiração (e insistência!) do Padre Arizmendiarieta, Eroski atraiu grande número de outros consumidores em função de sua política de “educação para o consumo”: havia comitês de consumidores em cada loja, havia cursos de informação sobre práticas de consumo (relacionadas à saúde e à cidadania dos consumidores) e havia inclusive uma revista mensal que avaliava produtos, informava oportunidades e dava dicas de melhor aproveitamento e economia.

Quando a Espanha ingressou no Mercado Comum Europeu e a concorrência internacional levou a uma crise generalizada nas cooperativas de

---

<sup>20</sup> Não encontramos referências na literatura sobre o nome da cooperativa. Não existe uma palavra basca Eroski. A palavra *erosketa*, por outro lado, quer dizer *compra* e, portanto, ao que parece, o nome da cooperativa é apenas uma adequação de marca a partir desta palavra basca. Entretanto, convém lembrar que quando Eroski foi fundada, em 1969, ainda vigorava plenamente a ditadura franquista, que havia proibido a utilização de qualquer língua, na Espanha, ~~que~~ não fosse o espanhol (catelhano)...

Mondragón (1982-86), o complexo institucionalizou sua rede, criando a Corporación Cooperativa Mondragón, a que já nos referimos. A MCC passou a atuar como uma grande “câmara de planejamento”, a partir da qual as cooperativas criaram âmbitos de inter-cooperação cada vez mais estreitos e passaram a planejar os negócios de forma integrada. Eroski tornou-se, então, a empresa-líder da Divisão de Distribuição dentro da MCC e seu crescimento esteve ligado, daí em diante, ao crescimento do complexo, como um todo.

Ao longo dos anos 90, uma tensão crescente entre o caráter mercadológico (capitalista) e social (cooperativo) das empresas aflorou no interior do complexo e Eroski também passou a ser questionada. Como resultado desse processo de disputa entre os projetos empresariais e os projetos cooperativos-solidários, Eroski passou por algumas mudanças:

- os consumidores deixaram de ter direito a voto na cooperativa, embora preservem algumas vantagens de compras etc.; Eroski passou a ser uma cooperativa de trabalho, como a grande maioria das que estão vinculadas à MCC;
- em contrapartida, a cooperativa iniciou uma campanha ofensiva em torno dos direitos do consumidor e da informação ao consumidor, aproximando-se da idéia de “consumo consciente” e – mais recentemente ainda – apostando na criação de linhas de produtos agroecológicos e/ou vinculados à idéia de sustentabilidade.

### *Lições para a Alternativa...*

Nenhum dos casos estudados tem semelhança total com o grupo que vem tentando empreender uma alternativa de comercialização em rede a partir da pesquisa-ação estruturada a partir dos grupos de economia solidária de Pelotas e região.

Eroski, sem dúvida é o modelo mais distante, em todos os sentidos: no tempo, no espaço, na proposta e na dimensão. Coesperança e La Asamblea/El Galpón têm pontos em comum com o projeto da Alternativa: nascem de empreendimentos produtivos, pré-articulados, que têm a economia solidária como uma expressão da economia popular e que têm fortemente presente a idéia da sustentabilidade ambiental.

Nos dois últimos, entretanto, o ponto de partida são os produtores, ao passo que na Alternativa o ponto de partida já são coletivos previamente consolidados (grupos, associações ou cooperativas). Na Coesperança, os problemas enfrentados (desconfianças, rivalidades, concorrências etc.) levaram a um modelo “feira”, de comercialização direta. É possível que na Alternativa tais dificuldades possam ter sua dimensão reduzida, já que se trata de uma experiência de “coletivo de coletivos”, onde o suprimento das mercadorias é mediado, anteriormente, pelos grupos ou cooperativas.

Por outro lado, a experiência de Eroski parece demonstrar que o processo de distribuição/comercialização precisa ser encarado pelas cooperativas como uma parte da cadeia produtiva e que isto exige, portanto, dedicação profissional especialmente dirigida a esta tarefa, envolvendo necessidades específicas de formação e de planejamento que atuem de forma relativamente autônoma aos empreendimentos, isto é: que sejam capazes de ao mesmo tempo articular os produtores dos vários empreendimentos, mas ao mesmo tempo dar à iniciativa de comercialização um caráter racional, exigente em termos de atuação profissional de todos, sem privilégios a nenhum grupo.

Todas as experiências parecem indicar que a relação produtores/consumidores, ao menos por enquanto, ainda é muito difícil. Parecem indicar também que sobreviver em um mercado altamente competitivo exige trabalho específico e qualificado; mas que por outro lado fazer da ferramenta de comercialização uma cooperativa de trabalho de tipo clássico, pode levar a uma rápida perda da identificação da iniciativa com os grupos que a originaram...

Há, portanto, ainda, um enorme caminho pela frente. Começando por consolidar a confiança mútua entre os grupos participantes, segue-se a necessidade de tomar muitas e importantes decisões ainda na fase de construção do projeto. Será necessário, a seguir dessas definições, construir as bases materiais para o seu empreendimento: obter financiamento e local, constituir o grupo de trabalho operativo etc. E, finalmente, enfrentar os dilemas do dia-a-dia do mercado.

Um longo trabalho nos aguarda. Que aqueles que nos antecederam nos inspirem.

### *Referências bibliográficas*

CRUZ, Antônio (2006). A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul. Tese de doutorado. Orientador: Marcio Pochmann. Campinas: Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.

\_\_\_\_\_ (2006b). Incubação de iniciativas econômicas associativas: uma metodologia a partir da experiência. In: IV Encuentro de investigadores latinoamericanos em cooperativismo. Rosário (Argentina), CD-ROM.

DESROCHE, Henri (2006). Pesquisa-ação: dos projetos de autores aos projetos de atores e vice-versa. In: THIOLENT, Michel et al. Pesquisa ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche. São Carlos (SP): Edufscar.

EL GALPÓN (2008). Centro Comunal<sub>22</sub> de Abastecimiento El Galpón.

---

**V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo**  
**V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos de Cooperativismo**  
**06-08 Agosto 2008 – Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil**

Disponível em <[www.elgalpon.org.ar](http://www.elgalpon.org.ar)>. Acesso em 14/05/2008.

EROSKI (2008). Eroski Cooperativa – Conozca Eroski. Disponível em <[www.eroski.es](http://www.eroski.es)>. Acesso em 25/04/2008.

ICAZA, Ana Mercedes Sarria; FREITAS, Marcelo Ribeiro (2006). O Projeto Esperança/Cooesperança – e a construção da economia solidária no Brasil. Porto Alegre: Cáritas Brasileira.

INTECOOP (2007). Alternativa de comercialização para a economia solidária em Pelotas e Região. Pelotas: arquivo eletrônico.

LA ASAMBLEARIA (2008). Cooperativa de Vivienda, Crédito y Consumo La Asamblearia Ltda. Disponível em <[www.asamblearia.com.ar](http://www.asamblearia.com.ar)>. Acesso em 02/05/2008.

PINHO, Diva Benevides (2004). O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva.

WHITE, William Foote; WHITE, Kathleen King (1988). Making Mondragon – the growth and dynamics of the worker cooperative complex. New York: IRL Press/Ithaca.