

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Vander Luiz Aguiar

**EMPRESAS SOCIAIS DE AGRICULTURA URBANA:
um estudo nas Comunidades que Sustentam a Agricultura em Belo Horizonte e Londres**

Belo Horizonte

2018

Vander Luiz Aguiar

EMPRESAS SOCIAIS DE AGRICULTURA URBANA:

um estudo nas Comunidades que Sustentam a Agricultura em Belo Horizonte e Londres

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Armindo dos Santos de Sousa Teodósio

Co-orientador: Prof. Dr. Walter Mswaka – University of Huddersfield

Área de concentração: Ética e Gestão Social

Belo Horizonte

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

A283e	Aguiar, Vander Luiz Empresas sociais de agricultura urbana: um estudo nas comunidades que sustentam a agricultura em Belo Horizonte e Londres / Vander Luiz Aguiar. Belo Horizonte, 2018. 386 f. : il. Orientador: Armindo dos Santos de Sousa Teodósio Coorientador: Walter Mswaka Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração 1. Empresas – Aspectos sociais – Belo Horizonte, Região Metropolitana de (MG). 2. Empresas – Aspectos sociais – Londres (Inglaterra). 3. Agricultura urbana. 4. Agricultura sustentável - Belo Horizonte, Região Metropolitana de (MG). 5. Agricultura sustentável - Londres (Inglaterra). 6. Ecologia agrícola. 7. Desenvolvimento sustentável. 7. Cooperativas de produtores. I. Teodósio, Armindo dos Santos de Sousa. II. Mswaka, Walter. III. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título. CDU: 658:577.4

Vander Luiz Aguiar

EMPRESAS SOCIAIS DE AGRICULTURA URBANA:
um estudo nas Comunidades que Sustentam a Agricultura em Belo Horizonte e Londres

Prof. Dr. Armindo dos Santos de Sousa Teodósio – PUC Minas (Orientador)

Co-orientador: Prof. Dr. Walter Mswaka – University of Huddersfield

Prof^a. Dr^a. Ângela França Versiani – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Mathieu Eymeric Cornil Fruleux – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof^a. Dr^a. Graziella Maria Comini – USP (Banca Examinadora)

Prof^a. Dr^a. Sylmara Lopes Francelino Gonçalves Dias –USP (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 24 de setembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Eu sempre acreditei que a construção coletiva fosse inerente ao processo de aprendizagem, pois ignorar os ganhos advindos das relações interpessoais na busca do conhecimento seria, no mínimo, negligência. Particularmente, no caso do meu doutorado seria impossível auferir êxito sozinho. Todos os professores, colegas e funcionários do PPGA, no cumprimento de seus papéis, contribuíram sobremaneira para elaboração desta tese. Para coletar os dados no exterior, a equipe de Huddersfield me apoiou incondicionalmente. Ademais, essa tarefa seria impossível sem a colaboração da CSA brasileira, da CSA inglesa e de todos aqueles que se dispuseram a responder aos questionários da pesquisa. Quanto à família, mesmo não conhecendo as especificidades deste trabalho, os meus pais, sogros, irmãos e cunhados entenderam a minha ausência e me alimentaram com palavras de encorajamento por cinco anos.

Todas essas pessoas, cada um à sua maneira, participaram indiretamente desta pesquisa. Porém, ainda teve aqueles que pegaram o trabalho para fazer junto comigo. Os professores Ivan, Heloisa, Sylmara, Graziella, Adalbert Evers e Maria Radyati, tanto na qualificação quanto no ISTR PhD Seminar em Stockholm, ajudaram-me a definir melhor o meu objeto de pesquisa. Essa foi uma contribuição decisiva. A Camila e a Carol me ajudaram a aplicar os questionários e a fazer as entrevistas. A Fiona Hesselden me ajudou a revisar os questionários em inglês. A Gabriela revisou todo o meu texto. Além desses, ainda contei com o Jander, o Dann e a Ólive que se ocuparam de me receber na casa deles em Londres muitas vezes durante este processo. Sem o suporte dessas pessoas, eu não poderia realizar as tarefas que este trabalho me demandou.

Para fazer a pesquisa, eu recebi contribuições indiretas, contribuições diretas e aquelas contribuições que não há como descrever. Os meus orientadores, Téo e Walter Mswaka, me apontaram as direções e me deram autonomia. Eu não saberia como descrever esse tipo de apoio, mas estou convicto de que a contribuição deles foi uma das maiores que recebi para construção desta tese. Ainda não sei se este trabalho me trará retorno profissional ou financeiro, mas essas questões são menos relevantes para mim. O meu ganho principal já aconteceu, pois eu fiz exatamente o que planejei fazer e aproveitei cada dia desse processo. Graças à liberdade que meus orientadores me deram, eu posso dizer que este trabalho é meu, embora tenha sido feito por muitas mãos.

Entre todos aqueles que se mostraram parceiros ao longo dessa trajetória, a minha esposa Ló ocupa um lugar muito especial. Ela não se limitou a me apoiar ou incentivar. A Ló abriu mão de seus projetos pessoais para trabalhar comigo em todas as fases da pesquisa. Em Belo Horizonte, ela me ajudou a construir um rico diário de campo, enquanto entregávamos hortaliças nas casas dos consumidores da CSA da RMBH. Na Inglaterra, em uma semana trabalhávamos em Huddersfield e na outra em Londres. Passamos muitos dias nos cultivos da CSA da GL, onde semeávamos, plantávamos e colhíamos, independentemente de fazer sol ou chuva. Em Londres, a Ló montou um belo acervo de imagens, que foi fundamental para ratificar as conclusões deste trabalho.

Antes de iniciar o doutorado, eu prometi para mim mesmo que não sofreria ao longo do processo. Ao contrário, eu esperava extrair desta experiência os melhores anos de minha vida. Muitas foram as pessoas que contribuíram para que este sonho se realizasse. De fato, o prazer permeou todas as atividades que realizei em prol desta pesquisa. Peço desculpas àqueles que participaram deste projeto e não foram citados e, verdadeiramente agradeço por todas as contribuições que me foram dadas.

RESUMO

Abordar o tema “empresas sociais de agricultura urbana” é duplamente importante, em especial quando essas empresas são formadas pelas Comunidades que Sustentam a Agricultura (CSAs). O brasileiro ingere altas doses de agrotóxicos periodicamente, o que se torna um problema de saúde pública no país. As empresas sociais têm finalidades públicas e são iniciativas da comunidade. Assim sendo, elas podem facilitar o acesso da população aos alimentos livres de veneno. Em outros termos, as CSAs representam a possibilidade de se atender uma demanda social não contemplada pelo governo. Diante da relevância do tema, este trabalho tem por objetivo, a partir da compreensão de como estão se organizando as CSAs nas cidades de Belo Horizonte e de Londres, propor um novo modelo de gestão para a CSA belorizontina. Para tanto, empregam-se a abordagem qualitativa e o método do estudo de caso múltiplo holístico. A pesquisa consiste em acompanhar uma empresa no Brasil, mais especificamente na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), e outra empresa inglesa localizada na Grande Londres (GL). Para teorizar sobre os casos, o autor emprega as técnicas de explanação e descrição. O primeiro resultado da pesquisa se relaciona ao campo teórico de estudo. Enquanto na Inglaterra este campo já está definido, no Brasil as empresas sociais são abordadas no âmbito da economia solidária. No campo empírico, o estudo mostra que as duas CSAs viabilizam a relação direta entre consumidores e produtores, portanto elas facilitam o acesso aos produtos agroecológicos. Ademais, observou-se que a CSA da GL está se organizando com mais facilidade do que a CSA da RMBH. Enquanto os atores sociais da empresa londrina têm interesses gerais, os atores da CSA da RMBH defendem apenas os interesses do próprio grupo. Na perspectiva social, a CSA brasileira encontra dificuldades para captar os seus consumidores, pois a renda e o nível escolar no país são baixos. Em Londres, a população conhece os diferenciais de um produto livre da química e tem dinheiro para comprá-lo. Sob a ótica ambiental, o nível de consciência dos londrinos é superior ao dos belo-horizontinos. Eles foram protagonistas de movimentos ambientais relevantes no século XX. Quanto à dimensão econômica, ao contrário da CSA da GL, a CSA da RMBH é inviável. Então, o novo modelo de gestão proposto para a CSA brasileira sugere que os consumidores assumam a administração da empresa, arrendem o terreno do produtor e o remunerem. Ademais, sugere-se que os consumidores dediquem um dia por mês à produção dos alimentos. Essas medidas baixariam o custo e garantiriam sustentabilidade a empresa.

Palavras-Chave: Agricultura Urbana, Empresa Social, CSAs, Estudos Urbanos.

ABSTRACT

Addressing the theme "social enterprises in urban agriculture" is doubly important, especially when these enterprises are formed by Community Supported Agriculture (CSA). The Brazilians ingest high doses of pesticides periodically, which has become a public health issue in the country. Social enterprises have public purposes. They are community initiatives. Therefore, they promote the population's access to food without pesticides. In other words, the CSAs represent the possibility of meeting a social demand that the government does not fulfill. Considering the relevance of the theme, this research aims to understand how CSAs have been organized in the cities of Belo Horizonte and London to propose a new management model for CSA of the Brazil. For that purpose, the qualitative approach and the holistic method of multiple case studies have been used. The research consists in follow-up a company in Brazil, more specifically in the Metropolitan Region of Belo Horizonte (RMBH), and another English company located in Greater London (GL). To theorize about the cases, the author employs the techniques of explanation and description. The first result of the research is related to the theoretical field of study. While this field has already been defined in England, social enterprises are approached in the ambit of the solidarity economy in Brazil. In the empirical field, the study shows that the two CSAs allow a direct relationship between consumers and producers since they promote access to agroecological products. In addition, it has been observed that the CSA of the GL has been more easily organized than the CSA of the RMBH. While the social actors of the London company have general interests, the CSA actors of the RMBH only defend the interests of the own group. From the social point of view, the Brazilian CSA faces difficulties in capturing its consumers, since the average income and the average level of education in the country are both low. In London, the population perceives the differences between a product without chemicals and other products. In addition, they have the money to buy it. From the environmental point of view, the level of consciousness of the Londoners is superior to that of the Brazilian people. Londoners were protagonists of relevant environmental movements in the twentieth century. As for the economic dimension, unlike GL's CSA, the RMBH CSA is not feasible. Therefore, the new management model proposed for the Brazilian CSA suggests that consumers should undertake the management of the company, lease the producer's land and remunerate the producer. In addition, it suggests that consumers should devote one day per month to food production. These measures would ensure the sustainability of the company.

Keywords: Urban Agriculture, Social Enterprises, CSAs, Urban Studies.

LISTA DE FIGURAS

GRÁFICO 2.1 – Estimativa de crescimento da população mundial.....	31
GRÁFICO 2.2 – Crescimento da população brasileira.....	37
GRÁFICO 2.3 – Crescimento da população inglesa.....	46
GRÁFICO 2.4 – Taxa de urbanização Brasil x Inglaterra.....	57
FIGURA 3.1 – Mapa conceitual: empresa social no Brasil.....	90
FIGURA 3.2 – Mapa conceitual: empresa social no Reino Unido.....	92
FIGURA 4.1 – Modelo de análise para empresa social de agricultura.....	110
FIGURA 4.2 – Modelo de análise para empresa social de agricultura urbana.....	144
FIGURA 5.1 – Desenho da Pesquisa I.....	155
FIGURA 5.2 – Desenho da Pesquisa II.....	157
FIGURA 5.3 – Unidade de análise Região Metropolitana de Belo Horizonte – 2015.....	162
FIGURA 5.4 – Unidade de análise Região Metropolitana de Belo Horizonte – 2016.....	163
FIGURA 5.5 – Unidade de análise da Grande Londres.....	164
FOTO 6.1 – Cesta de hortaliças da unidade experimental CSA da RMBH.....	181
FOTO 6.2 – Fase de construção da unidade experimental CSA da RMBH.....	193
FOTO 6.3 – Primeira área de cultivo na unidade experimental CSA da RMBH.....	194
FOTO 6.4 – Estufa da área de cultivo na unidade experimental CSA da RMBH.....	194
FOTO 6.5 – Logística na unidade experimental CSA da RMBH.....	198
FOTO 6.6 – Springfield Park unidade produtiva CSA da GL.....	201
FOTO 6.7 – Allens Gardens unidade produtiva CSA da GL.....	202
FOTO 6.8 – Dagenham unidade produtiva CSA da GL.....	203
FOTO 6.9 – Ponto de retirada das cestas CSA da GL.....	205
FOTO 6.10 – Centro de processamento das hortaliças CSA da GL.....	206
FOTO 6.11 – Área de compostagem do Allens Gardens CSA da GL.....	207
FOTO 6.12 – Produção de mudas na CSA da GL.....	208
FOTO 6.13 – Preparação do canteiro para o plantio Allens Gardens CSA da GL.....	209
FOTO 6.14 – Plantio de hortaliças no Dagenham CSA da GL.....	210
FOTO 6.15 – Visitantes no Springfield Park CSA da GL.....	211
FOTO 6.16 – Vizinhança da área produtiva de Dagenham CSA da GL.....	212

FOTO 6.17 – Refeitório na área de cultivo de Dagenham CSA da GL.....	213
FOTO 6.18 – Variedades de cestas na CSA da GL.....	215
FOTO 6.19 – Produtos da cesta padrão na CSA da GL.....	216
FOTO 6.20 – Mercado dos produtores CSA da GL.....	218
FOTO 6.21 – Ponto de retirada das cestas com venda de produtos na CSA da GL.....	220
FIGURA 6.1 – Modelo de análise para as CSAs RMBH e GL.....	221
GRÁFICO 6.1 – Captação de recursos públicos pela CSA da GL.....	223
GRÁFICO 6.2 – Dendrograma perfil dos consumidores da CSA da RMBH.....	236
FOTO 6.22 – Rotação de culturas na CSA da GL.....	251
FOTO 6.23 – Ampliação da área de cultivo na CSA da GL.....	252
FOTO 6.24 – Comemoração natalina na CSA da GL.....	254
GRÁFICO 6.3 – Fatores motivacionais – CSA da GL.....	267
GRÁFICO 6.4 – Receita anual bruta da CSA da GL.....	281
GRÁFICO 6.5 – Perfil dos consumidores das CSAs da GL e RMBH.....	288
FOTO 6.25 – Rotação de culturas e pousio na CSA da GL.....	294
FOTO 6.26 – Pilha de esterco de gado ao fundo CSA da RMBH.....	295
FOTO 6.27 – Controle biológico de pragas CSA da GL.....	297
GRÁFICO 6.6 – Recurso em dinheiro disponível para os membros da CSA da GL.....	300
GRÁFICO 6.7 – Número de cestas por entrega – unidade experimental.....	305
GRÁFICO 6.8 – Receita bruta e custo de produção – unidade experimental.....	306
GRÁFICO 6.9 – Receita bruta e desembolso – unidade experimental.....	308
GRÁFICO 6.10 – Receita bruta, desembolso e mão de obra– unidade experimental.....	309
FOTO 6.28 – Jardim Produtivo Belo Horizonte.....	314

LISTA DE TABELAS

TABELA 5.1 – Distribuição das evidências por atores.....	167
TABELA 5.2 – Distribuição, em dias, das evidências por processos.....	175
TABELA 6.1 – Investimento inicial.....	195
TABELA 6.2 – Pesquisa de mercado realizada em 2017 e 2018.....	303

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

AGM Reunião geral anual
CCF Cidades Cultivando para o Futuro
CIC Companhia de Interesse Comunitário
CSA Comunidade que Suporta a Agricultura
CSAs Comunidades que Sustentam a Agricultura
EES Empreendimentos Econômicos Solidários
EMATER Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMES International Research Conference on Social Enterprise
ES Empresa social
ESDP Desenvolvimento Espacial da União Europeia
EU União Europeia
GL Grande Londres
IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICSEM The International Comparative Social Enterprise Models
ICT Informação e comunicação tecnológicas
IMA Instituto Mineiro de Agropecuária
ISTR International Society for Third-Sector Research
LBG Empresa limitada por garantia
MTE Ministério do Trabalho e Emprego
OCEMG Organização das Cooperativas de Minas Gerais
ODS Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis
ONG Organização não governamental
ONGs Organizações não governamentais
ONU Organização das Nações Unidas
P1 Primeiro produtor
P2 Segundo produtor
P3 Terceiro produtor
P4 Quarto produtor
PAA Programa de aquisição de alimentos

PIB Produto Interno Bruto

PNAE Programa Nacional de Alimentação Escolar

PRONAF Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

PRONAF Programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar

RDAs Agências de desenvolvimento

RMBH Região Metropolitana de Belo Horizonte

RUAF Resource Centres on Urban Agriculture and Food security

SENAES Secretaria Nacional de Economia Solidária

SIES Sistema Nacional de Economia Solidária

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
Contextualização do objeto de estudo.....	16
Objetivos.....	22
Estrutura da tese.....	23
 2 ESPAÇO URBANO.....	 26
2.1 A agricultura e o espaço urbano.....	28
2.2 O espaço urbano em Belo Horizonte.....	37
2.3 O espaço urbano em Londres.....	44
2.4 Uma análise comparativa na perspectiva do espaço urbano.....	56
 3 EMPRESA SOCIAL.....	 62
3.1 Empresa social: fundamentos para a tipologia do modelo.....	64
3.1.1 <i>Fundamentos para a tipologia do modelo no Brasil</i>	68
3.1.2 <i>Fundamentos para a tipologia do modelo na Inglaterra</i>	71
3.2 Empresa social no Brasil.....	74
3.3 Empresa social na Inglaterra.....	79
3.4 Análise comparativa: um modelo de análise ajustado para ES.....	86
 4 EMPRESA SOCIAL DE AGRICULTURA.....	 96
4.1 Produção agrícola.....	98
4.2 Empresa social de agricultura: o campo de estudo.....	105
4.3 Empresa de agricultura: a prática no campo.....	111
4.3.1 <i>Empresa de agricultura: dimensão social</i>	112
4.3.2 <i>Empresa de agricultura: dimensão ambiental</i>	122
4.3.3 <i>Empresa de agricultura: dimensão econômica</i>	129
4.4 Empresa social de agricultura.....	140
4.4.1 <i>Empresa social de agricultura urbana: campo de estudo</i>	141
4.4.2 <i>Empresa social de agricultura urbana: as CSAs</i>	145
 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	 153
5.1 Desenho da pesquisa.....	155
5.2 Estratégias para coleta e análise de dados.....	166
 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	 179
6.1 CSAs da RMBH: uma descrição do caso brasileiro.....	180
6.2 CSA da GL: uma descrição do caso inglês.....	200
6.3 Explanando as CSAs na perspectiva do campo teórico.....	221
6.4 O papel dos atores sociais das CSAs da RMBH.....	228
6.5 O papel dos atores sociais da CSA da GL.....	250
6.6 Explanando as CSAs na perspectiva do campo empírico.....	275
6.6.1 <i>As CSAs na perspectiva social</i>	282
6.6.2 <i>As CSAs na perspectiva ambiental</i>	292
6.6.3 <i>As CSAs na perspectiva econômica</i>	299
6.6.4 <i>As CSAs na perspectiva do espaço urbano</i>	310

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	318
REFERÊNCIAS.....	332
APEÊNDICE A – Roteiro das entrevistas com os gestores das CSAS da RMBH....	349
APEÊNDICE B – Roteiro complementar das entrevistas na CSA da GL.....	353
APEÊNDICE C – Roteiro entrevistas de produtores das CSAS da RMBH.....	355
APEÊNDICE D – Questionário aplicado aos consumidores das CSAS da RMBH. 	359
APEÊNDICE E – Questionário aplicado aos consumidores da CSA da GL.....	366
APEÊNDICE F – Guia para discussão do grupo focal: poder público RMBH.....	372
APEÊNDICE G – Roteiro entrevistas com os representantes do mercado RMBH. 	376
ANEXO A – Descrição de trabalho na CSA da GL.....	378
ANEXO B – Relatório anual da CSA da GL.....	382

INTRODUÇÃO

Em função do crescimento populacional e do processo de urbanização (Santos, 1988; Lefebvre, 2013), os problemas sociais têm se agravado. Em adição, o Estado está diminuindo e se tornando cada vez mais impotente diante das demandas dos cidadãos (Maricato, 2015; Revealing, 2018). Nesse cenário, as empresas sociais se apresentam como uma alternativa para a sociedade. Elas se caracterizam por priorizar os objetivos de interesse geral em detrimento da acumulação de capital, o que as torna aptas para preencher parte das lacunas deixadas pelo Estado.

As empresas sociais (Defourny & Nyssens, 2017) se constituem na interseção dos setores clássicos da economia (Salamon & Sokolowski, 2016). Em geral, elas possuem interesses sociais, mas se capitalizam predominantemente por meio de operações no mercado convencional. Entre as várias atividades comerciais que elas podem exercer, encontra-se agricultura urbana (Mougeot, 2005). Essa modalidade agrícola se refere a cultivo, criação, processamento e distribuição em áreas urbanas ou periurbanas. Ademais, no âmbito do processo produtivo, deve-se aproveitar os recursos, serviços e produtos disponíveis na localidade e os seus resultados devem retornar para a mesma área em que houve a produção.

Embora as cidades e as atividades agrícolas tenham se desenvolvido a partir de relações mútuas (Mazoyer & Roudart, 2008; Soja, 2016), o termo agricultura urbana só entrou para as agendas de pesquisa no final do século XX (De Moura & de Almeida, 2017). Em função dos desafios sociais que as grandes cidades estão enfrentando, principalmente após a Revolução Industrial, essa atividade se torna cada vez mais importante. Os cultivos urbanos, em alguma medida, fazem parte dos instrumentos utilizados para aumentar a resiliência das cidades (Tornaghi, 2017), o que condiz com os propósitos de uma empresa social.

O foco desta pesquisa são as atividades de agricultura urbana que se enquadram como empresas sociais. Para inibir fatores de confusão, entre as várias modalidades agrícolas existentes nas cidades, optou-se por trabalhar com as comunidades que sustentam a agricultura (CSAs) (Saltmarsh, Meldrum & Longhurst, 2011; Darolt, 2012). As primeiras CSAs surgiram em 1970. Atualmente, elas estão se organizando de formas diferentes ao redor do mundo. Neste estudo, problematiza-se a forma de organização das CSAs em Belo Horizonte e em Londres e, com base nos resultados da pesquisa, propõe-se um modelo de empresa social agrícola que seja adequado para Belo Horizonte.

Entre as várias formas de organização de uma CSA, conforme Saltmarsh et al. (2011), destacam-se quatro modelos. Em alguns casos, quando a comunidade busca parceria com um produtor local, a gestão da empresa é compartilhada entre ambos. Em outros, a própria comunidade produz para si e assume a gestão do negócio. Ainda existem casos em que o sitiante assume a gestão completa do processo produtivo. Assim sendo, ele busca um grupo de consumidores para financiar o seu negócio em troca da produção. Por fim, existem situações em que a comunidade assume todo o processo produtivo, mas não para o próprio grupo. Independentemente do modelo, o que caracteriza uma CSA é a relação direta entre o produtor e o consumidor.

Além disso, as CSAs pressupõem a produção agrícola agroecológica. Nesta modalidade empresarial os princípios ecológicos básicos para recuperação e conservação dos recursos naturais, conforme definido por Altieri (2018), são considerados. Em função de suas características, as CSAs podem ser interpretadas como movimentos sociais ou não (Blättel-Mink et al., 2017). Isso depende do espaço que elas ocupam (Santos, 1988; Lefebvre, 2008; Soja, 2016), do perfil de seus membros (Abramovay, 2012; Oakland, 2015), de fatores ambientais (Ehlers, 2017; Meirelles, 2015; Bombardi, 2017) e de fatores econômicos (Sabourin, 2017; Singer et al., 2014).

Contextualização do objeto de Estudo

Após a Revolução Industrial, o uso do espaço ganha novos sentidos, o que afeta a produção de alimentos (Tornaghi, 2014). Antes desse evento, a agricultura precisava dividir espaços com os assentamentos humanos, mas os avanços tecnológicos trazidos pela revolução mudaram essa realidade. Então, as cidades se tornaram lugares destinados às atividades de planejamento enquanto o campo se consolidou como o espaço para o trabalho bruto (Lefebvre, 2008). À medida que as técnicas para a conservação dos alimentos e os meios de transportes se desenvolveram, a produção agrícola se afastou das cidades.

Os espaços urbanos, conforme Soja (2016), precedem a Era Cristã, uma vez que naquele período já existiam as cidades-Estado. Entretanto, o processo de urbanização muda a sua dinâmica com o advento da Revolução Industrial (Lefebvre, 2008). As cidades crescem mais rapidamente, tanto em função do êxodo rural quanto em função do crescimento populacional. Observa-se que a população mundial estava na casa de um bilhão no século XIX e passará de nove bilhões no século XXI. Em 1800, apenas 1,7% desse contingente vivia nas cidades, enquanto se espera que a taxa de

urbanização supere 70% no ano de 2050 (Santos, 1988; Durand, 1977).

Com as atividades industriais, o meio urbano se torna o lugar propício para o serviço intelectual e para o acúmulo de capital (Harvey, 2014). As cidades perdem a compatibilidade com a produção agrícola, pois essa atividade não condiz com a vida social esperada para os cidadãos (Lefebvre, 2008). Em função desse estigma, os cultivos praticamente desaparecem das áreas urbanas no auge da Revolução Industrial. Mas as cidades pós-industriais, aos poucos, estão recuperando o espaço urbano que a agricultura perdeu (Tornaghi, 2017). Porém, essa tem sido uma tarefa difícil, uma vez que os rendimentos agrícolas não remuneraram a terra urbana como as outras atividades capitalistas o fazem (Sharzer, 2012).

No Brasil, o mercado imobiliário se torna imperativo nas cidades (Maricato, 2015), o que dificulta a expansão das atividades agrícolas nesses espaços. Ademais, as políticas públicas voltadas para a agricultura urbana são incipientes no país (De Moura & de Almeida, 2017). Por outro lado, a realidade inglesa é bem diferente. Além da Inglaterra ter leis específicas para agricultura urbana há mais de um século (Garnett, 2000), o seu processo de urbanização não excluiu a agricultura conforme aconteceu no Brasil. Os ingleses precisavam do campo para movimentar a indústria têxtil, por isso o urbano e o rural se desenvolveram mutuamente no país. No caso brasileiro, as pessoas abandonaram os campos e foram para as cidades (Abramovay, 2012).

As diferenças entre os processos de urbanização dos dois países influenciaram a configuração da agricultura urbana de Belo Horizonte e de Londres. No século XXI, a capital inglesa conta com muitas modalidades de cultivos urbanos. Entre elas, destacam-se os jardins comestíveis criados pela iniciativa privada em áreas de baixa renda (Feireiss & Feireiss, 2009), os *allotments* mantidos pelo governo para os cidadãos que não possuem jardins (Clatworthy et al., 2017) e as *City Farms* criadas com objetivos pedagógicos pelo governo e mantidas pela comunidade (Liu et al., 2017). Ambos os projetos são desenvolvidos no centro da capital, têm objetivos sociais e são subsidiados pelo governo ou pela iniciativa privada.

Os projetos de agricultura urbana desenvolvidos em Belo Horizonte geralmente contam com a iniciativa da população. Diferentemente de Londres, as atividades são realizadas em favelas localizadas no entorno do centro ou em bairros da periferia. Em ambos os casos, os cidadãos mais pobres plantam para subsistência ou para complementação de renda. Impulsionado por órgãos internacionais, o governo local desenvolveu pelo menos quatro projetos de agricultura na cidade. Nesses casos, o objetivo foi aumentar a resiliência na capital (Borges, 2013; De Moura & de

Almeida, 2017). Em outras cidades da região metropolitana, as atividades agrícolas são mais comuns e até configuram como renda principal de famílias carentes (Bambirra et al., 2016).

Na capital inglesa, parte dos cultivos do centro possui finalidade comercial, mesmo em pequenas áreas. Os terrenos produtivos maiores também ficam em áreas urbanas, mas nas cidades vizinhas de Londres. Ambos os tipos são bem estruturados na perspectiva comercial. No caso brasileiro, as áreas de cultivo da periferia são grandes, comparativamente com aquelas disponíveis em Londres. Contudo, os agricultores belo-horizontinos ainda não estão organizados comercialmente como os londrinos. Na perspectiva econômica, os produtores das cidades vizinhas têm melhores resultados do que aqueles de Belo Horizonte. Embora os limites das áreas urbanas sejam controversos no Brasil (Camarano & Abramovay, 2014), nesta pesquisa eliminaram-se fatores de confusão ao limitar o estudo à Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH).

Quanto às CSAs, o modelo de gestão da empresa influencia o aproveitamento de pequenas áreas urbanas. No caso londrino, os gestores usam várias unidades produtivas para atender um único grupo de consumidores (Saltmarsh et al., 2011). Nesse caso, as pequenas propriedades da capital se unem para produzir grandes volumes. Em Belo Horizonte, um único produtor trabalha para atender o seu grupo de consumidores (Eckert, 2016). Por essa razão, a produção demanda grandes áreas, o que é incompatível com o centro da RMBH. Esse é um dos fatores que determina como as CSAs estão se organizando em suas cidades, mas os fatores sociais, ambientais e econômicos também exercem influência sobre o tipo de organização dessas empresas.

Existem demandas populares reprimidas, tanto na dimensão da segurança alimentar nutricional (Singer, Silva, & Schiochet, 2014) quanto na dimensão ambiental (Burton, 2014). Esse é um fator pelo qual as CSAs estão ganhando espaço na literatura e na prática. Por se tratar de um tema incipiente, o autor se preocupa primeiramente em construir as suas fronteiras teóricas antes de abordá-lo na prática. Assim sendo, as CSAs são discutidas no âmbito dos limites que a teoria estabelece para as empresas sociais, tanto no Brasil quanto na Inglaterra. Depois de delimitar o campo de estudo para esse novo modelo de negócio, o texto trata dos casos empíricos praticados nas cidades de Belo Horizonte e de Londres.

Para delimitar o campo de estudo onde se inserem as empresas sociais, consideram-se as matrizes formadas pelas empresas do setor de mercado, do setor público e do terceiro setor. Nessa modalidade de negócios, embora os interesses particulares sejam considerados, predominam-se os interesses mais gerais. Em outros termos, as empresas sociais não têm por objetivo produzirem

exclusivamente para os seus sócios ou membros, elas visam a população como um todo. Em função dessa característica, a sua fonte de recursos geralmente é híbrida, ou seja, as empresas sociais recebem recursos do governo, do segundo setor ou da sociedade, mas também concorrem com outras empresas no setor de mercado (Salamon & Sokolowski, 2016; Defourny & Nyssens, 2017).

Na Inglaterra, as empresas sociais já existem de fato e de direito, embora também existam controvérsias em torno do tema. Os empreendimentos desse país que possuem interesses gerais são classificados como empresas sociais (Mswaka & Aluko, 2015). Nesse caso, esse tipo especial de negócio se faz presente nos três setores da economia e está formalmente definido (Department for Trade and Industry, 2002). Mesmo assim, os órgãos governamentais ingleses ainda são incapazes de identificar entre as suas companhias todas aquelas que sejam de fato sociais (Spear, Cornforth, & Aiken, 2009). Esse fato mostra que, mesmo existindo legislação sobre o tema, as empresas sociais ainda não se consolidaram no país.

Por outro lado, no Brasil ainda não existe um campo teórico específico para estudar as empresas sociais, muito menos uma definição formal para elas. Neste país, Gaiger, Ferrarini e Veronese (2015) discutem o tema apenas no âmbito dos empreendimentos de economia solidária, uma parte do terceiro setor. Entretanto, outras linhas de pesquisa utilizam nomenclaturas diferentes e abordam a dimensão social das empresas brasileiras também no segundo setor (Comini, Barki & Aguiar, 2012). Para evitar fatores de confusão, neste trabalho optou-se pelo uso do termo “empresa social”. Ademais, propõe-se discuti-lo apenas no âmbito da economia solidária, uma vez que esse parece ser o campo mais adequado para tratar as atividades de agricultura urbana.

Pela relevância da economia solidária para esta pesquisa, a partir de fontes secundárias, procurou-se conceituar o termo (Laville, 2014; Singer et al., 2014) e mapear as suas iniciativas no Brasil (Gaiger, 2015). Além de facilitar a compreensão do campo de estudo para as empresas sociais de agricultura urbana neste país, o texto também questiona a definição prematura que vigora na Inglaterra. A literatura mostra evidências de que os governantes ingleses incentivam a criação de suas empresas sociais com objetivos de intensificar as políticas neoliberais no país. No caso, a estratégia do poder público é transferir para a sociedade civil obrigações que até então eram do governo (Ridley-Duff & Bull, 2015; Besley & Ghatak, 2017).

Observou-se que o campo de estudo para as empresas sociais ainda está em construção em vários países do mundo (Defourny & Nyssens, 2017). No caso brasileiro, ele é incipiente e restrito comparativamente com a Inglaterra. Enquanto aqui o campo está se formando a partir de um

subconjunto do terceiro setor, lá já existem empresas sociais em todos os seguimentos econômicos. Entretanto, as empresas sociais de agricultura urbana denominadas CSAs, tanto no Brasil quanto na Inglaterra, originam-se no terceiro setor. Em Belo Horizonte, o autor optou por estudá-las no âmbito dos empreendimentos de economia solidária e na Inglaterra no campo das cooperativas sociais. Essa opção se justifica pelas características das comunidades que sustentam a agricultura.

As CSAs se constituem como um subconjunto das atividades de agricultura urbana. Por se tratar de um empreendimento agrícola, em boa medida, as suas características são derivadas da agronomia. Historicamente, a agricultura sofreu três revoluções, o que influencia a formação das CSAs. Com a “revolução agrícola neolítica”, os homens passaram a cultivar os alimentos e a domesticar os animais. A “primeira revolução agrícola moderna” foi marcada pela rotação de cultivo e a segunda, pela quimificação. Ambas possibilitaram explorar, cada vez mais, os ecossistemas (Andersen, Jensen, & Skovsgaard, 2016; Ehlers, 2018). Essas revoluções aumentaram a produtividade, mas deixaram como legado as manifestações populares.

No início do século XX, os europeus se viram ameaçados pelo uso excessivo de adubação química nas atividades agrícolas e como forma de protesto surgiram os “movimentos rebeldes” (Pereira et al., 2017). Por volta de 1960 houve a “revolução verde”. Ela é uma segmentação das revoluções contemporâneas e se caracteriza pelo uso de agrotóxicos e transgênicos. Mais uma vez, no final do mesmo século, a sociedade se organizou e surgiram os “movimentos de contestação” (Schneider & Zanelli, 2017). Em ambos os casos, o povo queria de volta os métodos tradicionais de cultivo. Assim sendo, as CSAs entram no campo das reivindicações.

Em função do contexto, essa modalidade de empresa pode estar se organizando como uma estratégia comercial, como um movimento social ou ambos (Blättel-Mink et al., 2017). Além disso, elas podem ou não receber apoio governamental. Essas características organizacionais das CSAs dependem das dimensões sociais, ambientais ou econômicas da região em que elas estão inseridas. Por isso, o texto discute as áreas rurais brasileiras (Abramovay, 1998), inglesas (Noce & Neto, 2017), o processo migratório e as cidades de Belo Horizonte e de Londres. A paisagem constituída por esses espaços e pelos atores que lhe dão vida (Santos, 1988), em alguma medida, evidencia os valores que os governantes e a sociedade atribuem às empresas CSAs.

Na perspectiva social, observou-se que o nível de escolarização e de renda se diferem muito entre os dois países (Lisboa et al., 2015; Oakland, 2015). A análise dessas categorias mostra que as empresas sociais de agricultura urbana estão se organizando, com mais ou menos facilidade,

dependendo das características de cada região. Os produtores com maior graduação escolar organizam as suas atividades de plantio e distribuição com mais facilidade do que os outros, pois essa atividade demanda múltiplas habilidades (Coin, 2016). Além disso, o nível de conhecimento acadêmico do produtor pode torná-lo mais sensível para as questões ambientais (Burton, 2014).

As decisões políticas no âmbito ambiental também são fatores que estão influenciando a organização das CSAs. O país que optou pelo uso dos agrotóxicos e dos transgênicos oriundos da Revolução Verde, proposta comercial realizada pelos Estados Unidos, perdeu parte de sua capacidade natural de produção (Paschoal, 1979; Pereira et al., 2017; Altieri, 2018). Assim sendo, esse país demanda o uso mais intensivo de veneno (Bombardi, 2017), o que contamina o solo e a água. Ademais, em função do desequilíbrio ambiental causado pelo veneno, os produtores que empregam esses produtos químicos não conseguem voltar para as técnicas tradicionais de cultivo (Nabi et al., 2017) com a mesma facilidade que os outros.

Sob a ótica econômica, o trabalho faz duas abordagens distintas. Primeiro, observa-se a inexistência de publicações sobre a vida financeira das pequenas empresas agrícolas brasileiras. Os pequenos produtores não apuram os seus custos (Thomaz et al., 2015; Russell, Milne, & Dey, 2017), o que dificulta analisar os empreendimentos nessa dimensão. Depois, abordam-se o Brasil e a Inglaterra na perspectiva da renda de seus cidadãos (Marcos, Azzoni, & Guilhoto, 2016; Fortin, Bell & Böhm, 2017). O rendimento, tanto dos produtores quanto dos consumidores, é uma categoria que interfere diretamente no método de organização das CSAs nos dois países.

Este preâmbulo mostra que as empresas sociais de agricultura urbana CSAs enfrentam barreiras diferentes, conforme o espaço em que elas estão se estabelecendo. As análises prévias das características do Brasil, da Inglaterra e dos casos empíricos estudados orientam esta investigação para a seguinte questão: “como as CSAs estão se organizando nas cidades de Belo Horizonte e de Londres?”. Para responder a essa pergunta, o trabalho identifica particularidades da empresa inglesa, da empresa brasileira e dos espaços em que elas estão inseridas. A partir das diferenças que a pesquisa evidencia entre os dois cenários, propõe-se um novo modelo de gestão para as CSAs belorizontinas.

Essa modalidade de empresa social se propõe a aproveitar os pequenos espaços urbanos para produzir alimentos na perspectiva agroecológica. Os projetos desenvolvidos nesse campo visam a preservação ambiental e a inserção social das pessoas mais pobres, razão pela qual esta pesquisa se justifica. Observa-se que, ao adequar o modelo de gestão de uma CSA à sua região,

pode-se contribuir para a sobrevivência das empresas que já estão em funcionamento no lugar e favorecer a constituição de novos empreendimentos com mesmas características. Adicionalmente, esta iniciativa corrobora 11 dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015.

Entre os ODS, as CSAs contribuem principalmente para: acabar com a pobreza, acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição, promover a agricultura sustentável, assegurar uma vida saudável, assegurar a disponibilidade e gestão sustentável, promover o desenvolvimento econômico sustentado e o trabalho decente, tornar as cidades mais resilientes, reduzir a desigualdade dentro do país, tornar as cidades mais inclusivas e seguras, assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis, combater a mudança climática e seus impactos, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres. Ademais, esta pesquisa acontece em dois países, o que fortalece e revitaliza a parceria global para o desenvolvimento.

O que justifica realizar um trabalho comparativo entre Belo Horizonte e Londres, além de fortalecer a parceria entre Brasil e Inglaterra, é o estágio de desenvolvimento da capital inglesa no que se relaciona ao tema. Ao contrário do que ocorre por aqui, a produção e o consumo de vegetais livres de veneno já se consolidaram por lá. O conhecimento sobre o modelo de gestão da CSA inglesa, respeitando as devidas especificidades de cada país, também pode contribuir para adequar o modelo brasileiro. Observa-se que a empresa londrina, caso em que se optou por estudar, tem mais de vinte anos de existência, enquanto a primeira CSA belo-horizontina surgiu em 2015.

Objetivos

Depois que se contextualizou e justificou o problema de pesquisa, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos para este trabalho. Para dar concretude às análises que se propõe a fazer, investigaram-se duas experiências de Comunidade que Suporta a Agricultura (CSA), uma no Brasil e outra na Inglaterra. O caso brasileiro está na Região Metropolitana de Belo Horizonte e, neste trabalho, será denominado como CSA da RMBH. O caso inglês se localiza na grande Londres e será denominado como CSA da GL. Então, como desdobramento da pergunta de pesquisa, foram delimitados os seguintes objetivos para esta investigação:

Objetivo Geral: A partir da compreensão de como estão se organizando as CSAs, propor um novo

modelo de gestão para a CSA da RMBH;

Objetivo Específicos:

- Descrever a CSA da RMBH e a CSA da GL com suas respectivas trajetórias;
- Analisar o papel que os atores sociais estão desempenhando nas CSAs da RMBH e da GL;
- A partir das dimensões social, ambiental e econômica, verificar como as CSAs da RMBH e da GL estão se organizando em suas respectivas cidades;
- Analisar o processo de organização das CSAs da RMBH e da GL na perspectiva do espaço urbano.

Os objetivos específicos subsidiam a abordagem do problema geral de pesquisa, o que possibilita responder “como as CSAs estão se organizando nas cidades de Belo Horizonte e de Londres?”. Ao analisar o processo de organização de cada uma dessas empresas, a partir da teoria e dos casos empíricos, identificam-se as principais características do modelo de gestão da CSA da RMBH e da GL. Com base nesses dados e nas particularidades do espaço em que cada um dos empreendimentos se insere, propõe-se o novo modelo de gestão para a empresa belo-horizontina, uma vez que se observa nela traços de insustentabilidade. Assim sendo, justifica-se buscar em uma empresa sólida, como é a CSA da GL, os parâmetros para adequar a empresa brasileira ao seu espaço.

Estrutura da tese

Este trabalho está organizado em sete capítulos. O primeiro deles é introdutório. Os três subsequentes são teóricos. O quinto se refere a metodologia. No sexto discutem-se os casos empíricos. E no último o autor faz as suas considerações finais. Na introdução, o autor procura contextualizar o objeto de estudo, definir o problema de pesquisa, estabelecer o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho. Ademais, apresentam-se nesta seção a forma em que a tese está organizada e o conteúdo abordado em cada capítulo. Então, espera-se que o leitor compreenda a estrutura do texto e tenha uma ideia geral do trabalho a partir desta introdução.

No Capítulo 2, o autor contextualiza historicamente as relações que se estabelecem entre a agricultura e o espaço urbano. Ele também apresenta as principais características das cidades de

Belo Horizonte e de Londres. O seu objetivo nessa parte do texto é evidenciar as dimensões do urbano que podem influenciar a forma com que as CSAs estão se organizando em cada uma das cidades. Por fim, nesse mesmo capítulo, compararam-se as duas metrópoles na perspectiva do aproveitamento de pequenos espaços urbanos para o desenvolvimento da agricultura.

No capítulo seguinte, discutem-se as empresas sociais. Por se tratar de um fenômeno recente, faz-se necessário abordar o tema primeiramente na perspectiva do campo teórico de estudo. O texto trata dos fundamentos para a tipologia do modelo, tanto no Brasil quanto na Inglaterra, para depois discutir as empresas sociais brasileiras e inglesas. No final do capítulo, apresenta-se, em um mapa conceitual, o modelo ajustado para as empresas sociais de cada um dos países estudados. Por fim, analisa-se, de forma comparativa, as empresas sociais do Brasil e da Inglaterra em seus respectivos campos teóricos de estudo.

Embora o autor tenha se ocupado de identificar o campo teórico para as empresas sociais em geral, o foco deste trabalho são as empresas sociais de agricultura urbana, especificamente as CSAs. No Capítulo 4, o texto estrutura de forma lógica um arcabouço teórico que permite definir as CSAs como empresas sociais. Inicialmente, aborda-se a produção agrícola para delimitar o campo de estudo para as empresas sociais de agricultura. Na sequência, discutem-se as empresas de agricultura na perspectiva de suas práticas sociais, ambientais e econômicas. Por fim, definem-se as empresas sociais de agricultura e as empresas sociais de agricultura urbana. As CSAs formam um subconjunto dentro do conjunto das empresas sociais de agricultura urbana.

Quanto aos procedimentos metodológicos, no final de cada um dos capítulos teóricos, o autor aborda o problema de pesquisa em pelo menos uma de suas dimensões. Ele concentra esforços para responder, a partir da revisão bibliográfica, a pergunta apresentada no início deste capítulo “como as CSAs estão se organizando nas cidades de Belo Horizonte e de Londres?”. No Capítulo 5, o texto se ocupa de apresentar o desenho da pesquisa e as estratégias empregadas para coletar e organizar os dados. Então, discutem-se os instrumentos de coleta, as unidades de análises o processo de amostragem e os meios utilizados para a teorização.

No Brasil, as pequenas empresas de agricultura geralmente deixam de formalizar a parte contábil de suas atividades (Thomaz et al., 2015). Por essa razão, não se encontram facilmente dados sobre a dimensão econômica das atividades agrícolas de pequeno porte no país. Ao contrário do que se observa na CSA da GL, na CSA da RMBH os produtores não apropriam os seus custos. Assim sendo, com o objetivo de gerar dados para esta pesquisa, o autor montou uma unidade

produtiva a exemplo das outras unidades que já estavam em funcionamento nas CSAs da RMBH.

Entre as principais características dessas empresas, a unidade experimental levou em consideração: o volume de produção, o tamanho do terreno, o número de consumidores, o manejo dos plantios e as espécies de hortaliças produzidas. Em outros termos, ela se aproximou tanto quanto possível das outras unidades. Além disso, para minimizar os fatores de confusão, optou-se por não divulgar *a priori* que o objetivo dessa nova unidade seria gerar dados para pesquisa. A partir dessa estratégia, o autor identificou os resultados financeiros da atividade e vivenciou todas as fases do processo produtivo e de gestão de uma CSA. Mesmo assim, ele não fala do lugar de um produtor convencional, uma vez que ele é um pesquisador.

No sexto capítulo da tese, tendo como base o conteúdo apresentado nos três capítulos teóricos, o autor aborda os casos investigados na pesquisa de campo. O seu objetivo nessa parte do texto é criar subsídios para responder à pergunta “como as CSAs estão se organizando nas cidades de Belo Horizonte e de Londres?” a partir dos dados empíricos. Nas seções iniciais, ele descreve o caso das CSAs da RMBH e o caso da CSA da GL, o que compreende o primeiro objetivo específico do trabalho. Após a descrição das duas empresas, na Seção 6.4 e na Seção 6.5, discute-se o segundo objetivo específico ao analisar o papel que os atores sociais das CSAs estão desempenhando.

Os dois últimos objetivos específicos da pesquisa são tratados na Seção 6.6, quando o autor escreve sobre as CSAs sob a ótica do campo empírico. Nesse ponto, ele criou quatro subseções para explicar essas empresas nas perspectivas: social, ambiental, econômica e do espaço urbano. A partir das dimensões de análise trabalhadas no Capítulo 6, forma-se uma base argumentativa que permite ao autor responder “como as CSAs estão se organizando nas cidades de Belo Horizonte e de Londres?”.

No último capítulo, aquele que se refere às considerações finais, o autor propõe a resposta para o problema no âmbito das cinco dimensões explicitadas pelos objetivos específicos. Embora a pesquisa bibliográfica tenha contribuído para resposta, as experiências vividas nas empresas sociais de agricultura, tanto de Belo Horizonte quanto de Londres, foram decisivas. Para compreender como as empresas estão se organizando nas duas cidades, percorreram-se vários caminhos. Nessa trajetória, reuniram-se todos os elementos para propor um novo modelo de gestão para as CSAs da RMBH, o que se apresenta no final do último capítulo.

2 ESPAÇO URBANO

O capítulo apresenta as empresas sociais de agricultura urbana na perspectiva do espaço que elas estão ocupando na cidade brasileira de Belo Horizonte e na cidade inglesa de Londres. A partir da teoria de Henri Lefebvre, considerou-se a Revolução Industrial como um ponto de referência para se discutir historicamente a agricultura e o processo de urbanização. Utilizou-se o método bibliográfico de pesquisa para abordar o tema de forma geral, depois para tratar os casos específicos e, com base exclusiva na literatura, comparar o processo organizacional das atividades agrícolas nas duas cidades.

Procurou-se interpretar o espaço urbano como o conjunto das diferentes possibilidades de uso da terra nas cidades (Lefebvre, 2013). O espaço é dinâmico por incluir, além dos objetos, as pessoas e as relações que se estabelecem entre elas. Os objetos, ao mesmo tempo que induzem as relações, são intermediários delas e, nesse caso, se pressupõe que a paisagem seja a materialização de um instante do espaço, uma espécie de fotografia (Santos, 1988). Neste capítulo, a terra urbana é um objeto central. Então, procurou-se mostrar que as ações em prol da agricultura desencadeadas em torno da terra provocam constantes modificações no espaço.

Observou-se que a agricultura desempenhou papel importante nos assentamentos humanos que antecederam a Revolução Industrial, foi excluída desse espaço no auge da revolução e está reconquistando-o nas cidades pós-industriais (Tornaghi, 2017). Em suas múltiplas tentativas, o principal obstáculo que a atividade está encontrando para se instalar nas cidades contemporâneas é o uso da terra, pois no sistema econômico capitalista os meios de produção são privados e a produção de alimentos em pequena escala não é atraente na perspectiva do lucro (Sharzer, 2012).

A agricultura urbana se caracteriza pelos pequenos cultivos ou criações em áreas urbanas ou periurbanas e a atividade inclui a produção, o processamento e a distribuição (Mougeot, 2005). O foco desse trabalho, entretanto, está nas empresas sociais de agricultura urbana. Uma empresa social, independentemente de sua atividade, surge de necessidades da comunidade, prioriza objetivos socioambientais, é autônoma, mantém-se aberta para a comunidade e o seu lucro deve voltar para a localidade em que estiver inserida (Evers & Laville, 2004; Defourny, Hulgård & Pestoff, 2014; Salamon & Sokolowski, 2016).

A opção de estudar a empresa social na agricultura urbana direcionou essa pesquisa para as comunidades que sustentam a agricultura (CSAs). Esse é um sistema de produção agrícola que visa

a preservação e a recuperação ambiental, além disso, promove a relação direta entre consumidores e produtores (Saltmarsh et al., 2011; Darolt, 2012). Para fins deste texto, as CSAs serão consideradas empresas sociais de agricultura urbana por reunirem as características da agricultura urbana e das empresas sociais. Esses termos serão devidamente definidos nos capítulos dedicados a "empresas sociais" e as "empresas sociais de agricultura".

A Seção 2.1, “a agricultura e o espaço urbano”, apresenta uma retrospectiva do desenvolvimento da agricultura desde os assentamentos humanos que antecederam a era cristã até os dias atuais. Essa contextualização é importante para que se entenda os motivos pelos quais a agricultura urbana perdeu e ganhou importância ao longo da história. Ademais, é importante para que se compreenda as relações estabelecidas entre essa atividade e o sistema econômico capitalista. A partir dessa base, ficará mais fácil interpretar o surgimento dos movimentos sociais das últimas décadas em prol da produção de alimentos nas cidades e, por fim, entender como as CSAs estão se organizando nas metrópoles contemporâneas.

O caso específico de uma metrópole brasileira será discutido na seção intitulada “o espaço urbano em Belo Horizonte”. Para compreender como as CSAs estão se organizando nessa capital, oportunamente, discutiu-se primeiro o processo de colonização e urbanização do Brasil. A literatura mostra que essa história influenciou tanto a formação da capital quanto de sua região metropolitana. Essa visão mais generalizada sobre o tema possibilita justificar a presença da agricultura na cidade, quais as suas motivações e quais as relações sociais que a cercam. A Seção 2.2 discute também os benefícios e malefícios da agricultura para cidade e as restrições impostas às CSAs em função das desigualdades sociais do país.

Na sequência, Seção 2.3, o capítulo discute o espaço urbano em Londres. A literatura sobre as CSAs da Inglaterra, mesmo considerando que o movimento também é recente no país, mostra muitas iniciativas bem-sucedidas. Encontraram-se algumas possíveis justificativas para esse cenário na forma de ocupação e urbanização do Reino Unido. Então, essa seção mostrará, a partir do século XI, como os condados e cidades se formaram, qual a relação entre a Revolução Industrial e a agricultura no país e, principalmente, qual o impacto das políticas públicas sobre a agricultura urbana de Londres. Essa revisão de literatura facilitará compreender a organização dessas empresas sociais na cidade.

Na perspectiva do espaço, a última seção do capítulo analisa comparativamente a agricultura urbana de Belo Horizonte e de Londres. O texto procura destacar que a Revolução

Industrial impactou os dois países de forma diferente, o que justifica uma diferente visão sobre a agricultura. Enfatiza também que os dois países enfrentam o capital imobiliário de forma bastante diferente, o que influencia a criação de políticas públicas em prol da Agricultura urbana. Além disso, mostra como as desigualdades sociais fazem diferença no desenvolvimento das empresas de agricultura nas duas cidades.

Em geral, o objetivo desse capítulo é fornecer uma primeira resposta para o problema de pesquisa, apenas em uma de suas dimensões de análise, com base exclusiva na revisão de literatura. Então, para a pergunta geral de pesquisa “como as CSAs, empresas sociais de agricultura urbana, estão se organizando nas cidades de Belo Horizonte e Londres?”, pretende-se responder no final do capítulo, apenas na perspectiva do espaço, como as empresas sociais de agricultura urbana estão se organizando nas cidades de Belo Horizonte e Londres.

2.1 A agricultura e o espaço urbano

Embora a Revolução Industrial tenha acelerado o processo de urbanização e tenha mudado a característica dos assentamentos populacionais, deve-se considerar que as cidades precedem a Era Cristã (Soja, 2016). Há mais de 4.000 anos, período em que se organizavam as cidades-Estado, já haviam sido observadas aglomerações com aproximadamente 200 mil habitantes (Mazoyer & Roudart, 2008). Depois, a cidade comercial marcou a Europa ocidental do século XVI e a Revolução Industrial facilitou o surgimento das metrópoles contemporâneas (Lefebvre, 2008). No século XXI, discute-se a reorganização das cidades pós-industrialização.

Atualmente, a agricultura está na agenda como atividade excluída pelo processo de urbanização (Vitiello & Brinkley, 2014). Entretanto, a história mostra que ambos caminham juntos, mesmo não se tratando de fenômenos explicativos. Em outros termos, não se pode afirmar que o desenvolvimento da agricultura explica o processo de urbanização, nem o contrário. É fato, porém, que a agricultura e a urbanização já se desenvolviam, a partir de relações mútuas, muito antes do surgimento das cidades-Estado (Soja, 2016).

Antes da Revolução Industrial, século XVIII, a natureza determinava o local para se constituir espaços simultaneamente habitáveis e cultiváveis (Santos, 1988). Não por acaso, o primeiro espaço urbano se formou às margens do rio Nilo, onde as condições ecossistêmicas viabilizaram o desenvolvimento da agricultura e o assentamento dos homens. A partir dessa lógica,

no século XIII as principais cidades europeias já estavam formadas. Conforme Mazoyer e Roudart (2008), o mapa da Europa dessa época é praticamente o mesmo daquele do século XIX. Observou-se, porém, que a lógica para construção do espaço foi se alterando na medida em que ocorriam avanços no campo industrial.

Antes da Revolução Industrial, a proximidade entre o alimento e as pessoas era uma necessidade, uma vez que o alimento é perecível e os meios de transporte eram lentos (Vitiello & Brinkley, 2014). Em geral, observou-se as bacias cerealistas permeando ou vizinhas dos espaços urbanos (Mazoyer & Roudart, 2008). Em alguns momentos da Idade Média, entre os séculos V e XV, as cidades se esvaziaram em função de constantes ataques e saques. Nesse período, o cidadão foi para o campo em busca de proteção e então constituiu-se o modo de produção feudal. Nessa fase histórica, os homens abriram mão da própria liberdade para se manterem próximos da produção alimentícia. Esse vínculo começa a se quebrar no século XVIII (Tornaghi, 2014).

Com o declínio do regime feudal, o trabalho assalariado tornou-se comum e um número cada vez maior de pessoas passou a comprar o alimento. Essa mudança acelerou a desconexão entre alimentação e produção (Vitiello & Brinkley, 2014). Além disso, o avanço tecnológico propiciado pela Revolução permitiu industrializar o alimento, o que o tornou mais durável. Também, os combustíveis fósseis substituíram a tração animal nos meios de transporte. Então, alimentar animais nas cidades tornou-se desnecessário e o alimento para as pessoas poderia vir de regiões distantes. Por tudo isso, os cultivos intensivos desapareceram das cidades recém-industrializadas (Tornaghi, 2014).

O espaço urbano, com o advento da Revolução Industrial, perdeu as suas características naturais. Em oposição à prisão dos feudos, as cidades tornaram-se espaço para o trabalho livre, profissões cultas, onde não caberia mais a agricultura (Santos, 1988). Elas focaram na acumulação de riqueza pelo comércio e usura, também se tornaram centros de vida social e política onde se acumulavam conhecimentos e técnicas (Lefebvre, 2008). No que se relaciona à divisão do trabalho, a cidade se colocou em posição superior ao campo.

O espaço urbano se tornou adequado para a realização de planejamento, em outros termos, trabalho leve e intelectual. Por outro lado, ficou para o campo o trabalho pesado, braçal e desqualificado (Monte-Mór, 2006). Essa valorização simbólica inviabilizou o uso da terra urbana para a agricultura, uma vez que o mercado imobiliário ganhou força e as disputas pelo espaço se tornaram acirradas (Carvalho, 2013; Sharzer, 2012). No imaginário das pessoas, a cidade seria o

lugar ideal para se viver. Esse foi um dos fatores que motivou a reversão do processo migratório fazendo com que o camponês saísse dos feudos e voltasse para as cidades.

No final do século XVIII, aos poucos, as máquinas começaram a substituir a mão de obra artesanal no processo produtivo urbano. Os veículos a vapor, paulatinamente, substituíam as carroças de tração animal. A divisão do trabalho, o aumento da produtividade e o objetivo de enriquecimento mudavam o comportamento dos homens. Nesse período, tanto a paisagem urbana quanto a sociedade passavam por modificações profundas. A Revolução Industrial promovia a construção de um novo espaço urbano. Espaço esse, que já não comportaria mais os cultivos ou criação de animais (Santos, 1988).

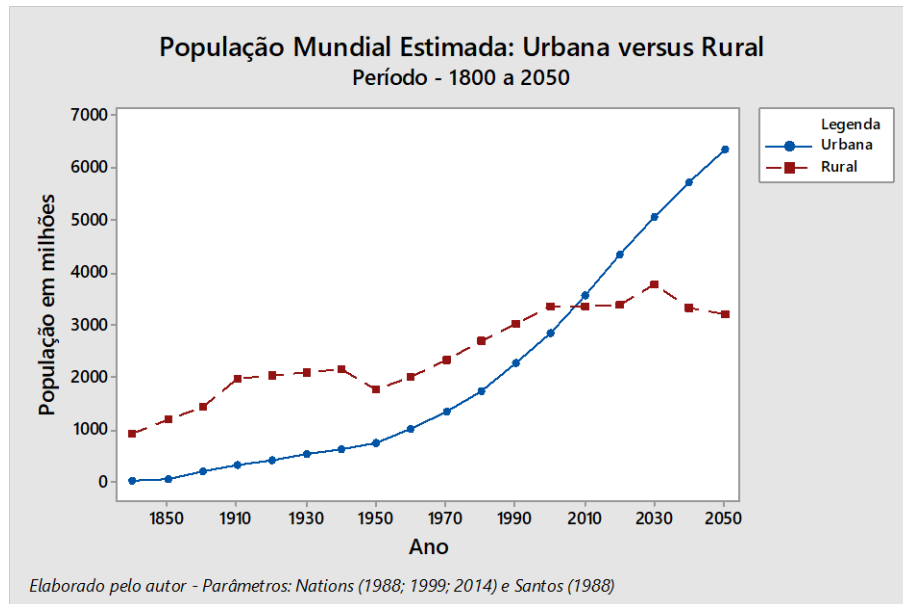
O novo modo de vida urbana, conforme Levebvre (2008), aumentaria a dispersão entre as pessoas, o que causaria a convergência para a segregação dos grupos sociais. Em parte, esse resultado se deve às mudanças no processo produtivo do alimento, uma vez que esse deixou de ser um objetivo comum para as pessoas. Depois de consolidado esse novo modelo de vida urbana, inicia-se o processo de urbanização com o espalhamento da malha urbana pelas áreas rurais. Como o mapa do continente europeu já estava quase definido nesse período, a urbanização se deu de forma heterogênea impactando muito mais as áreas pobres do globo (Santos, 1988).

Com o advento da Revolução Industrial as cidades se formaram mais rápido, tanto em função do processo migratório quanto, pelo crescimento populacional. O Gráfico 2.1 mostra a variação demográfica a partir de 1850. Por volta de 1800, o planeta contava com um bilhão de habitantes e apenas 1,7% dessa população era considerada urbana. No ano de 1960, a quarta parte dos três bilhões de pessoas do planeta já moravam nas cidades. Em 2012, mais da metade dos sete bilhões de habitantes viviam em áreas urbanas. O crescimento se mantém para o futuro, pois as estimativas mostram o contingente próximo de nove bilhões no ano de 2050. Conforme as projeções, mais de 70% dessas pessoas morarão nas cidades (Santos, 1988; Durand, 1977). Nesse cenário, qual será o espaço que a produção de alimentos ocupará?

A evolução tecnológica tem garantido suporte tanto para o crescimento populacional quanto para o processo de urbanização. No mundo contemporâneo, mesmo considerando o tamanho da demanda por alimentos, a redução do espaço e do número de produtores, pode se afirmar que, em média, as pessoas estão vivendo melhor. Em outros termos, o consumo médio per capita está aumentando (Abramovay, 2012). Mas, esse não se trata de um cenário positivo, uma vez que os recursos naturais são finitos. O desenvolvimento técnico industrial possibilita extrair da terra muito

mais do que ela é capaz de repor. Além disso, o desmatamento e a contaminação são consequências diretas da urbanização (Orsine, Kahane & Nono-Womdim, 2013).

Gráfico 2.1 - Estimativa de crescimento da população mundial



A direção apontada pelos dados leva à insuficiência de espaço para manutenção do padrão médio de consumo atual. Em 2010, a pegada ecológica da humanidade atingiu 2,7 hectares globais por pessoa. Em outros termos, ao considerar a área total do planeta que está disponível para produção, verifica-se sustentabilidade para alimentar apenas cinco bilhões de pessoas (Alves, 2010). Embora a Revolução Industrial tenha propiciado avanços em várias direções, a redução do espaço cultivável e a prevalência dos interesses do capital sobre as necessidades ecossistêmicas estão colocando o planeta em risco.

A revolução do século XVIII alterou a estrutura das cidades tornando-as incompatíveis com a agricultura e estendeu a malha urbana reduzindo os espaços produtivos. Em decorrência do desenvolvimento industrial, ocorreu uma revolução nas áreas rurais no final do século XX. A Terceira revolução rural se ancorou na indústria química, na modificação genética e na mecanização dos processos agrícolas. Ela também trouxe benefícios, pois, aumentou largamente a produção e a produtividade. Por outro lado, alterou a distribuição do espaço rural aumentando a concentração fundiária, causou a emigração do pequeno produtor e gerou a dependência do uso de produtos químicos na agricultura (Abramovay, 2012).

O processo produtivo de alimentos do século XXI está vivendo o seu momento pós-revolução. Aos poucos, reconquista o espaço que perdeu nas cidades e reúne elementos para se tornar independente dos métodos impostos pela Terceira revolução agrícola. Para o caso da agricultura urbana, os cidadãos mostram que é possível produzir sem usar veneno, mas enfrentam muitas barreiras na busca de espaço. Em geral, a terra é cara e o solo está contaminado ou se tornou improdutivo. Não raras são as vezes em que se aproveita o espaço, mas o solo precisa ser descartado. Nesses casos, buscam-se terras cultiváveis em outras localidades (Solnit, 2015).

Essa soma de esforços mostra que existe uma tendência para se produzir nas cidades, mesmo considerando a exclusão e o estigma causados pela Revolução Industrial (Tornaghi, 2014; Lefebvre, 2008). Mas, a agricultura está voltando para o espaço urbano com um foco bastante diferente daquele que tinha antes da Revolução Industrial. Hoje, a sua proposta vai além da produção de comida, uma vez que o objetivo dos cidadãos é reduzir as milhas alimentares, minimizar a pobreza e melhorar a saúde alimentar nutricional nos assentamentos urbanos. Observa-se então grande preocupação com os valores ecossistêmicos (Vitiello & Brinkley, 2014).

Com mais de um século decorridos da separação entre cidade e produção de alimentos, verificam-se muitas conquistas em prol da reversão desse processo. Nesta década, 15% do alimento mundial já está sendo produzido em áreas urbanas (Gerster-Bentaya, 2013). Zezza e Tasciotti (2010) verificaram em um estudo global que, em média, mais de 37% dos cidadãos se relacionam com agricultura. Ademais, a participação da atividade em suas respectivas rendas familiares, também em média, é superior a 30%. Os autores chamam a atenção para a sustentabilidade socioambiental que essa atividade pode proporcionar, uma vez que resgata a paisagem natural e não necessariamente depende do uso de produtos químicos.

A agricultura contemporânea aumenta a capacidade de resiliência das cidades, mas ainda se trata de uma atividade com importância residual (Tornaghi, 2017). Hoje, ela se organiza em pequenas parcelas de terra nos centros urbanos ou periferias. Em geral, indivíduos, famílias ou grupos comunitários cultivam em espaços que podem ser públicos ou privados. Também, pode se plantar no solo ou usar recipientes que permitam a seleção da terra e um melhor aproveitamento do espaço, até mesmo, pode-se usar métodos de hidroponia que independe da terra (Aerts, Dewaelheyns & Achten, 2016). Além dessas variações, a agricultura urbana pode ter fins comerciais ou fins de subsistência.

Entre os vários obstáculos que a agricultura encontra para se reorganizar no âmbito das

cidades, o espaço é preponderante. Em geral, as culturas que demandam maiores terrenos estão se alocando nas periferias e as verduras de folha estão ocupando os pequenos espaços centrais (Orsini et al., 2013). Entretanto, os terrenos periféricos também estão se tornando objetos disputados pelo mercado imobiliário, uma vez que parte da sociedade prefere se isolar em condomínios luxuosos fora dos grandes centros (De Moura & de Almeida, 2017). Apesar desses entraves, a atividade continua buscando alternativas para se instalar em meios urbanos.

Um dos argumentos em prol da agricultura é o desequilíbrio ambiental que as cidades causam, elas consomem mais de dois terços da energia do planeta e produzem mais de 70% dos gases responsáveis pelo efeito estufa. Então, a partir do consenso de que é necessário produzir alimentos nos grandes centros e de que o espaço é escasso, discute-se a agricultura de espaço zero. Essa se refere especificamente ao aproveitamento dos terraços urbanos para o cultivo e a agricultura vertical desenvolvida nas paredes dos edifícios. Embora sejam alternativas viáveis, elas são limitadas no que se relaciona aos cultivos convencionais (Specht et al., 2014).

A história do capitalismo mostra que as cidades têm sido o lugar para se converter a produção do espaço em acúmulo de capital (Harvey, 2014). As atividades agrícolas demandam grandes áreas e não remuneram a terra na mesma proporção que o comércio, a indústria e os serviços, por isso, os cultivos e as criações não despertam o interesse dos gestores urbanos. Entretanto, o mercado abre exceções para agricultura em circunstâncias que as plantações valorizam os espaços ociosos das cidades e suprem algumas das carências do sistema capitalista (Sharzer, 2010).

Nessa perspectiva, os gestores urbanos administram as cidades como se fossem empresas e estão sempre visando atrair novos investimentos. Então, o contexto sugere uma oportunidade de inserção para a agricultura urbana quando ela gera propagandas do ponto de vista agroecológico. Por outro lado, também surgem oportunidades quando a sociedade se organiza para produzir o espaço urbano. Nesse caso, as hortas são instrumentos políticos de luta pelo direito à cidade. Outras oportunidades surgem quando se pode interpretar a atividade como renda complementar para a classe baixa (Pribadi & Pauleit, 2015; De Moura & de Almeida, 2017).

Em geral, os gestores urbanos não planejam destinar os terrenos disponíveis nas cidades para a produção alimentícia. Quando acontece, existe interesse público ou privado de embelezar pequenas áreas centrais específicas. Então, cedem o espaço para a comunidade por tempo limitado. O mais comum, porém, é destinar aos produtores terrenos abandonados em áreas industriais. Essa

é uma forma de proteger o patrimônio privado, mas os produtores são removidos quando surge opção de maiores ganhos financeiros para o proprietário. Observa-se que a atividade não remunera o suficiente para pagar por contratos longos (Tornaghi, 2017).

Além das alternativas supracitadas, a agricultura tem encontrado outras formas para se instalar nas áreas urbanas. Entre elas, deve-se mencionar as situações em que os cidadãos se organizam em conjunto com pequenos fazendeiros, urbanos ou periurbanos, para produzir o próprio alimento. Essas iniciativas configuram movimentos sociais com objetivo de contrapor as dinâmicas do mercado capitalista (Blättel-Mink et al., 2017). As ações desses grupos protegem os espaços produtivos urbanos já existentes do mercado imobiliário e incentiva a criação de novos espaços. Verificam-se diversas iniciativas em prol da atividade, mas a estabilidade para a agricultura urbana depende do desenvolvimento de políticas públicas específicas para o caso.

Nesse campo, as discussões e reivindicações são antigas. Em geral, as políticas agrícolas nacionais não recebem a merecida atenção e aquelas referentes à agricultura urbana menos ainda. Os principais entraves para o avanço das políticas públicas se relacionam ao uso do espaço, uma vez que as propriedades possuem naturezas diferentes. Principalmente nas cidades, discutir o uso da terra que pode ser pública ou privada, ocupada ou ociosa gera múltiplos conflitos (Garnett, 2000). Além disso, não existe um critério universal que permite distinguir áreas urbanas de rurais, o que também dificulta a definição de regras para agricultura urbana.

Embora a literatura seja consensual quanto à contagem populacional para urbano e rural, é importante esclarecer que os números podem variar muito conforme às definições adotadas. Os critérios mais comuns levam em consideração o número de habitantes por assentamento humano. Em determinados lugares, por exemplo, habitantes rurais são aqueles que vivem em assentamentos com menos de 2.500 pessoas (em geral, esse número varia entre 1.000 e 10.000). Além do patamar populacional, alguns países levam em consideração a distância entre os assentamentos e o centro metropolitano. Outros consideram o tipo de ocupação da população ativa local e tem aqueles que usam só critérios administrativos (Camarano & Abramovay, 2014).

Para definir as políticas públicas específicas para a agricultura urbana seria importante distinguir os espaços urbanos dos rurais. No caso da Inglaterra, de forma geral, as áreas urbanas são aquelas que possuem pelo menos 10.000 habitantes (Bibby & Shepherd, 2004). No Brasil, nenhum critério foi definido e os próprios municípios definem os limites para o urbano (Camarano & Abramovay, 2014). É possível que a clareza desses limites explique em alguma medida o ritmo

em que as políticas estão avançando em cada país. Em termos globais, o tema agricultura urbana se destacou a partir de 1996 com a II Conferência Mundial sobre os Assentamentos Humanos, em Istambul (De Moura & de Almeida, 2017).

Em geral, não há um zoneamento específico para a agricultura urbana na maioria dos países e não existem regras próprias para a atividade. A falta de critérios e políticas também são motivos para conflitos entre os vários atores envolvidos no processo. No que se relaciona a regularização, a produção agrícola em algumas cidades da Europa são exceções, uma vez que possuem regulamentos próprios em níveis variados (Optiz et al., 2016). Trabalhos empíricos mostram a crença dos cidadãos nessa atividade como instrumento de mudança político-social, mas desde que os agricultores tenham voz na construção das políticas (Specht et al., 2014). Porém, a participação desse público pode ser dificultada em função de condições impostas pelos formuladores das políticas locais (De Moura & de Almeida, 2017).

Mesmo a literatura mais antiga aponta diretrizes para que a agricultura reconquiste o espaço que perdeu nas cidades. Garnett (2000), por exemplo, sugere que os governos criem condições para que os produtores constituam as suas empresas e entrem para o mercado formal. Nos últimos anos, já é possível perceber que a agricultura urbana está ocupando pequena parte do mercado, mas por falta de políticas específicas ela é relegada ao plano do entretenimento ou tem que competir por terra no mercado convencional. Por essas razões, ela encontra maiores dificuldades para se colocar no espaço urbano. Para Sharzer (2012), o mercado capitalista é forte e as políticas locais são frágeis mediante ao lóbi das grandes indústrias. Essas conseguem bloquear quaisquer iniciativas que possam favorecer a produção alimentícia no urbano.

Apesar das dificuldades, percebem-se muitos avanços. Embora as cidades se promovam a partir de um empreendedorismo nocivamente competitivo, onde o marketing exclui os projetos sociais, já se vislumbram mudanças visando contemplar políticas para o bem-estar social no planejamento espacial. Soja (2016) exemplifica o caso com a uma política oficial para o Desenvolvimento Espacial da União Europeia (ESDP). Além desse, pode se citar o Programa Cidades Cultivando para o Futuro (CCF) que foi implementado em várias metrópoles da América Latina, África, Ásia e Oriente. O CCF prevê ajuda técnica e econômica para implantar projetos agrícolas em grandes cidades (De Moura & de Almeida, 2017).

Para continuar avançando, faz-se necessário que os movimentos relativos à agricultura urbana se tornem cada vez mais reflexivos, pois os grupos sociais empoderados poderão minimizar

os efeitos nocivos das políticas urbanísticas Neoliberais. Outra estratégia seria desenvolver políticas que reforcem a aliança entre a Segurança Alimentar Nutricional e a agricultura urbana. Por fim, sugere-se também que as experiências coletivas tangíveis sejam usadas para reeducar as cidades e nutrir a construção de políticas transformadoras na perspectiva do aproveitamento de espaços urbanos para a produção alimentícia (Tornaghi, 2017).

O modelo de produção local classificado como CSA se destaca entre as diversas modalidades de agricultura urbana. Nesse caso, exclui-se a produção para subsistência, os jardins decorativos, a produção com o objetivo de entretenimento, as produções com uso de agrotóxicos, etc (Aerts et al., 2016). As CSAs são empresas sociais que têm como objetivo colocar os seus produtos no mercado, entretanto, as relações que se estabelecem entre consumidores e produtores são diferentes daquelas praticadas no mercado convencional (McMurray, Hall & Brain, 2017).

Em função da destinação de seus produtos, as CSAs demandam em média mais espaço do que as outras modalidades de agricultura urbana, porém a área que ela utiliza não se compara ao tamanho dos empreendimentos desenvolvidos no âmbito do agronegócio (Wight, 2015). Aliás, uma das funções sociais da CSA é combater as regras estabelecidas para o mercado capitalista de alimentos. Nesse caso, a gestão do negócio é participativa, existe relação direta entre produtor e consumidor, predomina a confiança e o preço é justo. As relações estabelecidas entre os atores envolvidos nesse processo configuram um movimento social que corrobora os esforços em prol do reestabelecimento da agricultura nas cidades (Blättel-Mink et al., 2017).

Em geral, o nível de escolarização dos consumidores de uma CSA está acima da média em suas respectivas regiões. O que os motivam a participar dessas empresas é a possibilidade de criar um caminho alternativo para a produção e consumo de alimentos nas cidades. Por isso, mostram-se dispostos a desafiar os problemas relativos a falta de espaço e, dessa forma, garantir aos cidadãos uma vida melhor. Os movimentos no âmbito das CSAs defendem a segurança alimentar nutricional, a preservação ambiental e, principalmente, a fixação dos produtores nas áreas urbanas ou periurbanas (Vassalos, Gao & Zhang, 2017; Chen, 2013).

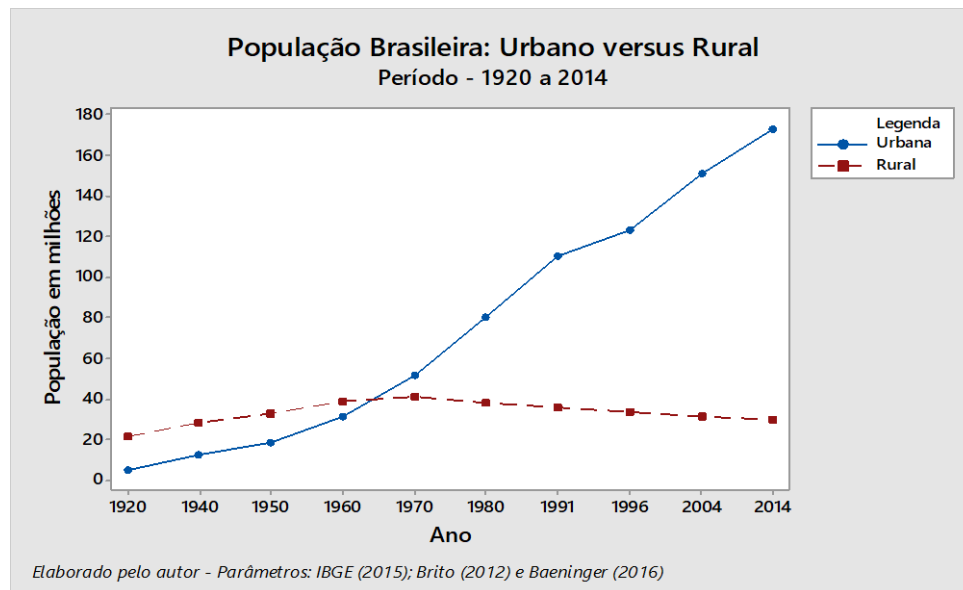
Geralmente, por se tratar de iniciativa comercial que demanda áreas maiores, uma empresa CSA não se beneficia do marketing que os gestores urbanos neoliberais usam para vender as suas cidades. Por outro lado, o movimento tende a se fortalecer pela convergência dos interesses de produtores e consumidores, pois ambos contrapõem a indústria alimentícia capitalista. Contudo, não é fácil alterar a paisagem urbana. Veja que a procura por alimentos sem veneno é maior que a

sua oferta, ademais, os consumidores urbanos desejam comprar de seus vizinhos. Mesmo com esses diferenciais, os produtores não conseguem aumentar a oferta, pois a rentabilidade da agricultura não os permite competir pela terra urbana no mercado capitalista (Doernberg et al., 2016).

2.2 O espaço urbano em Belo Horizonte

O processo de urbanização brasileiro se deu em um espaço de tempo muito curto. O que ocorreu foi uma verdadeira revolução urbana (Santos, 1988). Na segunda metade do século XX, além de um grande fluxo migratório para as cidades, verificou-se um crescimento populacional sem precedentes. Por volta de 1950, o país contava com 60 milhões de habitantes e apenas 36% desses viviam nas cidades, conforme mostra o Gráfico 2.2. Na virada desse século, a população já havia ultrapassado a casa dos 150 milhões e quase 80% das pessoas se encontravam em espaços urbanos (Abramovay & Camarano, 2014).

Gráfico 2.2 — Crescimento da população brasileira



Embora as cidades façam parte da história do Brasil desde o período colonial, até meados do século XIX elas não estavam conectadas entre si. As próprias características do Sistema Colonial impediam suas respectivas relações, além disso, os meios de comunicação e transporte eram precários. Em grande parte, por isso, mais de 80% dos 27,5 milhões de habitantes do país ainda viviam nas áreas rurais nos anos de 1920, veja Gráfico 2.2. Os avanços impulsionados pelo

ciclo do café e a industrialização da virada do século se consolidaram na década de 1960 e nos anos de 1970 a população urbana já havia ultrapassado a rural (De Brito & de Pinho, 2012). Nesse mesmo período as primeiras regiões metropolitanas brasileiras foram institucionalizadas.

De 1940 para 1970, o número de cidadãos saltou de aproximadamente 13 milhões para mais de 52 milhões (Gráfico 2.2). Os problemas decorrentes dessa mudança geraram a criação e a imposição, por força de lei, de regras rígidas para as Regiões Metropolitanas em 1973. Embora se tenha definido interesses comuns para essas áreas, as particularidades dos municípios não foram respeitadas, o que gerou descontentamentos. Além disso, a crise econômica da década de 1980, em toda a América Latina, provocou o estancamento de investimentos públicos federais nas regiões metropolitanas. Então, os estados e municípios ganharam autonomia, mas o governo federal passou a investir apenas em alguns poucos projetos específicos (De Azevedo & Rennó, 2000).

A constituição de 1988 ratificou a autonomia do Estado no que se relaciona ao tema, mas não houve avanço significativo no planejamento das Regiões Metropolitanas. A partir de 1990, já se observava o agravamento de problemas sociais nessas áreas por falta de investimentos públicos. Nessa década, as organizações não governamentais (ONGs) começaram a atuar, surgiram as agências de financiamentos internacionais para aumentar a resiliência nessas regiões e, principalmente, parte significativa das obrigações de instituições públicas foram transferidas para as iniciativas privadas (De Azevedo & Rennó, 2000).

As Regiões Metropolitanas não se estruturaram de forma que os seus municípios pudessem agir conjuntamente, além disso, cada município não aplica o seu respectivo planejamento, o que agrava os problemas da região. Maricato (2015) atribui aos impactos da globalização neoliberal à gravidade das questões da urbanização brasileira. Na perspectiva econômica, o país cresceu mais de 7% ao ano, em média, no período compreendido entre 1940 e 1980. Em geral, nas duas décadas seguintes, problemas com o sistema produtivo capitalista estagnaram a economia brasileira. As ações empregadas para reestruturar o capitalismo abriram precedentes para o mercado se apoderar dos espaços urbanos do país.

O Brasil está na periferia do capitalismo, uma vez que os aparatos sociais que construiu ao longo de sua história não reduziram suas desigualdades (Pochmann, 2004). Por isso, Maricato (2015) destaca a diferença de impacto da chegada do neoliberalismo entre países. Segundo ela, em um país de capitalismo central ele não é tão negativo quanto é em um país de capitalismo periférico. O Brasil, após 30 anos de espera, retomou o seu crescimento no ano de 2009. Houve muito

investimento em infraestrutura urbana e esperava-se por avanços nas políticas sociais urbanas, mas veio o capital imobiliário e se apoderou das cidades com os respectivos recursos aportados. Os altos preços dos imóveis expulsaram muitas pessoas das metrópoles (Maricato, 2015).

Nas últimas décadas, as capitais brasileiras têm diminuído as suas taxas de crescimento em função das migrações intra metropolitanas, em outros termos, as pessoas estão se mudando das capitais para as periferias (De Souza & de Brito, 2016). São vários os fatores que causam as mudanças, mas, em geral, só tem direito à cidade aquele que pode pagar por ela. A industrialização do país, além de tardia, se deu às custas de baixos salários. Como os trabalhadores brasileiros não podem comprar os espaços que possuem boas estruturas, eles vão ocupar legal, ou ilegalmente, as regiões mais distantes do centro da capital (Maricato, 2015).

A Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), composta por 34 municípios, é a terceira maior região metropolitana do Brasil (J. Santos, 2015). Ela foi regulamentada em 1974 e nesse mesmo ano instituiu-se uma autarquia para gerir os interesses comuns de suas partes. Além de definir em conjunto com os municípios o planejamento para região, o órgão se responsabilizava pelo repasse dos recursos financeiros vindos da União. Com a crise instaurada nas décadas de 1980 e 1990, o governo federal abandonou a RMBH. Em 1987, a administração do Estado assumiu as funções da autarquia, que foi extinta em 1996 (Azedo & Rennó, 2000).

Belo Horizonte, núcleo da região metropolita, é a sexta maior cidade do país. Ela foi construída em 1897 para ser a capital do estado e, conforme planejamento, comportaria apenas 200 mil habitantes. Desde o início, o seu processo de urbanização induz a ocupação ilegal, pois, os próprios operários que a construíram tiveram que buscar alternativas de moradia em áreas irregulares fora da cidade. Na década de 1940, já se verificava a expansão das favelas em determinadas direções de Belo Horizonte (J. Santos, 2015).

Nos anos de 1950 e 1960, as taxas de crescimento populacional nesses assentamentos informais foram maiores do que as respectivas taxas nas áreas legalizadas da cidade (J. Santos, 2015). A própria dinâmica para o desenvolvimento do capitalismo nos países periféricos justifica esse formato de urbanização. Em geral, as regiões reproduzem as desigualdades necessárias para o acúmulo de capital. O espaço heterogêneo se prolifera e gera a segregação socioespacial onde parte da população vai ocupar as favelas ou periferias urbanas (De Brito & de Pinho, 2012). Essa estrutura facilita, por exemplo, criar e expandir distritos industriais a partir de mão de obra barata.

Belo Horizonte reduziu a sua taxa de crescimento populacional nas últimas décadas

enquanto os outros municípios da RMBH cresceram. Nos anos de 1960, o município contribuiu com 75% do crescimento demográfico de sua região metropolitana. Na década de 1990, a capital se responsabilizou por apenas 25% do crescimento da RMBH. Uma das explicações para essa redução da taxa de crescimento foram as consolidações dos distritos industriais dos municípios limítrofes. Em nome do crescimento econômico, o mercado imobiliário se encarregou, com o apoio dos formuladores de políticas públicas, da proliferação dos loteamentos de baixa renda e dos conjuntos habitacionais sem a menor infraestrutura (De Souza & de Brito, 2016).

Em geral, a malha urbana se estendeu para todas as direções da capital. O processo de urbanização se deu de forma desordenada e o poder público não se dedicou a controlar o uso e a ocupação do solo. O capital imobiliário, da forma que lhe convinha, criou na vizinhança e na periferia da cidade vários polos de pobreza. Uma exceção, também por conveniência do mercado imobiliário, foi o vetor sul de crescimento da RMBH. Essa área de expansão é controlada por duas mineradoras que, em alguma medida, estabelecem as regras para a ocupação da área. Além disso, essa parte da cidade sempre foi ocupada pela classe social mais alta de Belo Horizonte. Por essa razão, a pobreza não predominou na expansão do vetor sul (De Souza & de Brito, 2016).

Embora a população continue aumentando em valores absolutos na Região Metropolitana, a taxa de crescimento está caindo de forma acelerada nas últimas décadas, o que aponta para uma possível estabilização em um futuro próximo. Observaram-se aproximadamente 1,7 milhão de pessoas em 1970 e 4,9 milhões em 2010. Mas, enquanto a população cresceu mais de 55% nos anos de 1970, na década de 1990 menos de 24% e entre 2000 e 2010 o crescimento esteve em torno de 12% (De Brito & de Pinho, 2012). Da mesma forma, os assentamentos em áreas irregulares, pelo menos da Capital, parecem estáveis. Em 1991 13% das pessoas ocupavam áreas irregulares, em 2000, a taxa caiu para 12% e em 2010 estava em 12,9% (Da Motta, 2017).

A agricultura urbana faz parte de Belo Horizonte desde a sua formação. Em geral, essas atividades são desenvolvidas por egressos do campo e predominam nos aglomerados ou periferias (Almeida, 2004). Compreensível, uma vez que o planejamento para construção da capital induziu a formação de assentamentos irregulares para imigrantes camponeses. O estudo sistemático da agricultura na RMBH iniciou-se na década de 1990 com a Rede de Intercâmbio de Tecnologias Alternativas (Rede). A Rede, organização não governamental (ONG) constituída em 1986, estabeleceu parceria com a prefeitura da capital e a Organização das Nações Unidas (ONU) para desenvolver projetos ambientais em Belo Horizonte a partir de 1995 (Almeida, 2004).

A agricultura urbana se organiza nos espaços da RMBH de múltiplas formas. Às vezes surge espontaneamente a partir da ação de indivíduos, famílias ou comunidades, mas em alguns casos é impulsionada por projetos governamentais. Na capital, os agricultores atuam nas áreas de baixo valor para o mercado imobiliário, em geral, nas vilas, favelas ou bairros distantes. Essa lógica também vale para os outros municípios da RMBH, mas nesses casos existem opções em áreas fora da cidade que também são consideradas urbanas (Almeida & Costa, 2014). Poucas são as áreas produtivas com expressividade para atender o mercado urbano na perspectiva comercial, pois trata-se de pequenos empreendimentos para subsistência ou complemento de renda.

De Moura e de Almeida (2017) exploram as práticas agrícolas urbanas na perspectiva da organização espacial. As autoras destacam projetos de Belo Horizonte com longos períodos de existência. Entre eles, verificam-se hortas comunitárias em terrenos públicos, produção em áreas de ocupação irregular e projetos resultantes de investimentos do setor público e de fundos internacionais. Esse trabalho ratifica os dados do relatório produzido para a fundação Resource Centres on Urban Agriculture and Food security (RUAF) no ano de 2010. Entre outros aportes, a fundação RUAF contribuiu para a sistematização de dados referentes a esse tema na RMBH.

Embora existam jardins em bairros de classe média ou alta, o modelo de agricultura que poderia melhorar a qualidade de vida do cidadão pobre se encontra em áreas preteridas pelo capital imobiliário. As iniciativas que ocorrem nas vilas e favelas têm pouca expressão em termos de produção. Em geral, as pessoas aproveitam as lajes e encostas para plantar e, em casos raros, ocupam áreas privadas maiores para produção coletiva. O relatório produzido para RUAF mostrou também a criação de animas, como cavalos, vacas e cabras, nos bairros mais distantes. Nesses casos, os criadores aproveitam áreas de preservação ambiental, beira de rios ou terrenos particulares reservados para exploração imobiliária futura (Borges & Leão, 2010).

Os projetos desenvolvidos com a participação do poder público são privilegiados. Embora os lotes estejam alocados em bairros da periferia, as áreas destinadas à produção são maiores. Entre aqueles espaços observados em Belo Horizonte, pode-se destacar a produção agrícola do Jardim Produtivo, da Vila Pinho e do Capitão Eduardo. Nesses casos, o poder público cedeu o espaço com área média de 5.000 m² para cada horta. Elas se localizam em regiões de baixo poder aquisitivo e o objetivo é melhorar a renda familiar local (Borges, 2013; De Moura & de Almeida, 2017). Mesmo considerando que o poder público e as organizações internacionais aportaram recursos significativos nesses projetos, eles alcançam diretamente menos de 40 famílias.

Apesar do retorno efetivo dos investimentos em agricultura ser residual, Rocha (2001) identifica Belo Horizonte como um exemplo para o desenvolvimento de políticas públicas na área. A autora enaltece os programas que a prefeitura da capital desenvolveu para favorecer os produtores rurais de seu entorno. Entre esses programas, ela destaca os espaços da cidade que o poder público destinou às feiras livres. Nestes casos, os pequenos produtores urbanos da região vendem os seus produtos diretamente para o consumidor final. Rocha (2001) compara esse programa com aqueles desenvolvidos na Europa, ela enfatiza que no Brasil o governo assume a liderança e não transfere a responsabilidade para sociedade civil como acontece nos países europeus.

Além desse, a prefeitura de Belo Horizonte também desenvolve outros programas que favorecem a produção local, por exemplo a venda direta do produtor para as escolas públicas ou para os restaurantes populares. Tais iniciativas se articulam com as políticas públicas desenvolvidas pelo governo federal, entre essas, o programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar (PRONAF) e o programa de aquisição de alimentos (PAA) (Pessoa & Machado, 1999; Rocha, Burlandy & Maluf, 2012; Mendonça & Rocha, 2015). Enquanto o primeiro facilita a produção, o segundo facilita a comercialização e ambos se propõem a integrar a capital e a sua região metropolitana.

Entre as experiências relativas a agricultura urbana da RMBH, as hortas comunitárias do município de Sete Lagoas são notáveis. Elas também são apoiadas pelo poder público e têm o objetivo de gerar renda para as famílias mais pobres da cidade. Nesse caso, a Prefeitura em parceria com o Estado desenvolveu o projeto e prepara os moradores para produção e comercialização de hortaliças. O poder público garante aos produtores suporte integral, mas o projeto é monitorado tanto por organizações da sociedade civil quanto pelos órgãos governamentais. Atualmente conta com sete hortas, atende mais de 320 famílias e usa 22 hectares de terra (Bambirra, Pereira & Vieira, 2016).

Observa-se, porém, que a agricultura urbana não se traduz necessariamente em boas práticas ecológicas. Embora os projetos supracitados considerem a preservação ambiental, existem muitos casos em que a produção agrícola, no âmbito das cidades, produz contaminações do solo e da água. Os agrotóxicos são os potenciais contaminadores, mas grande parte dos produtores os veem como aliados, uma vez que, eles mantêm a integridade das plantas e reduzem os custos de produção. Deve-se considerar também que o Brasil está entre os maiores usuários de agrotóxicos

do planeta (Vieira & Cabrera, 2016). Esse cenário, gera grandes preocupações acerca da produção agrícola nos espaços urbanos.

O município de Mário Campos apresentou, nos últimos anos, uma das maiores taxas de crescimento da RMBH. A sua população é formada essencialmente pelos pobres que não conseguiram se manter na capital, por isso predominam nesse espaço assentamentos sem a menor infraestrutura. A horticultura é a principal atividade da cidade, pois são mais de 100 áreas privadas de cultivo. Essas envolvem diretamente mais de 1200 produtores e indiretamente trabalhadores na área comercial e de logística. Nesse caso, empregam-se métodos oriundos da Revolução Verde com uso excessivo de produtos químicos, o que está contaminando o solo e a água nas áreas de cultivo (Rodrigues & Tubaldine, 2016).

Embora sejam muitas as práticas de agricultura urbana na RMBH, aquelas que mostram impacto significativo na redução da pobreza são poucas. As atividades com maior potencial para mudanças econômicas e ambientais são desenvolvidas nas periferias, uma vez que contam com maior disponibilidade de terra. Além daquelas resultantes de projetos governamentais, também existem as iniciativas privadas. Na maioria das vezes, são pequenos sítiantes da região que buscam sobreviver ou complementar as suas respectivas rendas com a agricultura (J. Santos, 2015). Essas práticas desempenham a importante função de frear a expansão urbana e manter áreas verdes no entorno das cidades, mas também podem oferecer riscos aos cidadãos.

Um dos princípios básicos das CSAs é entregar aos consumidores produtos de base ecológica, mas não necessariamente certificados. Mesmo assim, a produção exclui a possibilidade de contaminação ambiental pelo agrotóxico (Darolt, 2012). Conforme o modelo organizacional da CSA de Belo Horizonte, a empresa possui a figura do gestor, dos produtores e dos consumidores. Sob a intermediação do gestor, cada produtor atende a um grupo de consumidores e cada cesta ofertada precisa conter verduras, legumes e frutas. Essa forma de organização exige grande diversificação na produção, uma vez que um mesmo sítio precisa produzir todos os itens da cesta (Eckert, 2016). Nesse caso, o processo produtivo demanda espaços maiores.

Os produtores da CSA de Belo Horizonte plantam em área privada, parte em terreno próprio e parte em terreno de família. Em função dessa particularidade, é pouco comum o uso de propriedades completamente legalizadas. Todas as áreas de produção se localizam na região metropolitana, mas nenhuma na própria capital. As distâncias relativas à área central de Belo Horizonte, onde residem quase a totalidade dos consumidores, variam de 30 km a 60 km e o tempo

médio de viagem é inferior a uma hora (Eckert, 2016; J. Santos, 2015).

Quanto à área, normalmente os terrenos possuem mais de 10.000 m², mas não necessariamente todo o espaço é destinado à produção da CSA. Porém, os produtores alegam utilizar todo o terreno. Eles consideram que a produção agroecológica depende de adubação e o adubo, na maioria das vezes, depende da criação de animais. Conforme os técnicos agrônomos que assistem as propriedades, a terra é fraca na perspectiva de nutrientes, mas a correção com produtos orgânicos é plenamente possível em curto prazo. Quanto à água, em geral os produtores usam poços artesanais, semiartesianos e lagoas (Eckert, 2016).

Embora os alimentos sejam produzidos fora da cidade em que são consumidos, os produtos ofertados são frescos. Em função da proximidade entre produtor e consumidor, eles podem ser entregues no mesmo dia em que são coletados, mas a prática é colher na sexta-feira para entregar no sábado pela manhã. Dentro desse processo organizacional, o responsável pela logística é o gestor. Ele retira os produtos nos sítios dos produtores e disponibiliza para os consumidores em determinados pontos da capital. O consumidor também tem a opção de receber o produto em casa (Eckert, 2016).

Na perspectiva do espaço, a CSA de Belo Horizonte está exercendo a importante função social de preservar e recuperar o ecossistema urbano. Além disso, está garantindo o uso social da terra e impedindo o espalhamento da malha urbana. Entretanto, o projeto é frágil considerando a ilegalidade das propriedades utilizadas para o plantio e que o retorno da atividade não remunera o uso da terra da forma que o sistema capitalista exige (Sharzer, 2012). No caso dessa região metropolitana, os problemas causados pela expansão urbana são potencializados, uma vez que o capital imobiliário e o poder público facilitam a ocupação ilegal e a constituição de assentamentos sem infraestrutura (J. Santos, 2015; De Souza & de Brito, 2016).

2.3 O espaço urbano em Londres

Existem registros relativos ao processo de urbanização inglês datados do século XI, período em que o rei inglês William I consolidou o Domesday Book. Como o seu objetivo com o documento era sistematizar e aumentar a arrecadação de impostos, ele produziu um levantamento estatístico de todos os assentamentos humanos da Inglaterra. O documento foi finalizado em 1086 e, pelos dados que contém, é considerado um dos manuscritos mais importantes da história. Nessa

época, contabilizou-se uma população de aproximadamente 1,4 milhão com 120 mil pessoas vivendo em locais considerados urbanos. Observou-se que as cidades de Londres e York já tinham, respectivamente, 10 e 8 mil habitantes no período (Hicks & Allen, 1999).

Um fato determinante no processo de urbanização inglês foi a sua orientação espraiada. Observa-se ao comparar os dados do Domesday Book com o mapa administrativo do Reino Unido de 2009 que os maiores Counties (Condados) do século XI, além de serem praticamente os mesmos desse século, estão distribuídos homogeneamente pelo território. Essas constatações permitem inferir que o país se urbanizou quase que por igual em torno de seus principais centros. Essa forma de organização espacial pode ter influenciado as relações agrárias desenvolvidas no sistema feudal, que, segundo Abele, Comninel e Meiksins (2016), foram bem diferentes daquelas praticadas pelos vizinhos europeus.

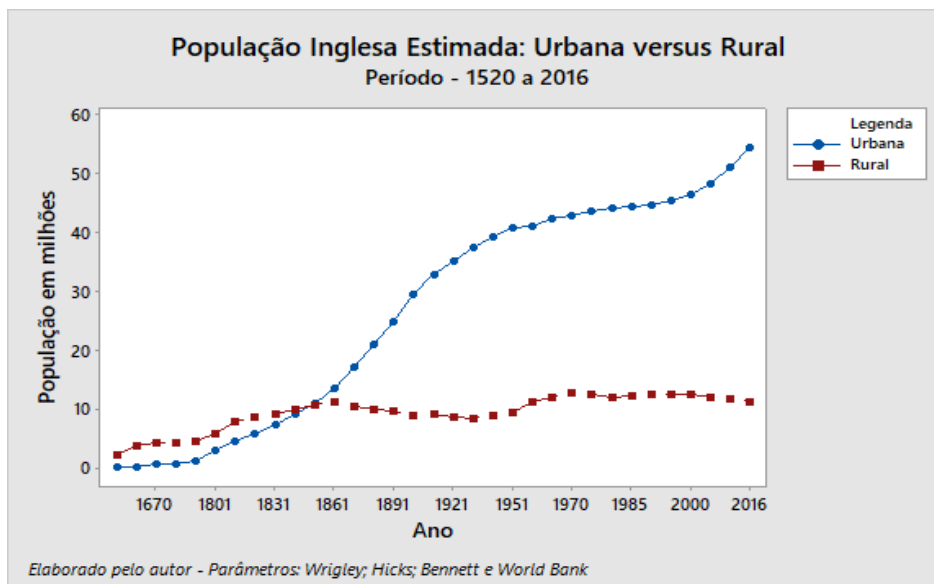
O desenvolvimento da agricultura inglesa nessa fase, tanto na perspectiva técnica quanto organizacional, garantiu ao país posição privilegiada no continente (Davidson, 2017). Diferente de outras, a classe dominante na Inglaterra sobrevivia do arrendamento de suas terras, o que obrigava os produtores a se tornarem cada vez mais competitivos. A necessidade de pagar os arrendamentos impulsionou o desenvolvimento de novas técnicas e, por consequência, do aumento de produtividade. Este cenário influenciou o desfecho da crise geral do feudalismo nos séculos XIV e XV, uma vez que a Inglaterra acabou por definir quais de seus habitantes ficariam no campo e quais iriam para as cidades (Abele, Comninel & Meiksins, 2016).

As lutas de classe entre os senhores feudais e os camponeses marcaram um longo período da história inglesa. Pressionados pelos altos valores dos arrendamentos, os senhores acabaram por excluir os pequenos camponeses dos limites de seus feudos e, em contrapartida, colocaram em seus lugares produtores com maior capacidade de produção. Wood (2001) destaca que o valor dos arrendamentos não era fixado pelos costumes ou lei e sim impostos pelas regras do mercado. A autora defende, inclusive, que o capitalismo surgiu nos campos ingleses desse período. Os camponeses expulsos do campo pela falta de posse ajudaram a formar a mão de obra para a indústria que viria na sequência.

No século XVI o crescimento urbano do país praticamente se restringiu a Londres e no século XVII o processo de urbanização foi bastante lento. Por outro lado, o crescimento espraiado da Inglaterra caracterizou o século XVIII. Observou-se que a taxa de crescimento na capital foi bastante pequena, mas que as outras cidades cresceram muito. Possivelmente trata-se dos primeiros

efeitos da Revolução Industrial, uma vez que esse formato de urbanização se deve à melhoria do transporte interno, às atividades portuárias e às atividades industriais. As cidades foram se formando aos poucos. Em 1520 o percentual de cidadãos no país era de 5,25% e quase trezentos anos depois ainda não havia atingido 30% (Wrigley, 1985). Veja o Gráfico 2.3.

Gráfico 2.3 – Crescimento da população inglesa



No início do século XVIII o número de pessoas que exerciam atividades agrícolas era significativamente maior do que no final do século. Wrigley (1985) observou que nesse período a Inglaterra passou de exportadora de alimentos para importadora. A oferta de trabalhos na indústria têxtil, na extração de carvão e no setor terciário foi grande o suficiente para levar milhares de pessoas para as áreas urbanas e reduzir drasticamente o estoque de mão de obra rural. A primeira Revolução Industrial iniciou na Inglaterra por volta de 1760 e, de fato, marcou a mudança no uso do espaço pelo homem (Lefebvre, 2013).

Conforme mostra o Gráfico 2.3, no ano de 1850 a população urbana já havia ultrapassado a população rural. Do final do século XVIII até a primeira metade do século XIX, o processo de urbanização ocorreu em um ritmo menos acelerado. Entretanto, de 1860 a 1920 a malha urbana se espalhou rapidamente pelo país, pois, no final desse período, quase 80% de seus habitantes já vivia nas cidades. A taxa média de crescimento populacional permaneceu pequena até o final do século XX, mas nos primeiros anos do século XXI a população urbana voltou a crescer muito. Observa-se também que em termos absolutos a população rural não se alterou a partir de meados do século

XIX, mas em termos relativos despencou de 50% em 1850 para 17% em 2016.

O Reino Unido atual se constitui geograficamente pela Grã-Bretanha e Irlanda do Norte, onde a Grã-Bretanha é uma ilha formada pela Inglaterra, País de Gales e Escócia, enquanto a Irlanda do Norte compartilha outra ilha com a República da Irlanda. O País de Gales integrou-se à Inglaterra por volta de 1540 e à Escócia em 1707. A Irlanda tornou-se parte do Reino Unido em 1801, mas a ilha se subdividiu em 1922 após sérios conflitos políticos. A Irlanda do Norte continua como parte do Reino Unido, mas a República da Irlanda se tornou independente. No total, a área dos países soma 242.842 Km² e se subdividiu em regiões administrativas (Oakland, 2015).

Quanto a essa divisão e a estrutura de poder local, o Reino Unido se diferencia muito dos outros países. Cada uma de suas quatro unidades tem um governo local, mas todos submetidos ao poder central. A gestão na Irlanda do Norte se dá por meio de concelhos distritais e na Escócia também se dá por meio dos concelhos, mas nesse caso não se identifica os distritos. No caso do País de Gales a gestão se dá por um Sistema Unitário e o mesmo modelo se aplica a outras regiões da Inglaterra, inclusive à Grande Londres. A maior parte da Inglaterra, entretanto, é administrada por um Sistema Binário (Atkinson, Smith & Sweeting, 2007; Oakland, 2015).

O país se subdivide em 34 Counties (condados) que se subdividem em distritos. A autarquia que gere um Sistema Unitário se responsabiliza por todas as funções do poder local, entre elas: educação, estrada, habitação, polícia, serviços sociais pessoais, etc. No caso do Sistema Binário, o condado e o distrito compartilham a responsabilidade por meio de suas autarquias. Essas são criadas por estatutos, uma vez que o país não possui uma constituição unificada. Independente do modelo de gestão, o montante de verba angariada localmente corresponde a apenas 24% de sua demanda. Esse dado mostra que o poder central exerce grande influência sobre a gestão local (Atkinson et al., 2007; Oakland, 2015).

Na primeira metade do século XX, conforme mostra o Gráfico 2.3, a taxa de urbanização estava muito alta e o país foi acometido por guerras mundiais. Para Hicks e Allen (1999), o Reino Unido se transformou ao longo desse século, haja vista que o Produto Interno Bruto (PIB) per capita em 1999 era quatro vezes maior do que em 1900. No início do século, o governo estava gastando apenas 18% com o social e fazendo grandes investimentos em recursos militares. A partir de 1960 houve um investimento de 60% em serviços sociais, o que contribuiu para melhorar a condição de moradia, a empregabilidade e reduzir a taxa de mortalidade, entre outros.

O investimento em políticas econômicas e sociais e a oferta de mais oportunidades para a

população possibilitou, a partir de 1951, significativa mobilidade de classes no país. No meio do século passado apenas 10% das pessoas ocupavam a classe social mais alta, mas por volta de 2010 esse índice já havia saltado para próximo de 40%. Ademais, a classe mais pobre que continha mais de 50% dos cidadãos foi reduzida para próximo de 30%. De acordo com Goldthorpe (2016), a mobilidade social não se deu pelo investimento em educação e sim em políticas públicas de impacto imediato. Fato compreensível, uma vez que os níveis educacionais já eram bons nos séculos anteriores.

Para que se possa ter uma ideia acerca da desigualdade social na Inglaterra, o salário-mínimo está próximo de 17,5 mil libras anuais. Aproximadamente 30% da população ganham em torno de 20 mil, outros 30% em torno de 30 mil, outros 30% em torno de 50 mil libras. Dentre aqueles que possuem os maiores salários, pode-se destacar que 9% ganham em torno de 60 mil libras anuais e apenas 1% se destoa da grande maioria, com salários próximos de 150 mil libras anuais (Fortin et al., 2017). Embora seja comum utilizar seis classes sociais no país, para Oakland (2015) basta destacar que existe uma classe trabalhadora composta por 40% das pessoas e que os outros 60% compõem a classe média.

No que se relaciona ao uso do espaço urbano, os governantes ingleses aplicam instrumentos para coibir o domínio do capital imobiliário. No início do século XX, o mercado dominava 90% dos imóveis, mas o próprio governo construiu e arrendou para a população imóveis a custos baixos com direito de compra posterior. Atualmente, existem 25 milhões de imóveis no país e o percentual de casas próprias subiu de 10% para 68% ao longo do século passado. Apenas 11% são explorados pelo mercado imobiliário e 21% ainda pertence ao governo que subsidia a moradia dos que são mais pobres (Hicks & Allen, 1999; Oakland, 2015).

O sistema educacional inglês, tanto primário quanto secundário, é público e gratuito para crianças com idade entre 5 e 16 anos, 94% dos cidadãos se valem da gratuidade. Por opção, 6% desse público estão em escolas particulares, mas em ambos os casos, o estudo é compulsório (Oakland, 2015). Em média, são 15 alunos para cada professor e, mesmo no período da guerra, esse número não ultrapassou 23 (Hicks & Allen, 1999). O ensino universitário é particular, mas até 1998 o governo concedia bolsa para os estudantes transferindo o recurso diretamente às universidades. Além disso, concedia um auxílio extra para os alunos carentes. Hoje, os próprios estudantes custeiam os seus estudos, em geral, com empréstimos privados para pagar quando entram no mercado. Contudo, apenas 17% dos jovens ficam fora da universidade (Oakland, 2015).

Em 1947, o governo criou o Sistema Nacional de Saúde com base no plano Beveridge, onde cada trabalhador paga ao Estado uma quantia para que todos tenham direito ao serviço gratuito de saúde. Em alguns casos, os usuários pagam por serviços oftalmológicos e odontológicos, mas, em geral, a gratuidade é garantida (Oakland, 2015). Conforme Hicks e Allen (1999), a mortalidade infantil, que era grande no início do século XX, foi reduzida para próximo de zero no final do século. De acordo com o texto de Atkinson et al. (2017), a redução da mortalidade infantil se relaciona mais com o meio rural do que urbano. Os autores verificam que o meio rural na Inglaterra melhorou em todas as dimensões após o século XVIII.

Os registros de urbanização na Inglaterra do século XI já destacavam a grandiosidade de Londres (Hicks & Allen, 1999). Nos séculos XVIII e XIX, o parque industrial da cidade se caracterizou por uma grande rede de pequenas empresas. Inicialmente predominou a indústria têxtil que depois dividiu o espaço com a produção de móveis. Nesse período, a indústria da moda alavancou o crescimento da cidade. No final do século XIX, porém, Londres perdeu competitividade nesse campo, uma vez que, não havia mão de obra especializada para lidar com o desenvolvimento tecnológico propiciado pela Revolução Industrial (Daunton, 1996). No século XX as grandes indústrias mudaram o norte de crescimento da cidade (Catalán, 2017).

A produção de plástico e metal, em alguma medida, substituiu as indústrias que existiam. No caso, Londres se subdividiu em distritos e as grandes empresas passaram a ocupar a periferia da cidade (Daunton, 1996). Em 1928, uma indústria automobilística se instalou na periferia de Londres, região de Dagenham, com propósito de atender a todo o mercado Europeu. Com a incumbência de fomentar o desenvolvimento e o capitalismo, essa indústria chegou a empregar em torno de 50 mil funcionários em Dagenham (De Oliveira Nunes, 2017; Catalán, 2017). Esse foi apenas um exemplo, pois outras grandes companhias se instalaram no entorno da cidade.

Os planejadores do século XXI demonstram reconhecer a importância da indústria para resiliência de Londres. Por outro lado, o governo demanda terra para resolver problemas de habitação, ele sabe que precisa conjugar a alocação da indústria com outros usos da cidade. Nesse contexto, novas mudanças são anunciadas. Para manter a região como exemplo, uma empresa de Dagenham propõe transformar 180 mil toneladas de resíduos em 19 MW de energia por ano, ao mesmo tempo que recicla metais, similares e vidro (Ferm & Jones, 2017). Atualmente, o setor de serviços é o que mais movimenta a economia da cidade, por exemplo serviços financeiros, educação e a indústria cinematográfica (Barber, 2016; Oakland, 2015).

A Inglaterra conta com 56 grandes áreas urbanas, em que a população ultrapassa 125 mil habitantes (Atkinson et al., 2007). Observa-se, porém, que aproximadamente 9 milhões de pessoas vivem na Grande Londres e que é raro encontrar no país outra região com mais de 1 milhão de habitantes (Barber, 2016; Oakland, 2015). Os pequenos distritos desse condado formam uma aglomeração urbana totalmente integrada e desenvolvida, onde a competição e cooperação substituem a concorrência. Essas características fazem da Grande Londres uma região fundamental para o desenvolvimento econômico global (Fang & Yu, 2017).

A Grande Londres compõe um dos 34 condados ingleses e possui 33 distritos denominados bairros de Londres. A cidade de Londres está no centro da região e é o seu menor distrito. O sistema unitário londrino se difere dos demais, uma vez que presta os serviços e os supervisiona. Os bairros participam da gestão do condado por meio de comissões e fóruns de áreas, órgãos criados pelo poder local e, em geral, os representantes são eleitos por sufrágio direto. O poder central controla as ações do poder local por meio de avaliações de desempenho e financia as obras reivindicadas pelos representantes dos bairros (Atkinson et al., 2007; Oakland, 2015).

Desde 2000, a Grande Londres tem o seu prefeito e assembleia constituídos por eleição direta, mas esse não é o modelo de gestão adotado pelos outros condados. Além disso, o parlamento está na capital e nela se concentra toda a força política e poder administrativo do Reino Unido. Sem níveis intermediários e sob a responsabilidade da primeira-ministra, uma rede nacional de Agências de desenvolvimento (RDAs) implanta as políticas socioeconômicas em todo o país (Oakland, 2015). Esses atributos adicionados ao tamanho da população, ao poder econômico e ao forte regionalismo faz com que o londrino se sinta a parte do restante do Reino Unido (Barber, 2016).

Até 2016, durante o período que o Reino Unido integrou a União Europeia (UE), Londres manteve o status de centro financeiro dessa comunidade. As indústrias remanescentes, o comércio e, principalmente, as instituições financeiras garantem ao país 30% de suas receitas fiscais. Observa-se que a produtividade da capital é 42% superior à média do país e que se Londres fosse independente, ela sozinha seria a sexta economia da UE (Barber, 2016). Todo esse potencial atrai para a cidade migrantes do próprio país, da Europa e de outras partes do mundo.

No século XVI o crescimento do Reino Unido se restringiu a Londres. Por volta de 1700 11% da população do país estava na capital e em 2016 o índice estava próximo de 13% (Wrigley, 1985; Barber, 2016). Entre os residentes, mais de 30% são estrangeiros, ou seja, três milhões de pessoas. Os imigrantes não brancos, em torno de 300 mil pessoas, compõem um grupo minoritário

na cidade que, em sua maioria, são indianos, paquistaneses e africanos. Esse público, muitas vezes, sofre preconceito racial e geralmente realiza trabalhos em que a mão de obra é desqualificada. Até 1970 os imigrantes se concentravam em Londres, mas atualmente estão em todas as grandes cidades e até em cidades menores como, por exemplo, Huddersfield (Oakland, 2015).

A história da capital com a agricultura iniciou-se na era Elizabethan há mais de 300 anos. Naquele período, a rainha compensou alguns dos camponeses excluídos do processo produtivo rural com pequenas áreas em Londres (Mok et al., 2014; Mbiba, n.d.; Abele, Comninel & Meiksins, 2016). No século XXI, os plantios se manifestam nos allotments, em City farms, Community gardens, espaços públicos abertos, Vacant land e jardins residenciais. Por motivos diferentes daqueles que justificaram a doação de terra no passado, o poder público londrino reconhece a importância da agricultura urbana para a resiliência da cidade atual (Garnett, 2000; Coin, 2016).

Entre os principais motivos para se apoiar a agricultura em Londres, existe consenso na literatura sobre: alta taxa de emissão de CO₂, destinação do lixo, inclusão social, incentivo para empresas sociais, qualidade da alimentação e revitalização da paisagem urbana (Peduto & Satdinova, 2009; Petts, 2002; Mangelsdorf, Pregernig & Kuni, 2016; Coin, 2016; Mok et al., 2014; Petherick, 2017). Conforme estes autores, a produção agrícola na grande Londres melhora a qualidade do ar, possibilita o aproveitamento de parte do lixo como adubo, cria ambiente para que pessoas de origens diferentes se relacionem, motiva o estabelecimento de empresas com objetivos sociais, melhora a oferta de alimentos frescos e deixa a cidade mais bonita.

A área da grande Londres é de 1.578 km² e a sua pegada ecológica, 125 vezes esta área. Em outros termos, seria necessário aproximadamente 200 mil km², área superior à área de toda a Inglaterra, só para alimentar a população da capital. Por essa razão, não se espera que a cidade se torne autossuficiente, na perspectiva alimentar, a partir da agricultura urbana (Garnett, 2000). Contudo, os motivos supracitados justificam que os governantes manifestem as suas respectivas preocupações com o uso do espaço urbano em seus planos políticos (Mok et al., 2014).

Tomando exemplos mais recentes, com objetivo de verificar ações efetivas, Mok et al. (2014) compararam os planos políticos dos últimos prefeitos. A partir do pressuposto de que o sistema alimentar de Londres tem impacto negativo sobre a saúde e o meio ambiente, em 2004 o gestor definiu as suas estratégias de melhora para 2006. Embora tenha incluído em seu plano a aquisição de produtos dos condados vizinhos, não definiu claramente as regras para a agricultura na cidade, mas em 2008, o seu sucessor revisou o plano e tornou o incentivo obrigatório. Nesse

mesmo ano, decidiu-se converter 2.012 parcelas de terra para agricultura na cidade e os autores verificaram que em 2013 a meta foi superada com 2.024 parcelas convertidas.

Além das iniciativas governamentais, ações privadas também contribuem para o uso social do espaço urbano em Londres. Por exemplo, um escritório de arquitetura urbanística da cidade transformou áreas ociosas de prédios populares centrais em hortas comunitárias. A autora do projeto Vacant Lot buscou parceria com o conselho local, uma empresa sem fins lucrativos, uma agência de financiamentos e, principalmente, com os próprios moradores dos prédios para implantar as hortas. Então, áreas de aproximadamente 400 m² se subdividiram em canteiros de 1 m² para atender média de 40 famílias por condomínio. Nesse caso, a produção de hortaliças mudou a paisagem local, a relação entre vizinhos e valorizou a região (Feireiss & Feireiss, 2009).

Em geral, são pequenas iniciativas que, somadas, fazem a diferença. Em Londres, 831ha de terra são destinados exclusivamente aos Allotments. Alguns privados, mas 94% deles são do governo, protegidos por lei desde 1908 e se destinam, principalmente, às famílias que não possuem jardins em suas casas. Cada um mede em torno de 253 m² e a pessoa que recebe uma de suas frações paga um valor anual entre 10 e 140 libras. A comunidade usa o espaço para produzir hortaliças ou frutas para o consumo próprio. Pesquisas recentes mostram que o trabalho do cidadão nos Allotments minimiza os gastos públicos com doenças e funciona também como terapia (Garnett, 2000; Mok et al., 2014; Clatworthy, Hinds & Camic, 2017).

Os Allotments e o projeto Vacant Lot produzem exclusivamente para subsistência e, além dessas duas iniciativas, são destinados 5ha a hortas comunitárias e 30,5ha aos jardins residenciais, mas apenas 14% produzem alimentos. A agricultura urbana também está presente em 731ha de espaço público aberto sem mencionar a multiplicidade de parques espalhados por toda a grande Londres. Mesmo considerando a força que as políticas públicas exercem em prol da agricultura urbana, ainda existem imensas filas de espera por pequenos pedaços de terra na cidade (Garnett, 2000).

O movimento referente às City Farms iniciou-se em 1970. São aproximadamente 17 fazendas que ocupam 51ha na grande Londres. Entre elas, apenas três pertencem ao governo e as demais são de associações ou particulares. Elas desenvolvem um importante papel no campo pedagógico e do entretenimento, uma vez que são visitadas continuamente por famílias que apresentam às crianças animais, plantações e formas diversas de cultivo e criação. Embora elas possam vender os seus produtos ou serviços, em geral não se trata de projetos sustentáveis na

perspectiva econômica. Em praticamente todos os casos, as City Farms são subsidiadas pelo governo (Garnett, 2000; Mok et al., 2014; Liu et al., 2017).

O número de fazendas agrícolas do Reino Unido se manteve constante entre 1997 e 2009, entretanto na grande Londres esse número caiu de 90 para menos de 50 no mesmo período (Mok et al., 2014). Conforme Garnett (2000), a área agriculturável com fins comerciais do condado mede aproximadamente 50.000ha, mas apenas 27% dela estava produzindo de fato. A redução do número de fazendas urbanas da capital pode estar relacionada com a exploração imobiliárias ou com outras demandas de uma grande cidade, por exemplo a construção do espaço olímpico no Lea Valley em 2012 (Prayag et al., 2013).

Além dos modelos supracitados, Londres conta com as empresas sociais de agricultura urbana denominadas CSAs. Embora elas sobrevivam da comercialização de seus produtos, a relação entre consumidores e produtores se diferencia daquelas praticadas no mercado convencional. Em geral, as CSAs sobrepõem os objetivos sociais aos objetivos de lucro, por isso elas enfrentam grandes desafios em um mercado predominantemente capitalista. O acesso à terra no espaço urbano é um dos obstáculos que as CSAs enfrentam, mas não é o único. De acordo com Coin (2016), os seus gestores devem ter experiência com produção agrícola, com comercialização, com gestão de pessoas, com gestão de projetos, além de alta capacidade de liderança.

A revisão bibliográfica mostrou quatro diferentes empresas sociais de agricultura urbana já consolidadas na grande Londres, são elas: Sutton Community, Organiclea, Local Greens e Growing Communities (Saltmarsh et al., 2011; Fox, 2012). Além dessas, existem outras fazendas produzindo fora da capital, mas distribuindo diretamente para os consumidores londrinos, por exemplo a Chronicle Bath Veg e a South Farm (Liu et al., 2017; Vallauri, 2014). As CSAs, diferente dos Allotments e das City Farms, demandam maiores áreas para produção, por isso são poucos os casos encontrados nas cidades.

Em determinadas CSAs, um único produtor atende a um grupo de consumidores, em outras, mais de um produtor atende ao grupo. Em função dessa diferença, a área produtiva que a empresa demanda varia muito, pois quanto maior o número de fornecedores para um grupo específico, menor será a área que o produtor vai precisar. Quanto às empresas localizadas na grande Londres, a área média que se utiliza para produzir são 2ha, variando entre 1ha e 2,9ha. Mesmo considerando os maiores espaços, ainda é comum a empresa comprar parte dos produtos que fornece de outros produtores ou CSAs (Saltmarsh et al., 2011; Vallauri, 2014).

Em geral, as CSAs que estão fora da capital contam com a média de 30ha para produzir e, nesses casos, podem atender individualmente ao grupo. Observa-se, porém, que 38% dessas empresas recorrem a outros produtores para atenderem aos seus consumidores. O esforço que elas fazem, independentemente do método que utilizam para entregar os seus produtos, ainda significa pouco em termos econômicos, uma vez que atendem apenas 0,01% do mercado. Em função de suas ações sociais, os autores argumentam que elas causam impacto significativo nas regiões que atuam (Fox, 2012; Liu et al., 2017; Saltmarsh et al., 2011).

A Organiclea, por exemplo, está localizada na periferia de Londres região do Lea Valley. Eles produzem uma vasta gama de produtos orgânicos, comercializam e distribuem as hortaliças, mas também enfatizam diversos serviços sociais. Em princípio, trata-se de um movimento ativista contra o alimento industrial, por isso eles se preocupam com a formação da comunidade na qual estão inseridos. A empresa oferece cursos para produção de hortaliças, cultivo de cogumelos e produção de energia eólica. Além de buscarem a sustentabilidade econômica, eles criam ambiente para socialização da comunidade e procuram combater o preconceito racial e a discriminação de gêneros (Mangelsdorf et al., 2016; Coin, 2016).

A CSA Transition Belsize Veg Bag Scheme resultou de uma experiência social realizada no ano de 2011 (Vallauri, 2014). O movimento Transition Belsize fundado na região noroeste da cidade é semelhante ao movimento Transition Town em Brixton descrito por Peduto e Satdinova (2009). Assim como esses, há outros grupos espalhados pela grande Londres que desencadeiam ações visando a resiliência da cidade, entre essas a produção e distribuição de alimentos, que são bastante relevantes. Eles focam nas questões ambientais e defendem que o alimento deve ser produzido na mesma área em que será consumido, pois, dessa forma, são reduzidas as milhas alimentares.

A South Farm, localizada a 60 milhas da capital, propôs ao grupo Transition Belsize fornecer-lhes hortaliças experimentalmente ao longo de uma temporada. A fazenda já comercializava uma gama de produtos e serviços à época da proposta. Nesse caso, o fazendeiro estabeleceu uma relação direta com os consumidores. Por ser um produtor exclusivo, criou-se uma relação de grande proximidade entre os membros dessa CSA. Além de participar do processo produtivo na fazenda como voluntários, o Transition Belsize criou uma comunidade virtual que facilitava a discussão relativa a alimentação. Dessa forma, o grupo conseguiu romper a importante barreira do espaço físico, que é muito concorrido na capital (Vallauri, 2014; Bos & Owen, 2016).

A grande Londres experimenta também as CSAs que praticam os circuitos curtos de comercialização, descritos por Darolt (2012). Nesse caso, o fazendeiro atende diretamente ao consumidor final, mas não exclusivamente com as cestas semanais de vegetais. A Chronicle Bath Veg produz grande parte de seus produtos em uma fazenda de 6ha próxima da capital e compra de outros produtores locais itens complementares. O produtor tem uma loja fixa no mercado da Green Park Station, onde vende hortaliças e outros produtos orgânicos. Ele paga aos seus fornecedores preços justos e investe parte de seus lucros em educação. A base de seu negócio é a confiança e atualmente conta com 500 membros fixos (Newbold, 2011; Petherick, 2017).

Em geral, cada CSA, empresa social de agricultura urbana, tem as suas particularidades, mas todas têm em comum o relacionamento direto entre produtor e consumidor e o investimento em projetos sociais (Salamon & Sokolowski, 2016; Liu et al., 2017). Diferente dos casos anteriores, a Growing Communities produz verduras de folha em pequenos espaços no centro de Londres, aproximadamente 268 m² cada um, além disso, compra regularmente de outras 25 fazendas orgânicas da Inglaterra. Todos os consumidores de suas cestas são membros que pagam mensalmente e recebem os produtos semanalmente (Saltmarsh et al., 2011).

Essa empresa se localiza na área de Stoke Newington no bairro de Hackney na zona noroeste da grande Londres. Ela se estabeleceu em 1993 e os seus 750 membros retiram as suas cestas semanais em 12 pontos de coleta da região. Em adicional a esta iniciativa, a Growing Communities criou, por volta de 2002, uma feira livre para os seus fornecedores. Cerca de 20 produtores locais levam para o espaço da igreja St Paul, Stoke Newington, os seus produtos orgânicos todos os sábados. A partir dessa ação, os moradores da região têm a opção de comprar produtos frescos diretamente do produtor (Fox, 2012).

Além de mudar a paisagem urbana com as suas hortas em pontos centrais da cidade, a empresa cria ambientes para que os membros estreitem suas relações sociais. Os pontos de entrega das cestas são em lugares estratégicos para a interação entre consumidores e aqueles membros que se interessam pela gestão têm a opção de participarem do conselho da empresa (Fox, 2012). Essa CSA sempre se preocupou com as questões ambientais e com a saúde das pessoas que consomem os seus alimentos. Em suas hortas urbanas, não se usam produtos químicos e os vegetais oriundos de seus parceiros são orgânicos. É sabido por quase todos dessas comunidades que as boas práticas produtivas geram produtos mais nutritivos (Nandwa, 2017).

As empresas sociais de agricultura urbana, em geral, possibilitam destacar o uso social da

terra nos grandes centros urbanos. No caso da Growing Communities, as autoridades de Londres cedem pequenos espaços para a empresa trabalhar. A empresa aluga imóveis do poder público para usar como escritório. Em contrapartida, as hortas urbanas rendem o equivalente a 26,3 toneladas por hectare ano que atendem a 3.000 residentes de Hackney por semana. Portanto, o empreendimento funciona como uma alternativa ao mercado convencional de alimentos (Saltmarsh et al., 2011).

2.4 Uma análise comparativa na perspectiva do espaço urbano

A agricultura sempre esteve presente nas cidades, mas tem cumprido papéis diferentes em função do contexto histórico. Antes da Revolução Industrial as atividades agrícolas urbanas eram imprescindíveis, uma vez que os cidadãos dependiam da produção local para se alimentarem. Quando a indústria chegou, a agricultura foi praticamente banida do espaço urbano (Vitiello & Brinkley, 2014). A partir desse período, novos valores foram atribuídos à terra e o espaço ganhou novos significados (Santos, 1988). Entretanto, o processo de industrialização impactou os vários países do globo em períodos diferentes e de formas diferentes.

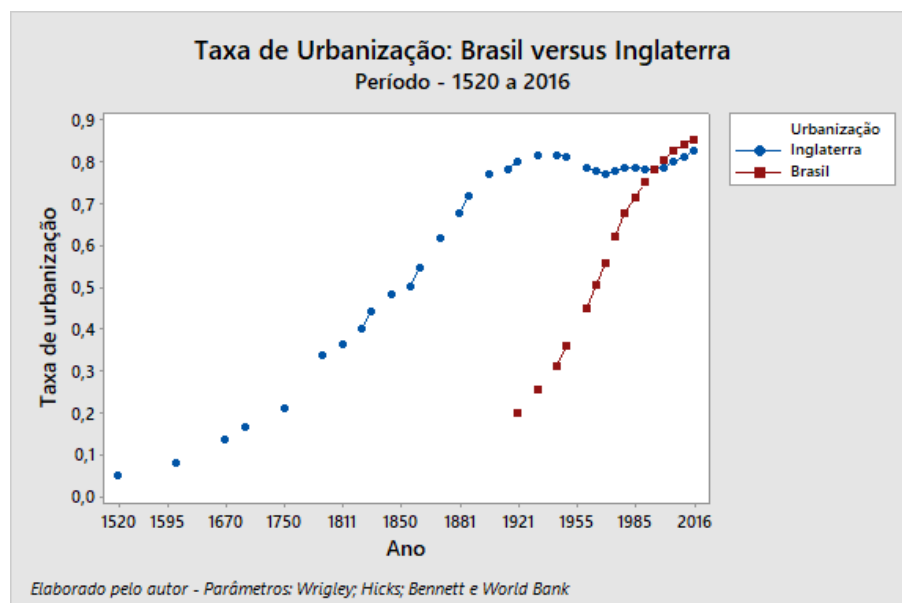
Na Inglaterra, o desenvolvimento industrial ocorreu por volta do século XVIII, enquanto no Brasil o fenômeno se deu a partir de 1930 (Lefebvre, 2008; De Souza & de Brito, 2016). Ademais, a indústria encontrou quase todas as cidades europeias já consolidadas. Em particular, as cidades inglesas da época estavam homogeneamente distribuídas pelo país e a agricultura fez parte de seu processo industrial (Mazoyer & Roudart, 2008; Hicks & Allen, 1999; Catalán, 2017). No caso brasileiro, a heterogeneidade ou a má distribuição das cidades pelo país vem do período colonial (De Brito & de Pinho, 2012). E mais, o processo de industrialização tardio aumentou a concentração demográfica no país e a agricultura urbana não se reorganizou (Camarano & Abramovay, 2014).

Observa-se então que a chegada da indústria impactou mais o Brasil que a Inglaterra na perspectiva da agricultura urbana. Como as cidades inglesas já estavam organizadas e a indústria têxtil dependia do campo, as atividades compartilharam melhor o espaço disponível no país. No caso brasileiro, a industrialização dos campos e das cidades excluiu a possibilidade da agricultura urbana, tanto pelo estigma quanto pela falta de políticas públicas (Costa et al., 1999; De Moura & de Almeida, 2017). Mas, conforme Baeninger (2016) essa situação tende a mudar, uma vez que

muitos estão deixando as regiões metropolitanas para ocupar as cidades menores. A reversão do fluxo migratório espalha as cidades, o que pode favorecer a agricultura urbana.

Outros fatores, além do desenvolvimento da indústria, contribuíram para que houvesse uma mudança na produção do espaço. Dentre esses, pode-se destacar o processo de urbanização e o crescimento acelerado da população (Lefebvre, 2008). O Gráfico 2.4 mostra a urbanização tardia do Brasil comparada à da Inglaterra. Além disso, mostra que o processo inglês ocorreu em 200 anos enquanto o brasileiro, em 60 anos. Essa diferença influencia todas as dimensões organizacionais de um país. Para Santos (1988), o crescimento rápido dos países pobres aumenta a desigualdade. Ele observa que, em meados do século XIX, a população mundial estava próxima de um bilhão. Atualmente está na casa dos sete bilhões e para 2050 o previsto são nove bilhões.

Gráfico 2.4 – Taxa de urbanização Brasil x Inglaterra



A partir da Revolução Industrial, o mundo se torna urbano mais rápido. O homem mudou a forma de atribuir significados ao espaço e as cidades se tornaram lugares privilegiados para a acumulação de capital (Lefebvre, 2008). Mesmo considerando que a agricultura perdeu compatibilidade com o meio urbano nas cidades industriais, a atividade está se reorganizando nos pequenos espaços urbanos. Em geral, ocupa áreas centrais ociosas ou terrenos maiores nas periferias e, conforme Gerster-Bentaya (2013), mais de 15% do alimento do mundo contemporâneo resulta de produção urbana. Não se pode esquecer, entretanto, que o conceito de urbano varia entre países, o que faz toda a diferença na interpretação do dado anterior (Camarano & Abramovay,

2014).

No caso inglês, uma área é considerada urbana quando o assentamento humano for de pelos menos 10.000 habitantes, mas no Brasil a definição de urbano depende do poder público local (Camarano & Abramovay, 2014; Bibby & Shepherd, 2004). Por essa razão, o conceito de agricultura urbana também varia entre os países, uma vez que a definição do espaço urbano é diferente. Para esse estudo, em específico, contornou-se o problema restringindo os casos às regiões metropolitanas de Londres e Belo Horizonte, o que minimiza as falhas de interpretação.

Em todos os casos, a agricultura urbana também se vale de oportunidades. Ela se organiza em função do apoio dos governos quando esses querem divulgar as suas cidades ou de cessões dos capitalistas quando esses querem proteger as suas terras temporariamente (De Moura & de Almeida, 2017). Em parte do continente europeu, a produção agrícola urbana já está regularizada, o que dificulta a exploração da terra pelo mercado (Optiz et al., 2016). No caso dos allotments ingleses, em particular, 94% dos terrenos pertencem ao governo e os seus usuários estão protegidos (Clatworthy et al., 2017). O Brasil parece muito distante desse nível de regularidade, pois é o mercado imobiliário que controla o uso do espaço urbano no país (Maricato, 2015).

A falta de políticas públicas é um dos entraves que a agricultura encontra para se estabelecer em espaços urbanos. Para implantar as políticas, é desejável que os espaços estejam delimitados, mas nem sempre é o que se verifica. Na Inglaterra, a legislação que assegura o uso da terra urbana para o desenvolvimento da agricultura é praticada desde 1908 (Garnett, 2000). Observa-se também que os espaços para produção urbana estão se ampliando (Mok et al., 2014). No caso brasileiro, De Moura e de Almeida (2017) destacam a formulação de política nacional para agricultura urbana e periurbana em 2007 e um desdobramento dessa política em nível estadual em 2011. Nesse caso, percebe-se apenas uma tendência, uma vez que as políticas são incipientes.

Independente de legalização, já existem atividades agrícolas e criação de animais na região metropolitana de Belo Horizonte, mas não na área central da capital. Nas favelas do entorno do centro, identificaram-se iniciativas comunitárias ou individuais em pequenas áreas, mas é na periferia que a agricultura ocupa maior espaço. Além da iniciativa dos cidadãos em terreno próprio ou ocupado ilegalmente, o governo também apoia alguns poucos projetos nos bairros periféricos. Em ambos os casos, as atividades visam melhorar a condição de vida da população mais pobre, mas não se verificou viabilidade mercadológica nessas iniciativas, uma vez que falta espaço, estrutura e conhecimento técnico (Borges, 2013; De Moura & de Almeida, 2017).

Nas outras cidades da região metropolitana existem maiores disponibilidades de terrenos e o foco dos produtores é o mercado convencional. Em geral as atividades são desenvolvidas pela população mais pobre e as iniciativas são independentes, embora existam alguns projetos suportados pelo governo. Nesses casos, a probabilidade de retorno econômico é maior que nas pequenas produções da capital, entretanto raramente se verifica sustentabilidade ambiental. Muitas vezes, as atividades agrícolas são as únicas alternativas para as famílias com baixa escolaridade se manterem na região metropolitana (Rodrigues & Tubaldine, 2016).

Na cidade de Londres, diferentemente de Belo Horizonte, existe produção de alimentos ou criação de animais em áreas centrais. Dentre os vários projetos, destacam-se as City Farms que produzem, comercializam e são usadas pelos cidadãos com objetivos pedagógicos. Além dessas, pode-se citar o projeto Vacant Lot desenvolvido pela iniciativa privada com objetivos sociais, onde áreas ociosas de prédios centrais se transformaram em jardins comestíveis para famílias de baixa renda. Ainda se verificam os Allotments que são áreas produtivas centrais destinadas pelo poder público às famílias carentes. Em todos os casos, o uso do espaço é legal e não se verifica objetivo de lucros (Feireiss & Feireiss, 2009; Clatworthy et al., 2017; Liu et al., 2017).

Como o espaço nas cidades é valioso, a agricultura encontra dificuldades para se instalar e dar retornos em termos de mercado. Em geral, os terrenos são pequenos e não se produz em escala comercial (Coin, 2016; Clatworthy et al., 2017). As empresas sociais de agricultura urbana CSAs, propostas pela sociedade civil, são alternativas ao mercado convencional (Blättel-Mink et al., 2017). Esse modelo de produção e consumo iniciou-se no Japão nos anos de 1970, chegou em Londres por volta dos anos de 1990 e em Belo Horizonte em 2015 (Saltmarsh et al., 2011; Eckert, 2016).

As CSAs podem ser consideradas estratégias para ocupação do espaço urbano com atividades agrícolas. Nesse caso, trata-se do encontro entre uma demanda da comunidade e uma necessidade do produtor (Darolt, 2012). Tal associação converge para um movimento social que se torna forte em função de interesses comuns do grupo, tais como: segurança alimentar nutricional, baixo custo de transação, resgate de tradição, preservação ambiental e contraposição ao mercado capitalista, entre outros (Blättel-Mink et al., 2017). A soma de forças dos vários atores envolvidos nesse processo de produção e consumo contribui para o romper as barreiras que foram impostas à agricultura urbana a partir da Revolução Industrial.

Em específico, a CSA de Belo Horizonte produz em mais de um município da região

metropolitana e a distância entre o cultivo e a capital varia entre 30 km a 60 km. A empresa tem objetivos sociais, mas em todos os casos, a terra é propriedade privada. Quanto à legalização da propriedade, parte dos produtores utiliza uma fração do terreno da família para produzir ou não possui documentos de seus terrenos. Por essas razões, o acesso às poucas opções de crédito disponíveis é dificultado. Em geral, os produtores contam com recursos próprios ou financiamento dos consumidores (Eckert, 2016; Borges & Leão, 2010).

Mais de um modelo de CSA coabitam a região metropolitana de Londres, mas o que predomina é a reunião de vários produtores para atender um único grupo de consumidores. Nesses casos, parte da produção acontece no centro da capital e parte, em média de 80 km da área central. Em geral, o governo cede para essas empresas sociais os pequenos espaços urbanos de Londres. Além da cessão, o poder público custeia água, energia e parte do composto orgânico. Os terrenos maiores do entorno da capital são particulares, mas o acesso ao crédito para financiamento dos projetos produtivos é facilitado pelas políticas públicas já consolidadas no país (Saltmarsh et al., 2011; Liu et al., 2017).

Em Belo Horizonte, essa iniciativa é muito recente e o número de produtores que se adequou ao modelo de produção e consumo adotado pela CSA ainda é pequeno. Todos os casos apresentados pela literatura mostram que os produtores demandam grandes espaços para as suas atividades, uma vez que cada um atende individualmente a um grupo de consumidores. Esse modelo torna a atividade incompatível com a capital, pois não há grandes espaços disponíveis nessa cidade e o retorno financeiro da agricultura não remunera a terra como outros investimentos do mercado tradicional (Sharzer, 2012; Eckert, 2016).

Na perspectiva do espaço, a revisão da literatura possibilitou uma visão geral sobre a produção agrícola nas regiões metropolitanas de Belo Horizonte e Londres. Observou-se que as empresas sociais de agricultura urbana estão encontrando maiores restrições para se organizarem na cidade brasileira do que encontram para se organizarem na Inglaterra. Para o início de suas atividades, a CSA de Londres encontrou as leis de uso e ocupação do solo já consolidadas, enquanto a empresa brasileira precisará vencer esse obstáculo.

Outro fator distintivo influente que se verifica é a desigualdade social. No caso inglês, em geral, o poder aquisitivo da população é alto e o grau de instrução também (Oakland, 2015; Fortin et al., 2017). Por isso, um grande número de pessoas compreende e apoia as iniciativas dessas empresas sociais. A população, tanto contribui financeiramente adquirindo os produtos quanto,

trabalha voluntariamente nos projetos e reivindica a ampliação do espaço produtivo. Por outro lado, a desigualdade social no Brasil é muito grande (Marcos et al., 2016). Este fator impõe à CSA o esforço adicional de buscar um nicho para atuar em Belo Horizonte, pois são poucas as pessoas na região que compreendem o alcance do projeto e que podem pagar pelos produtos.

3 EMPRESA SOCIAL

O aumento da demanda por serviços sociais, adicionado à baixa capacidade de respostas do Estado, torna-se cada vez mais recorrente ao redor do mundo. Nesse contexto, os problemas advindos do crescimento populacional, da concentração da pobreza, da insuficiência regenerativa do ecossistema, dentre outros, exigem ações imediatas. Diante desse cenário, o tema "empresas sociais" se torna pauta relevante na agenda de discussões do século XXI. A construção de um modelo empresarial teórico, possível alternativa para a solução de parte dos problemas contemporâneos, está mobilizando pesquisadores de todos os continentes (Singer et al., 2014; Abramovay, 2016; Furtado, Teodósio, & Guerra, 2017).

Neste capítulo, propõe-se discutir as empresas sociais, tanto na perspectiva do campo teórico em que elas estão se formando quanto na perspectiva das iniciativas práticas brasileiras e inglesas. O novo modelo se posiciona na interseção dos três setores da economia clássica (Defourny & Nyssens, 2017) e se diferencia dos outros, principalmente, pelos objetivos, pela distribuição de lucros e pelo formato de gestão (Salamon & Sokolowski, 2016). No Brasil, apenas as iniciativas no âmbito da economia solidária são tratadas como empresas sociais (Gaiger et al., 2015), mas, na Inglaterra, todas as empresas que possuem objetivos sociais podem ser enquadradas nessa classe (Mswaka & Aluko, 2015).

Quanto à estratégia de pesquisa e à opção metodológica, nesta fase do trabalho assim como no capítulo anterior, priorizou-se a revisão bibliográfica (Eisenhardt, 1989; Ferenhof & Fernandes, 2016). De forma sistemática, identificaram-se as publicações referentes ao tema "empresa social (ES)". A revisão de literatura apontou o projeto "The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM)" como fonte principal para discutir o assunto. A proposta do ICSEM é definir um campo teórico que englobe todas as iniciativas empresariais com objetivos sociais. O seu método implica em reunir os estudos empíricos, desenvolvidos ao redor do mundo, para embasar a construção de uma definição generalizável para ES. O projeto conta com pesquisadores de mais de 50 países.

Na Seção 3.1, abordam-se os fundamentos para a tipologia do modelo teórico, primeiro de forma geral e depois, especificamente, para o Brasil e a Inglaterra. A partir dos três setores da economia clássica, derivam-se as matrizes para construção do campo em que as empresas sociais serão enquadradas. Embora se trate de um modelo geral, as matrizes que o definirão podem variar

conforme as especificidades de cada país. Nesses termos, a Seção 3.1 discute as matrizes brasileira e inglesa com suas respectivas particularidades. Enquanto o primeiro caso apresenta um único modelo de empresa social, o segundo apresenta quatro modelos distintos (Gaiger et al., 2015; Defourny & Nyssens, 2017).

No Brasil, faltam trabalhos empíricos que viabilizam discutir a dimensão socioeconômica das empresas (Schommer & Fischer, 1999). Por isso, identificou-se um único tipo de ES no país. A Seção 3.2 apresenta as empresas de economia solidária desde suas origens (Laville, 2014), bem como justifica seus enquadramentos como empresas sociais (Gaiger, 2015). O tema é abordado como resultado de uma política pública e são discutidos os seus impactos sociais (Singer et al., 2014). São mostradas também algumas políticas específicas, as dificuldades que o país encontra para implantá-las e, principalmente, quais são os principais fatores de sucesso e insucesso das ES brasileiras (Sabourin, 2017; Rodrigues et al., 2017).

A ES na Inglaterra já está formalmente definida (Department for Trade and Industry, 2002), mas a sua definição é mais abrangente do que propõe o ICSEM. Por isso, nem todas as empresas classificadas como sociais pelo governo local (Spear et al., 2009) são admitidas como tal pelo ICSEM. A Seção 3.3, além de discutir a definição inglesa para a ES, aponta as diretrizes governamentais que estão conduzindo o país ao neoliberalismo, bem como as implicações dessas políticas para a ES (Ridley-Duff & Bull, 2015; Besley & Ghatak, 2017). Por fim, discute-se também como a ES está se organizando no país, a partir da análise de trabalhos empíricos (Coin, 2016; Hoogendoorn, 2016; Dennis & James, 2016).

A Seção 3.4 analisa as principais diferenças relativas às empresas sociais entre os dois países. Nesse ponto, descreve-se o mapa conceitual que Defourny e Nyssens (2017) apresentaram no projeto ICSEM e, em adicional, apresentam-se os mapas conceituais específicos para os casos brasileiro e inglês. A partir dos modelos teóricos, procurou-se descrever e interpretar o tipo unitário de empresa social brasileira com sua respectiva matriz e as três matrizes com os quatro tipos diferentes de empresas sociais que predominam na Inglaterra.

No contexto desta pesquisa, compreender e explicar o campo teórico em que se enquadram as empresas sociais é de fundamental importância. Pois, o modelo que será apresentado aqui facilitará discutir as empresas sociais de agricultura que serão apresentadas no Capítulo 4, ademais, possibilitará interpretar os casos empíricos que serão apresentados no Capítulo 6. Ao final deste capítulo, propõe-se responder a duas perguntas: na perspectiva de um modelo teórico, como o

campo de estudo para as empresas sociais está se organizando no Brasil e na Inglaterra? A partir dos modelos ajustados à realidade dos dois países, como as empresas sociais estão se organizando no Brasil e na Inglaterra?

3.1 Empresa social: fundamentos para a tipologia do modelo

Após a II Guerra Mundial, os países de capitalismo central mostraram as potencialidades do Estado quando realizaram grandes investimentos na qualidade de vida de seus cidadãos, mas o cenário mudou no final do século XX. Principalmente em função da baixa oferta do petróleo, a capacidade de investimento dos governos se reduziu muito (Silva & Nagem, 2016). A crise dos anos de 1980 se manifestou globalmente. As suas principais características foram a ausência do poder público, o fortalecimento do mercado e a proliferação das organizações da sociedade civil. Como consequência, a desigualdade social aumentou, gerando problemas que exigem a definição de papéis em um espaço onde se relacionam agentes privados, públicos e híbridos (Schommer & Fischer, 1999).

Pelos princípios da economia clássica, a sociedade está dividida em setores conforme os objetivos de seus agentes sociais que podem ter natureza jurídica pública ou natureza jurídica privada. As organizações e propriedades pertencentes ao Estado compõem o primeiro setor e os seus agentes realizam ações com fins públicos. As empresas e as propriedades não pertencentes ao Estado compõem o segundo setor. Este setor corresponde ao Mercado e os seus agentes atuam com fins privados. Nos anos 70, ainda embasado pela economia clássica, criou-se o termo “Terceiro Setor” para justificar as ações dos agentes privados com fins públicos (Tenório, 1999).

Desde que o Terceiro Setor surgiu, a demarcação de suas fronteiras é objeto de discussão. Salamon e Anheier (1992) definiram as instituições que comporiam o setor a partir dos critérios: formalização, natureza privada, não distribuição de lucro, auto-gestão e participação voluntária. Depois, em consenso com outros pesquisadores, Salamon e Sokolowski (2016) propuseram ampliar o conceito para que esse incluísse também instituições com distribuição limitada de lucros. Mas ainda não se sabe como classificar as empresas que reúnem as características dos três setores, aquelas que têm fins sociais, atuam no mercado convencional, distribuem lucros, contam com mão voluntária ou remunerada e que até podem ser criadas pelo próprio governo.

A partir de um cenário de adversidades, Laville (2014) observa que, de fato, a economia

não se organiza de maneira singular, em outros termos, há um conjunto de formas de produção e distribuição coexistindo em um espaço que é plural. São múltiplas as iniciativas que recusam a mercantilização dos serviços essenciais e a privatização dos bens comuns. Ademais, são múltiplas as iniciativas que lutam pela igualdade social ou pelas causas ecológicas. O próprio Jean-Louis Laville, em parceria com Bernard Eme, propôs a teoria da economia solidária em 1994. Os autores usaram como referência as obras de Marcel Mauss e Karl Polanyi e se ancoraram nos princípios da caridade, do serviço social e da solidariedade.

As iniciativas de economia solidária abrangem o conjunto das atividades que têm fins econômicos ou comunitários e que se organizam pela ótica do trabalho associativo ou autogestionário. Além disso, as instituições que transitam nesse campo procuram transcender a esfera econômica para se realizarem também no campo social. Verificou-se maior ênfase dessa abordagem na Europa e na América Latina (Silva & Nagem, 2016). A economia solidária é um prolongamento e uma crítica à economia social. Conforme Laville (2014), a economia social deveria contrapor o capitalismo, mas, com o tempo, eles se aproximam cada vez mais. Assim como as empresas tradicionais, a economia social verifica o seu sucesso pelo volume de transações mercantis, por isso, ela não se contrapõe aos princípios do capitalismo.

Mesmo que as discussões sobre o terceiro setor e economia solidária estejam em curso, verifica-se a necessidade de compreender melhor as instituições que estão na interseção dos setores da economia clássica. Em geral, observa-se o acentuado aumento da população, a concentração da pobreza e a ausência do Estado, cenário que demanda urgência na definição dos papéis institucionais. Conforme Schommer e Fischer (1999), cada tipo de organização precisa conhecer o seu papel social para que haja um pleno desenvolvimento da sociedade. Nesse contexto, uma pauta importante para pesquisa contemporânea tem sido o empreendedorismo social ou empresa social.

Principalmente no início do século XXI, os debates acerca das empresas sociais têm se intensificado e algumas características do negócio ficaram definidas, tais como: ações sociais, elevado grau de autonomia, participação da sociedade civil, contraposição ao mercado e reversão dos resultados para a comunidade. No caso, a principal missão destas empresas deve ser criar valores sociais, ou seja, ofertar produtos que o governo ou mercado não ofertam, cuidar das relações entre os atores sociais ou até criar modelos econômicos que sejam mais sustentáveis (Laville & Nyssens, 2001; Evers & Laville, 2004; Defourny & Nyssens, 2007; Jegers, 2008; Defourny & Nyssens, 2017).

Ainda não se tem uma definição para empresa social, mas pesquisadores de todos os continentes estão envolvidos com o tema. Dessa forma, a busca por uma definição tem produzido resultados tão importantes quanto à própria definição. O campo está se constituindo ancorado pelo projeto "The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM)" que ordena os vários trabalhos de pesquisa (Gaiger et al., 2015). O projeto ICSEM se desenvolve no âmbito do "International Research Conference on Social Enterprise" (EMES). Os fóruns presenciais para os debates acontecem em conferências internacionais sediadas ao redor do mundo, por exemplo no próprio EMES e no "International Society for Third-Sector Research" (ISTR).

A estratégia do ICSEM para chegar a uma definição abrangente e consensual para o termo "empresa social" é, primeiramente, construir definições parciais. Então, a partir do estudo dos casos empíricos mais robustos dos diferentes países, o projeto prevê ajustar cada modelo localmente para depois generalizá-lo com base em múltiplas experiências. Defourny e Nyssens (2017) chamam a atenção para as tentativas de generalização do termo com base em amostras de casos não representativas. Para eles, essas iniciativas mais confundem do que contribuem, uma vez que as características do empreendimento não observadas ficam à parte do "modelo".

As atividades no âmbito do projeto ICSEM iniciaram-se no ano de 2013 e contam com mais de 200 pesquisadores de aproximadamente 50 países. Defourny e Nyssens (2017) resumem no Working Paper número 33 os principais avanços do grupo de pesquisa. O objetivo do projeto é definir os limites de um campo para o estudo das empresas com finalidades sociais. Em outros termos, não se trata de criar uma empresa, mas de identificar características que sejam comuns às organizações já existentes. Dessa forma, as empresas semelhantes no que se relaciona aos objetivos sociais formarão um novo campo para estudo.

Essas organizações estão nos três setores clássicos da economia, mas se distinguem, principalmente, pela distribuição dos lucros ou pelo sistema de gestão. Em geral, as empresas entendidas como sociais apresentam dimensões que são de interesse público mais generalizado, mesmo considerando que, muitas vezes, predominam os interesses de seus membros ou de seus investidores. Além disso, elas são híbridas quanto à obtenção de recursos, pois se capitalizam a partir de fundos públicos e de negociações praticadas no mercado convencional (Defourny & Nyssens, 2017).

O terceiro setor tem vocação natural para abrigar as empresas sociais. Nele identificaram-se duas classes diferentes de empreendimentos. A primeira classe é formada pelas organizações de

caridade ou sem fins lucrativos, que não podem distribuir os seus lucros. Na segunda classe estão as cooperativas, associações e similares, independentemente de formalização. Elas se diferenciam do primeiro grupo por distribuírem de forma limitada os seus lucros. Além disso, o processo de gestão dessas empresas é participativo (Defourny & Nyssens, 2017).

No segundo setor, identificaram-se também duas classes de empresas com dimensões sociais. No primeiro grupo estão os empreendimentos privados com claros objetivos de lucro e estratégias mercadológicas bem definidas, entretanto eles também usam os seus recursos para alcançarem propósitos sociais ou ambientais. Em geral, não há exigência quanto à distribuição dos lucros, pois as empresas podem ou não o limitar. No caso específico das empresas do "Tipo Yunus", a distribuição dos lucros deve ser limitada (Defourny & Nyssens, 2007).

Ainda com relação ao segundo setor, a gestão de suas empresas se dá nos moldes capitalistas, ou seja, a decisão é tomada pelos acionistas e é proporcional ao número de ação que possuem. No caso das empresas de pequeno ou médio porte, o termo mais adequado seria gestão independente e não capitalistas. No segundo grupo identificado no setor de mercado, estão empresas semelhantes às do primeiro grupo, porém as suas iniciativas sociais são meras estratégias mercadológicas para maximizarem os seus lucros. Essa segunda tipologia, por enquanto, está fora de debate no âmbito do ICSEM (Defourny & Nyssens, 2007).

As instituições do primeiro setor têm por objetivo realizar serviços sociais. Além disso, os governos podem estabelecer parcerias com empresas do segundo setor ou do terceiro setor para também realizarem atividades de competência do Estado. A partir de 2002, tem se verificado que o governo da Inglaterra, por meio de políticas públicas, está impulsionando as empresas sociais. Trata-se de uma nova tipologia que pode influenciar os outros países. Nos últimos anos, tem se observado no país a combinação de empresas do terceiro setor com as empresas sociais promovidas pelo setor público (Defourny & Nyssens, 2017).

Considerando o universo de instituições, independentemente do setor em que estão alocadas, identificaram-se quatro modelos de empresas sociais: 1) As empresas sem fins lucrativos, mas que atuam no mercado convencional; 2) As cooperativas ou os empreendimentos de economia solidária da América Latina independentemente de estarem formalizados como cooperativas; 3) As empresas tradicionais que realizam negócios sociais incluindo os da base da pirâmide; 4) As empresas sociais ligadas ao setor público, mas apenas aqueles financiadas pelo governo para executarem serviços de competência do Estado. Observa-se que as empresas sociais

aparecem na interseção dos setores da economia clássica (Defourny & Nyssens, 2017).

Como se verificou, as empresas sociais têm origens diversas e, possivelmente em função da origem, elas são bem diferentes. Então, faz-se necessário saber em que medida disponibilizam os seus serviços para o público em geral, como se dá o equilíbrio entre a sua dimensão social e econômica, em que medida elas dependem do mercado, entre outros. Por todas essas questões, a tipologia de uma empresa social depende do país em que ela está inserida (de Andrade Silva & Gonçalves-Dias, 2015). Então, conforme o objetivo desse trabalho, propõe-se discutir a forma com que essas iniciativas estão se manifestando no Brasil e na Inglaterra.

3.1.1 Fundamentos para tipologia do modelo no Brasil

Conforme o método adotado pelo projeto ICSEM, o campo para o estudo das empresas sociais está se formando a partir de características específicas das instituições que possuem finalidades sociais. Tais instituições fazem parte do universo daquelas que compõem os setores da economia clássica, por exemplo: as grandes empresas de capital aberto, as pequenas e médias empresas, as cooperativas, as associações, as empresas sem fins lucrativos e aquelas incentivadas pelo governo (Defourny & Nyssens, 2017). No âmbito das empresas brasileiras, observam-se algumas dimensões sociais (Schommer & Fischer, 1999), mas não é fácil identificar as empresas sociais no universo dessas instituições (de Andrade Silva & Gonçalves-Dias, 2015).

O Brasil atual conta com aproximadamente 4,5 milhões de empresas ativas (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2017, pp. 22). Entre essas, conforme a Organização das Cooperativas de Minas Gerais (OCEMG, 2017), 6.655 são cooperativas e, segundo Schommer e Fischer (1999), 200 mil são organizações sem fins lucrativos, incluindo as associações. Embora essas estatísticas possam informar sobre as potencialidades do país, elas não permitem inferir sobre o seu número de empresas sociais, uma vez que os dados não dizem o suficiente sobre as dimensões socioeconômicas dessas organizações. São as pesquisas empíricas, especificamente no terceiro setor, que estão contribuindo para construir esse campo no Brasil.

Além das dificuldades relativas à obtenção dos dados, ainda se enfrentam barreiras no que se relaciona à polissemia. O termo empresa social é mais utilizado na Europa em função de sua tradição em cooperativas (de Andrade Silva & Gonçalves-Dias, 2015). No Brasil, quando se trata de empresas que desenvolvem programas sociais nas comunidades por meio de fundações ou institutos, utiliza-se o termo cidadania empresarial, embora esse não tenha sido conceituado

(Schommer & Fischer, 1999). Para Comini et al. (2012), quando se tratar de um negócio cujo objetivo principal for social ou ambiental, o termo mais adequado para se usar na América Latina é negócio inclusivo.

Nesse contexto, Comini e Teodósio (2012) verificaram que o termo mais utilizado no Brasil, tanto por praticantes quanto por acadêmicos, é *negócio social*. Além disso, concluíram que esse termo, por ser mais abrangente, encampa negócios inclusivos. Observa-se que, segundo Laville (2014), o termo economia social perdeu a capacidade de distinguir negócios sociais daqueles característicos do sistema capitalista, mas o termo economia solidária traduz os verdadeiros objetivos de um negócio social. Portanto, os empreendimentos de economia solidária no Brasil são os que mais se aproximam dos negócios desenvolvidos por uma empresa social (Silva, 2017), conforme caracterizado pelo projeto ICSEM.

Ainda com os objetivos de definir o termo empresa social e de delimitar o seu campo de estudo, um dos grupos de pesquisa do país está participando ativamente do debate teórico promovido no âmbito do projeto ICSEM. A partir do mapeamento nacional da economia solidária, desenvolvido junto à Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), os pesquisadores examinaram o atual perfil das "empresas de economia solidária do Brasil", Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). A pesquisa concluiu que, embora os estudos relativos aos EES estejam usando o marco teórico das cooperativas e associações, eles possuem as características de uma empresa social (Gaiger et al., 2015).

Nos empreendimentos econômicos solidários, diferente do que se observa no sistema capitalista, os meios de produção são propriedades coletivas daqueles que trabalham com esses meios. Os EES são autônomos, uma vez que não estão submetidos a qualquer autoridade interna ou externa ao grupo de trabalho. Além disso, quando existem dirigentes para o empreendimento, eles são eleitos pelo grupo e cumprem atividade de chefia a partir de diretrizes aprovadas na assembleia dos trabalhadores. Também, os lucros resultantes do trabalho são divididos entre os trabalhadores.

A economia solidária é um modo de produção (Singer et al., 2014). Discute-se esse modo de produção, em geral, sob três perspectivas na América Latina. Uma corrente de pesquisa defende que se trata de uma forma para reinserção das pessoas no mercado de trabalho. Por meio do desenvolvimento de pequenos projetos, indivíduos ou grupos criam os seus próprios postos de trabalho. Para esses pesquisadores, a economia solidária são as iniciativas de baixo valor

econômico com o objetivo de minimizar o desemprego e reduzir a pobreza. Para outra linha de pesquisa, o principal objetivo é criar um setor orgânico. Para isso, é necessário haver reciprocidade, solidariedade, coletividade e desenvolvimento local. Por fim, existe também uma corrente que defende a construção de um sistema econômico alternativo ao capitalismo e sugere que se reveja o papel do Estado, do mercado e das relações de posse (Coraggio, 2017).

Independentemente dos objetivos do grupo, sob a perspectiva de sua dinâmica organizacional, os empreendimentos econômicos solidários funcionam como uma comunidade de trabalho. Os resultados provenientes das ações desse grupo, seja produção material ou imaterial, são propriedade de seus membros (Gaiger, 2015). Nessas empresas, os próprios trabalhadores do empreendimento se apropriariam da totalidade de capital produzido pela comunidade que, por exemplo, poderia se originar da produção de mercadorias ou da prestação de serviços, geralmente, em pequena escala (Cardozo et al., 2015).

Os responsáveis pela disseminação do termo "Economia Solidária" foram os pesquisadores Bernard Eme e Jean-Louis Laville em 1994. O termo "Economia Social" é utilizado para designar a economia gerada no âmbito das cooperativas. Como os autores associam as cooperativas às empresas tradicionais do mercado capitalista, eles propuseram trocar a palavra "Social" por "Solidária". Ao longo dos anos, a expressão "Economia Solidária" se multiplicou tornando sinônimo para os coletivos de geração de renda como cantinas populares, cooperativas de produção e comercialização, clubes de troca, sistemas de comércio justo, grupos de produção ecológica, associações de mulheres, entre outros (Gonçalves-Dias, Rodrigues, & Herrera, 2012).

Com relação às diferenças e semelhanças entre o modelo de empresa social que está sendo idealizado no âmbito do projeto ICSEM e o modelo dos EES, os pesquisadores Gaiger et al. (2015) fizeram algumas considerações. Quanto às diferenças, eles destacam que os EES enfatizam as suas funções econômicas, que esses empreendimentos são administrados pelos próprios trabalhadores ou consumidores e que os seus beneficiados participam das atividades como membros e financiadores. Ademais, não há restrições para a distribuição de lucros entre os membros conforme no modelo do ICSEM. Quanto às semelhanças, os EES combinam dinâmica empresarial com fim social, são democráticos e têm gestão participativa.

Uma das principais diferenças que se percebe entre os modelos se refere à distribuição de lucros. Os EES distribuem todo o lucro entre os seus membros, mas nesse caso o objetivo exclusivo é melhorar a condição de vida dos trabalhadores. No caso das empresas sociais, a limitação na

distribuição dos lucros tem o objetivo de diferenciá-las das empresas capitalistas, pois, no mercado, a função do lucro é gerar cada vez mais lucro. Observa-se que esse lucro não se direciona ao trabalhador e sim ao capitalista. No Brasil, algumas das iniciativas que não se enquadram como EES podem ser consideradas empresas sociais, conforme o modelo idealizado pelo projeto ICSEM (Gaiger et al., 2015).

3.1.2 Fundamentos para tipologia do modelo na Inglaterra

A Inglaterra é amplamente conhecida pela institucionalização de suas empresas sociais. Nesse quesito, ela é líder mundial (Nicholls & Teasdale, 2017). As suas organizações possuem uma estrutura legal que facilita o direcionamento de políticas públicas e reduz a polissemia, contudo não se pode dizer que o campo esteja definido no país. A partir de 2005, o Estado conferiu às suas empresas sociais a possibilidade de enquadramento híbrido. Então, elas se caracterizariam como as empresas convencionais, mas manteriam os seus objetivos sociais. O novo modelo jurídico, Companhia de Interesse Comunitário (CIC), privilegia a comunidade e limita a distribuição de lucros (de Andrade Silva & Gonçalves-Dias, 2015; Kapoor & Sossin, 2017).

Parte da literatura sugere que a Revolução Industrial tenha motivado o nascituro das empresas sociais no Inglaterra. Hipótese razoável, uma vez que as primeiras cooperativas surgiram no país em 1843 com objetivo de combater o desemprego que as máquinas poderiam gerar (Aguilar, Teodósio, & de Carvalho, 2013). Historicamente, a filantropia surgiu nesse período e serviu como base para a economia social, desde então o termo encampa todas as iniciativas do terceiro setor. Para alguns autores, a empresa social é um produto da inovação institucional na perspectiva da governança e representa uma evolução da economia social (Spear et al., 2009; Mswaka & Aluko, 2015).

O termo empresa social é mais utilizado pelos países europeus (de Andrade Silva & Gonçalves-Dias, 2015). Mesmo nesse continente, a sua definição formal varia em função das características regionais. O departamento que responde pelas empresas sociais da Inglaterra, com o propósito de atender especificidades locais, definiu formalmente o termo em 2002 (Spear et al., 2009). No país, uma empresa social é aquela que realiza negócios com objetivos prioritariamente sociais. Ademais, é desejável que os seus excedentes sejam reinvestidos na própria empresa ou na comunidade. Uma empresa social não deve facilitar a maximização de lucros para os acionistas ou

proprietários (Department for Trade and Industry, 2002).

O departamento de comércio e indústria da Inglaterra esclarece que as empresas sociais devem buscar a sustentabilidade de seus negócios com explícitos objetivos de gerar excedentes e lucros, mas não deve haver acumulação pessoal. Também, devem ter objetivos sociais claros e incluir em seus planos o desenvolvimento local e a preservação ambiental. Além disso, devem se caracterizar pela autonomia e gestão participativa (Mswaka & Aluko, 2015). Mesmo se cercado pelas formalidades de uma definição, o governo realizou duas pesquisas usando critérios diferentes em 2004 e 2005, o que produziu resultados completamente diferentes no que se relaciona à quantidade de empresas sociais do país (Spear et al., 2009).

A pesquisa de 2004 usou como critério para identificar as empresas sociais, além dos termos da definição, que o mínimo de 25% de sua receita se originasse nas vendas e que a sua estrutura fosse democrática. A pesquisa estimou 15 mil empresas sociais empregando 475 mil pessoas e negociando £ 18 bilhões por ano. Em 2005, o governo considerou que 75% da receita poderia ser distribuído para proprietários ou acionistas e não 50% do lucro. Além disso, incluiu na amostra todas as empresas legalizadas e que se identificaram como sociais. Após as mudanças, o governo identificou 55 mil empresas sociais que negociavam, em média, £ 27 bilhões por ano. A pesquisa concluiu que 5% de todas as empresas com funcionários da Inglaterra são sociais (Spear et al., 2009).

A divergência na adoção dos critérios e a consequente diferença no resultado das duas pesquisas mostram que, embora exista uma definição, ela ainda não se consolidou. Para Mswaka (2015), as empresas sociais devem ir além da busca de bem-estar social, elas devem gerar excedentes para melhorar as comunidades. Em termos gerais, trata-se da aplicação de estratégias baseadas no mercado para enfrentar os problemas sociais. Conforme Nicholls e Teasdale (2017), as pesquisas acerca dessa modalidade de empresas se globalizaram no século XXI. Para eles, este grande interesse acadêmico se deve, principalmente, ao surgimento de novas organizações híbridas com suas inovadoras formas de gestão (Nicholls & Teasdale, 2017).

O propósito do projeto ICSEM é construir um arcabouço teórico global para estudar as empresas sociais. Neste contexto, em função de particularidades regionais, os pesquisadores britânicos estão propondo tipologias que podem influenciar os outros países. Na Inglaterra, existe uma forte combinação entre as tradições do terceiro setor e as novas empresas impulsionadas pelo governo. O próprio Estado está criando empresas para resolver problemas sociais. Tanto as Spin-

offs do setor público quanto as empresas de caridade têm objetivos amplos e são subsidiadas pelo Estado. Ademais, esses dois tipos de empresas estão assumindo, cada vez mais, a incumbência de buscar recursos no mercado. Por essas razões, ambas estão na interseção dos três setores da economia. Então, elas se caracterizam como empresas sociais, mas são casos atípicos pelas relações que estabelecem com o governo (Defourny & Nyssens, 2017).

Conforme Spear et al (2009), na Inglaterra existem quatro grupos diferentes de empresas sociais. O autor observa as origens e as trajetórias dos empreendimentos para classificá-los como grupo de empresas mutuais, de instituições de caridades comerciais, de Spin-offs do setor público e o grupo das novas empresas sociais. No primeiro caso, cria-se a instituição para atender aos interesses de seus membros. No segundo caso, a empresa de caridade se capitaliza com vendas para cumprir sua missão principal ou angariar fundos. Quanto às Spin-offs, elas são criadas para assumir a operação de serviços que deveriam ser prestados pelo Estado. Por fim, empreendedores sociais criam as empresas para solucionar problemas ambientais ou socioeconômicos.

As políticas desenvolvidas para as empresas sociais britânicas mostram que o governo tem intenções claras de transferir a responsabilidade de promoção do bem-estar social para a população. A partir da década de 1980, todos os planos políticos se voltaram para o desenvolvimento de uma economia mista com o objetivo de melhorar a eficiência econômica e a eficácia dos programas sociais. Essa mudança de cenário foi impulsionada pelo Fundo Monetário Internacional e pelo Banco Mundial com o apoio da mídia (Nicholls & Teasdale, 2017). A institucionalização precoce do termo na Inglaterra associada a uma força global, de fato, poderia influenciar os outros países quanto à definição geral de empresa social.

Conforme Nicholls e Teasdale (2017), o investimento nas empresas sociais faz parte de um plano inovador e discreto do governo inglês para expandir o neoliberalismo no país. A proposta política é reduzir o tamanho do Estado e criar condição para que as próprias comunidades resolvam localmente os seus problemas. Eles argumentam que um Estado máximo impede o funcionamento adequado do mercado e da sociedade, além de inibir a inovação e restringir a responsabilidade individual. As influências do programa governamental, denominado "Big Society", podem ser negativas, caso as organizações do terceiro setor sejam compelidas às práticas da oferta e procura que caracterizam o mercado convencional.

O governo disponibiliza para as empresas sociais estrutura para legalização, recursos financeiros e redução de carga tributária. Dessa forma, o Estado espera que elas alcancem os seus

propósitos sociais. Entretanto, existe o risco do setor público transferir recursos para as empresas do setor privado e não para as sociais, por isso alguns defendem o bloqueio de qualquer tipo de transferência por parte do governo (Mswaka & Aluko, 2015). Essa é uma possibilidade aventada para o Inglaterra. Mas incentivar e generalizar as ideias neoliberais poderá ser um problema real para o mundo. Observa-se que, nos países de capitalismo periférico, os efeitos das políticas neoliberais podem ser catastróficos (Maricato, 2015).

3.2 Empresa social no Brasil

Como se observou nas seções precedentes, não se emprega com regularidade o termo "empresa social" no Brasil (Comini et al., 2012), mas existe um esforço global no sentido de criar uma definição que seja comum aos vários países. Embora o termo seja amplamente utilizado na Europa, o seu significado varia conforme o lugar (Spear et al., 2009), o que inviabiliza a formação de um campo homogêneo de estudos. Em geral, os pesquisadores defendem que o modelo teórico da empresa social é uma evolução da economia social, quando ele cria na intersecção dos setores econômicos clássicos um espaço para todas as organizações que visam resolver os problemas sociais (Defourny & Nyssens, 2017).

Os pesquisadores brasileiros que participam do projeto ICSEM acreditam que os empreendimentos de economia solidária do país, embora existam outros, são os que melhor se adequam aos princípios de uma empresa social (Gaiger et al., 2015). No Brasil, o foco das empresas sociais, independentemente da terminologia utilizada, é minimizar a pobreza (Furtado et al., 2017). Em determinados casos, as empresas se aproximam das comunidades com o objetivo de obter vantagens econômicas, contudo deixam suas contribuições (Schommer & Fischer, 1999). Em outros, a empresa se constitui com o propósito de mudar a realidade de um grupo. Nesses casos, predominam a autogestão e a visão de sustentabilidade (Gaiger, 2015).

A revisão de literatura não mostrou estudos que possibilitem identificar, entre as várias empresas que atuam no Brasil com objetivos sociais, aquelas que poderiam se caracterizar como empresas sociais, conforme o projeto do ICSEM. Em geral, as pesquisas apresentam os projetos sociais desenvolvidos, mas não se preocupam em estudar a empresa que os realizou de forma plena (Schommer & Fischer, 1999). Portanto, as iniciativas econômicas brasileiras que podem ser consideradas empresas sociais são aquelas já classificadas como EES, uma vez que, por se tratar

da associação de pessoas e não de capital, não visam tecnicamente o lucro e oferecem aos seus integrantes a possibilidade de superar as limitações do trabalho individual (Silva, 2017).

Os EES surgiram a partir das cooperativas, por isso os seus princípios são similares aos cooperativistas. Ademais, todas as características dos EES estão regulamentadas na Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Quanto ao campo de atuação, as empresas consideradas sociais podem desenvolver atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, desde que organizadas sob a forma de autogestão. Elas se caracterizam pela cooperação, autogestão, dimensão econômica e solidariedade (Pita, 2014; Palma, Oliveira, & Vargas, 2017).

Conforme descrito pelo MTE, a cooperação pressupõe, entre outras coisas, ajuda mútua, propriedade coletiva e compartilhamento de responsabilidades e resultados. A autogestão implica a gestão participativa dos membros. Nesse caso, todos eles devem ter voz e voto independentemente dos apoios externos que a empresa possa ter recebido. Também, é inerente aos empreendimentos a motivação econômica, porém não se deve abrir mão dos outros princípios ou se deixar corromper pelo desejo de acumulação de capital. Por fim, a solidariedade deve permear as várias dimensões do empreendimento e se manifestar na preocupação com bem-estar dos outros membros do grupo e da comunidade (Pita, 2014; Sabourin, 2017).

As empresas sociais brasileiras, discutidas no âmbito dos empreendimentos de economia solidária, desenvolvem atividades rurais e urbanas, além disso, atuam em áreas variadas, tais como: serviço, negócio e, principalmente, produção. Os resultados do mapeamento nacional, consolidados no Sistema Nacional de Economia Solidária (SIES), mostram que grande parte dessas atividades estão relacionadas diretamente com a agricultura. Mesmo as empresas localizadas em áreas urbanas, na maioria das vezes, lidam com a transformação de produtos agrícolas (Gaiger et al., 2015). Por essa razão, a literatura relativa ao tema enfatiza os casos associados à produção de alimentos.

Sabourin (2017), por exemplo, discute o processo comercial de produtos agrícolas na agricultura familiar. Essa atividade sugere o princípio da reciprocidade na perspectiva de Karl Polanyi e a possibilidade do controle de cadeias curtas, conforme defende Darolt (2012). A troca de serviços ou produtos entre agricultores e o contado direto com os consumidores reduzem o custo de transação, o que viabiliza a participação dos pequenos produtores. A reciprocidade vai além da dimensão material em uma troca, o que poderia garantir prosperidade aos grupos, mas muitas vezes

a natureza das pessoas compromete tais valores humanos (Sabourin, 2017).

Ainda conforme Sabourin (2017), existem políticas públicas no Brasil que visam proteger os pequenos produtores agrícolas, por exemplo, o sistema nacional de comércio justo e solidário, os sistemas estaduais de comércio da agricultura familiar e o sistema de qualificação e certificação em grupo. O autor também destaca os principais pontos fortes da atividade como sendo a possibilidade de relação direta entre produtor e consumidor, a diversificação de mercado e o compartilhamento técnico. Os pontos fracos são a falta de legislação adequada, burocracia, excesso de tributos, falta de crédito e tendência em priorizar os lucros.

As atividades agrícolas são alternativas ao desemprego no Brasil. Entre as suas funções, estão a melhoria da condição econômica dos produtores e, por consequência, a fixação do homem ao campo (Rodrigues et al., 2015). Observa-se que o contingente despreparado para o mercado formal no país é grande e, neste contexto, a agricultura facilita a inserção das pessoas mais velhas e com baixos níveis de escolaridade. Por essa razão, a economia solidária foi implantada no Brasil como política pública em 1995 (de Souza Prates et al., 2016).

Palma et al. (2017) verificam que as políticas públicas específicas para as atividades supracitadas minimizam a pobreza no país. Embora essas atividades não sejam divulgadas como expressivas em perspectivas estatísticas, são as vendas diretas, as feiras locais ou os mercados de produtores que asseguram significativo abastecimento alimentar nas cidades, sobretudo, nas pequenas e médias (Sabourin, 2017). Não raramente se observa também que são os pequenos produtores agrícolas que abastecem as grandes regiões metropolitanas. Por exemplo, os pequenos produtores da cidade de Mário Campos em Minas Gerais contribuem para o abastecimento da capital do estado, Belo Horizonte (Rodrigues & Tubaldini, 2016).

Observa-se então que, mesmo de forma tímida, o Brasil está investindo em políticas públicas que favorecem as empresas sociais. No âmbito do SENAES, entre os anos de 2003 e 2010, o poder público investiu, direta ou indiretamente, em 435 projetos. Entre estes, destaca-se o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Criou-se o PRONAF em 1995 com o objetivo de financiar a agricultura, capacitar os produtores e modernizar a produção. Um dos meios que se tem utilizado para aumentar a probabilidade de sucesso no âmbito das atividades agrícolas são as incubadoras de economia solidária (de Souza Prates et al., 2016). Esses projetos se orientam, prioritariamente, para a produção.

No que se relaciona à distribuição, os produtores brasileiros contam com os mercados não

capitalistas protegidos, onde se realizam compras públicas de alimentos. Uma das iniciativas é o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Embora seja em pequenas quantidades, o PAA viabiliza comprar com preço garantido toda a variedade de produção e produtos transformados, tais como doces, queijos e rapaduras (Sabourin, 2017). Outro exemplo é o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), denominado inicialmente como "Campanha de Merenda Escolar", criado em 1955. Atualmente, pelo menos 30% da merenda nas escolas públicas deve ser adquirida de pequenas empresas agrícolas locais, viabilizadas pelo PNAE (Rodrigues et al., 2017).

Para se ter uma ideia geral do alcance dos programas voltados para as empresas sociais no Brasil, entre 2011 e 2014, 10.925 iniciativas receberam apoio e 233.094 pessoas foram atendidas. Esses números resultaram de uma ação integrada entre Ministério do Trabalho, Educação, Ciência e Tecnologia, além de universidades e organizações da sociedade civil. (Singer et al., 2014). Observa-se, porém, que no ano de 2010 existiam no país 21 milhões de pessoas em situação de pobreza, dado obtido a partir do limite de dois dólares diários per capita estabelecido pelo Banco Mundial, valor ajustado ao poder de paridade de compra (de Martino Jannuzzi, Souto, & Martignoni, 2016).

Apesar dos dados apresentados, as empresas sociais podem ser consideradas mecanismos propícios para a geração de renda, de combate a pobreza e de minimização da desigualdade no país. No caso do Brasil, essas atividades colocam os mais pobres em posição de destaque, quando lhes garantem autonomia e lhes possibilitam a luta por trabalho decente (Gaiger, 2015). Com o desenvolvimento de políticas públicas adequadas, os pequenos empreendimentos também podem contribuir, por meio do mercado, para o desenvolvimento social (Cardozo et al., 2015). Mas é importante que se saiba o quanto os valores investidos são pequenos comparados às necessidades brasileiras.

Por outro lado, são muitos os benefícios intangíveis, tanto sociais quanto ambientais, que essas empresas podem trazer para os seus membros e a comunidade. Entre esses, mudança de hábito alimentar, redução do estresse, integração familiar e sensação de segurança (Darolt, 2012; Eckert, 2016). Por isso, mensurar os resultados de uma empresa social, a partir de todas as suas dimensões, não é tarefa fácil. De Andrade Silva e Gonçalves-Dias (2015) concluíram que, geralmente, os instrumentos utilizados possibilitam distinguir uma empresa social de uma tradicional, mas não mensuram o seu impacto socioambiental. Os autores estudaram diversas empresas e a aplicação dos diferentes métodos que elas utilizavam.

Entre os principais impeditivos de sucesso que se identificaram para as empresas sociais, pode-se destacar o acesso ao mercado. Em geral, elas concorrem com as empresas tradicionais em um sistema que é capitalista (Sabourin, 2017). A pesquisa empírica realizada por Rodrigues et al. (2015) ratifica o dado para os membros de uma associação de produtores. Os entrevistados declararam satisfação moderada com o negócio e as variáveis que mais se destacaram no trabalho foram "possibilidade de empréstimos" e "comercialização conjunta". Para o associado, uma das justificativas que o mantém no grupo é a possível comercialização conjunta, dado a complexidade de colocar os produtos no mercado individualmente.

Ainda quanto às dificuldades para acessar o mercado, Sabourin (2017) chama a atenção para as feiras agroecológicas. Para que os produtores realizem vendas diretas por esse meio, os seus produtos devem ser de qualidade, deve haver regularidade na oferta e os consumidores precisam acreditar que se trata de produtos livres de pesticidas. Além disso, algum dos produtores precisa assumir a responsabilidade com a organização da feira. O mesmo autor observou também que os pequenos produtores têm muita dificuldade para obter crédito. Em geral, o pouco recurso existente é captado por empresas maiores.

As iniciativas governamentais impulsionam a criação das empresas sociais e, com elas, surgem oportunidades para muitas pessoas. Entretanto, tais iniciativas encontram diversas restrições. O processo de financiamento é burocrático e exige garantias reais, por isso exclui os pequenos produtores. Além do mais, existem dificuldades para formalização, falta apoio para comercialização, falta assessoria técnica e os produtores têm dificuldades para se articularem em rede (Silva, 2017). O maior problema, entretanto, são as descontinuidades nos programas para execução das políticas públicas, pois as mudanças políticas na equipe do governo, não raramente, abortam projetos sociais relevantes. (Singer et al., 2014).

Mesmo com todas as adversidades com as quais esse modelo de organização econômica se depara no Brasil, ainda é possível encontrar muitos casos de empreendimentos já consolidados ou em via de consolidação. Estas empresas estão com os seus processos produtivos ajustados às necessidades do mercado e com os seus canais de comercialização bem definidos. Dessa forma, conseguem gerar renda satisfatória para os seus integrantes e contribuem para o desenvolvimento de suas comunidades (Silva, 2017).

Para que os programas governamentais se tornem mais efetivos, faz-se necessário haver mais investimentos por meios diferenciados de acesso ao crédito, prioritariamente por meio de

bancos públicos. É preciso também ampliar a assistência técnica, a partir da parceria com a rede de entidades de apoio que já atua no campo da economia solidária. Além dessas iniciativas, o governo precisa investir em programas para divulgação de produtos, oferecer estrutura física e apoio a eventos para comercialização, intensificar as compras públicas e disseminar os princípios da economia solidárias pelo país (Silva, 2017).

No Brasil são as pequenas empresas, principalmente cooperativas e associações, que compõem a economia solidária. Por isso, investir nas políticas públicas associadas ao comércio justo também poderia favorecer os produtores mais pobres, uma vez que lhes asseguraria melhores preços (Sabourin, 2017). Por fim, as articulações entre poder público, universidades e incubadoras de empresas sociais aumentariam a possibilidade de sucesso nos negócios (Gallo, Martins, & Peres, 2016). Entretanto, para as iniciativas darem certo, é desejável que o público alvo dos programas se envolva com quaisquer das iniciativas.

O nível de escolaridade nas comunidades rurais é baixo (Abramovay, 1998; Lisboa et al., 2015). Por isso, acredita-se que probabilidade de sucesso desses empreendimentos aumentaria se, em paralelo aos programas, o governo cuidasse da capacitação do público alvo. Mesmo que os efeitos dessas ações demandassem um tempo maior, as suas bases seriam mais sólidas. Dessa forma, o sistema se tornaria mais justo, os resultados se equilibrariam, a condição de vida dos participantes melhoraria e haveria maior compromisso com o meio ambiente e maior apoio aos movimentos de emancipação (Sabourin, 2017). Mais do que uma atividade empresarial, os programas precisam cultivar movimentos sociais mais críticos (Blättel-Mink et al., 2017).

3.3 Empresa social na Inglaterra

O campo para o estudo das empresas sociais está se constituindo a partir da análise de casos empíricos identificados em vários países. O termo já está definido na Inglaterra e é largamente utilizado, mas não coincide com a definição que se propõe construir no âmbito do projeto ICSEM, trata-se de um caso particular que está contribuindo para uma definição geral. Pela definição inglesa, é desejável que a empresa tenha objetivos sociais e que o seu retorno financeiro seja aplicado em projetos sociais. Ademais, a empresa deve ter mecanismos que impedem a maximização de lucros para os acionistas ou proprietários. Esses princípios são enfatizados nos indicadores propostos pelo EMES (Department for Trade and Industry, 2002; Mswaka, 2015).

Conforme Defourny & Nyssens (2017), a direção que as empresas sociais da Inglaterra está tomando poderá influenciar tanto a definição geral do termo quanto as definições particulares de outros países. Os governantes britânicos, desde o início deste século, dão sinais claros que pretendem intensificar as políticas neoliberais no país, mesmo não divulgando amplamente os seus propósitos. Estudos mais recentes, relacionados ao tema, mostram que as empresas sociais estão assumindo, cada vez mais, as funções sociais do Estado. Em adição, observa-se também que as diretrizes políticas reservam para essas empresas a responsabilidade de captar os seus recursos no mercado, conforme as empresas tradicionais (Mswaka, 2015).

A definição de empresa social inglesa é bastante evasiva, o que dá margem a muitas classificações. O próprio governo, com base em sua definição, usou dois critérios diferentes para identificar uma empresa social. Primeiramente, estipulou que ela deveria gerar um percentual de sua receita operando no mercado, que ela deveria ter uma estrutura democrática e que só poderia distribuir para os proprietários a metade de seu lucro. Então, identificou um grupo de empresas sociais no país. Depois, o governo ampliou o limite para distribuição de lucros entre donos, passando a usar, como ponto de corte, um alto percentual sobre a receita, então muitas empresas que antes não eram sociais passaram a ser (Spear et al. 2009).

Em outros termos, o governo está admitindo que as empresas classificadas como sociais distribuam os seus lucros quase irrestritamente. Em parte, o que explica este posicionamento é o corte das verbas públicas que seriam destinadas à economia social. Após a crise financeira de 2008, o país decidiu enfatizar o subsídio para iniciativa privada. Então, agraciou os seus maiores bancos com aproximadamente £ 193 bilhões, valor equivalente a seis vezes o que se doou para todo o setor de caridade no mesmo período e quase o dobro do volume de negócios praticados pelas cooperativas e pelo setor mutuário (Ridley-Duff & Bull, 2015). Pela falta de financiamento público, predominam o aporte privado e, por consequência, a distribuição dos lucros entre os donos.

Essas evidências ratificam a intenção do poder público, pois o que se pretende é aproximar as empresas sociais daquelas convencionais que atuam no mercado capitalista. Conforme Besley e Ghatak (2017), existem riscos significativos para a economia social quando se adota esse modelo de política pública. Assim como De Andrade Silva e Gonçalves-Dias (2015), os autores advertem que não é fácil mensurar os benefícios sociais advindos dessas empresas, por isso elas podem ter ou não ter objetivos sociais. Para eles, o mercado não combina com altruísmo e talvez seja complicado dizer que essas empresas, ditas sociais, fujam do propósito de acumular capital.

Mesmo considerando as diretrizes econômicas apontadas para as políticas públicas da Inglaterra, dentro do universo das empresas sociais definidas pelo governo, existem aquelas condizentes com o campo que se propõe construir. Conforme os indicadores criados pelos pesquisadores do EMES, é desejável que uma empresa social parta da iniciativa dos cidadãos, tenha atividade produtiva, tenha autonomia, tenha gestão participativa, tenha trabalhadores remunerados, assuma riscos e beneficie a comunidade, entre outros (Defourny & Nyssens, 2010; Defourny & Nyssens, 2017). Considerando as flexibilizações do governo inglês e os indicadores do EMES, é possível que grande parte das empresas sociais britânicas estejam no terceiro setor.

Entretanto, nem todos os empreendimentos do terceiro setor são considerados empresas sociais, conforme ratifica o trabalho de Pestoff e Hulgård (2016). Ademais, de acordo com a metodologia que o ICSEM está utilizando, a empresa social pode estar vinculada aos outros dois setores também. Para Pestoff e Hulgård (2016), em função dos mecanismos de governança participativa das pequenas cooperativas de produtores ou de consumidores, elas se aproximam mais de uma empresa social do que as outras empresas do terceiro setor. O perfil dos membros dessas cooperativas mostra a existência de pessoas predispostas a iniciar uma atividade em grupo ou participar de atividades coletivas, o que condiz com a proposta do ICSEM.

Além das pequenas cooperativas, as empresas sociais também podem emergir das habilidades de um gestor, quando esse consegue equilibrar os objetivos sociais e financeiros de uma organização (Besley & Ghatak, 2017). Nesse caso, a empresa não necessariamente precisa estar no terceiro setor. Basta que ela apresente finalidades sociais. Entre os fatores que mais contribuem para o surgimento de uma empresa social, pode-se destacar: a inabilidade do poder público quanto ao cumprimento de seu papel, a perspectiva de apoio institucional e a necessidade de serviços ou produtos não disponibilizados por qualquer dos três setores. Em geral, essa empresa nasce de uma necessidade ou de um incentivo.

A pesquisa de Hoogendoorn (2016) mostra que, entre os fatores apresentados, aquele que mais motiva o nascituro de uma empresa social é o apoio institucional. O autor verifica que estas empresas iniciam as suas atividades em circunstâncias institucionais favoráveis, onde os investimentos do poder público contam mais que os outros fatores. A demanda populacional por produtos ou serviços indisponíveis também é importante, mas não tanto quanto o financiamento das atividades. Segundo o autor, essas prioridades podem variar, se os países forem mais pobres. Nesse contexto, o investimento governamental em start-ups para empresas sociais produz

resultados positivos, uma vez que os empreendedores se transformam em empresários sociais.

Um dos casos na Inglaterra que ilustra os resultados de Hoogendoorn (2016) é o incentivo do governo para os funcionários da saúde. Criou-se em 2008, no âmbito do Serviço Nacional de Saúde, a expressão "Direito de Solicitar". Trata-se de um programa do Estado que tem por objetivo facilitar, para quaisquer funcionários de hospitais, a criação de empresa social. Essa ação governamental impulsiona e apoia aqueles profissionais da saúde que desejam ter um negócio próprio. Mas embora a abordagem seja fundamentalmente comercial, o objetivo deve ser alcançar benefícios públicos (Ridley-Duff & Bull, 2015).

O bom funcionamento das empresas sociais, independentemente de seus respectivos setores de origem, precisa do apoio governamental. A teoria de Ostrom (1996) mostra que a coparticipação e a descentralização, no contexto dessas empresas, produziriam melhores resultados, além disso, os casos de sucesso se multiplicariam, culminando em mais ações sociais. Em outros termos, é fundamental que o governo e a sociedade resolvam conjuntamente os seus problemas. Embora a Inglaterra esteja reduzindo o apoio financeiro para o setor social, ainda se verifica nas empresas locais muitos dos critérios sociais definidos pelo EMES, entre eles os cidadãos são proativos, assumem riscos e decidem de forma participativa (Pestoff & Hulgård, 2016).

A literatura também mostrou iniciativas individuais visando montar empresas híbridas. Nesse caso, o governo financia projetos individuais dos empreendedores com duplo objetivo, financeiro e social. Por exemplo, no ano de 2003 um indivíduo iniciou uma atividade, com recursos públicos, cujo objetivo era minimizar a pobreza e a desigualdade social em uma região pobre da Inglaterra. O empreendedor verificou que o negócio precisaria se tornar autossustentável, uma vez que o aporte financeiro realizado pelo governo acabaria rápido. Então, em um mesmo prédio, decidiu abrir um pequeno negócio para si e vários outros para alugar. O lucro do seu negócio multiplicou o recurso público, o que gerou mais ações sociais na comunidade (Tracey & Phillips, 2016).

Esse é um caso, entre vários, em que a coparticipação impulsionou os negócios, multiplicou os recursos públicos e ampliou os investimentos sociais, o que ratifica a teoria de Ostrom (1996). As empresas com missões flexíveis demandam maiores habilidades para gestão, uma vez que elas precisam dar lucro, mas devem ter objetivos sociais. Considerando empreendimentos de setores e ramos de atividades diferentes, Besley e Ghatak (2017) analisaram a relação entre o papel do gestor e os objetivos sociais alcançados nessas organizações. Conforme os autores, os "gestores cidadãos"

têm maiores probabilidades de equilibrar as dimensões econômicas e sociais nessa classe de empresa.

De acordo com os indicadores do EMES, é desejável que uma empresa social tenha funcionários remunerados, embora a mão de obra voluntária agregue valores ao empreendimento (Defourny & Nyssens, 2010). A inserção de voluntários no quadro de trabalhadores poderá baixar o custo total da empresa e possibilitá-la maiores investimentos sociais, entretanto os seus gestores precisam ter um perfil específico (Coin, 2016). Ao admitir mão de obra voluntária, o gestor terá que lidar com a descontinuidade na execução das tarefas, com a necessidade contínua de capacitação dos trabalhadores e com problemas associados a saúde dos voluntários. No caso das empresas que empregam exclusivamente assalariados, esses problemas são esporádicos.

A revisão bibliográfica mostrou muitos casos de empresas sociais que funcionam como espaço para trabalho e entretenimento (Saltmarsh et al., 2011). Nesse tipo de organização, predominam o voluntariado, além disso, os gestores precisam compatibilizar objetivos sociais e empresariais. Os voluntários são, em geral, aposentados, desempregados, subempregados ou cidadãos que buscam determinadas atividades em função de problemas físicos ou psicológicos. O principal desafio dos gestores é compreender e atender à demanda desse grupo. Quando conseguem, a presença do voluntário na empresa se torna vantajosa em relação à produção. Em geral, as experiências com voluntariado são exitosas (Munoz et al., 2015).

Embora não se verifiquem regras, é mais comum identificar empresas sociais em atividades produtivas, especificamente no setor de alimentos. Na Inglaterra, da mesma forma que existem muitas empresas sociais de agricultura, também existe um campo fértil para discussão teórica sobre produção alimentícia. Entre os temas mais discutidos, pode-se citar: a sustentabilidade alimentar do futuro, segurança na produção de alimentos, método de etnografias em fazendas, ativismo e engajamento cívico em prol da produção alimentícia, a cultura da alimentação versus os sistemas de comunicação, entre outros (Choi & Graham, 2014). Em geral, estes temas são abordados na perspectiva das empresas sociais e do uso da terra.

O pressuposto de que o ecossistema é um bem comum que precisa de ajuda, quase sempre, mobiliza os cidadãos para que esses disseminem conhecimentos sobre empresas sociais que lidam com a terra (Coin, 2016). Mas, conforme se verificou, a gestão de organizações sociais demanda múltiplas habilidades (Besley & Ghatak, 2017). Da mesma forma, gerir atividades agrárias também exige conhecimentos específicos. Martin et al. (2014) destacam a presença de voluntários, entre os

remunerados, em atividades agrícolas urbanas onde o retorno predominante é social e não financeiro. Observa-se então que os gestores desses empreendimentos, além de detentores de conhecimento amplo sobre a atividade, administram recursos financeiros escassos.

Na Inglaterra, algumas empresas sociais visam capacitar pessoas interessadas por projetos sociais, principalmente, aqueles com propósitos ambientais e voltados para a produção de alimentos. Entre outras habilidades, os gestores desses negócios devem dominar as técnicas de produção, de comercialização, de distribuição e, em especial, precisam ocupar posições estratégicas em redes sociais. Pois, além de captar e capacitar trabalhadores voluntários, o gestor precisa cuidar das relações internas da empresa e desenvolver bom relacionamento com a comunidade externa. Em geral, a sociedade civil articula os cursos de capacitação em parceria com o Estado, fazendas agrícolas locais e entidades de caridade (Coin, 2016).

A pesquisa bibliográfica possibilitou uma visão geral sobre o processo organizacional das empresas sociais na Inglaterra. Em síntese, a literatura mostra que as pequenas cooperativas, em geral, podem ser classificadas como empresas sociais (Pestoff & Hulgård, 2016). Ademais, as empresas sociais podem surgir a partir de iniciativas individuais (Tracey & Phillips, 2016) ou impulsionadas pelo governo (Ridley-Duff & Bull, 2015). Em quase todos os casos, a coparticipação tem sido a chave para o sucesso dos empreendimentos, mas existem fortes evidências de que o governo está retirando o apoio financeiro dessas instituições (Mswaka & Aluko, 2015). Em função da falta de recursos, a administração desses negócios exige, cada vez mais, habilidades de seus gestores (Coin, 2016).

Entre os problemas cotidianos que as empresas sociais enfrentam no país, pode-se destacar a burocracia. Em um dos casos, desenvolveu-se um projeto inédito para transformar os impactos negativos das chuvas em benefícios sociais. A proposta seria coletar e armazenar a água que cai sobre os telhados para, posteriormente, usá-la na agricultura ou limpeza. A empresa propôs, além de economizar um recurso natural, minimizar o efeito das enxurradas. Entretanto, ela não teve o apoio do governo para alavancar o seu projeto por falta de leis específicas (Campisano et al., 2017). Outro impedimento burocrático é a falta de proteção estatutária para a agricultura urbana, mas nesse caso, as empresas sociais legalizadas podem operar as atividades.

Nesse último exemplo uma empresa social, especializada em estruturar negócios agrícolas, capta os terrenos e capacita grupos para produzir os alimentos. Em seguida, busca outras empresas, tais como pequenas lojas ou instituições de caridade para operar os negócios (White & Bunn,

2017). No campo da produção de alimentos, principalmente nas cidades, os custos da mão de obra e do terreno estão entre os principais problemas que os gestores enfrentam. Por natureza, a lucratividade da agricultura em pequena escala é incompatível com as exigências do mercado capitalista. Por isso, o fato da receita não cobrir os custos de produção exige muito mais dos administradores (Horst, McClintock, & Hoey, 2017).

O principal retorno da produção de alimentos em áreas urbanas é social, característica que viabiliza reunir em torno da atividade pessoas colaborativas. Não raramente, observa-se que os projetos são desenvolvidos por ativistas e que a mão de obra voluntária é comum nessas atividades (Martin et al., 2014). A literatura mostra também que a parceria é uma estratégia que as empresas sociais encontraram para se organizarem. Por exemplo, uma organização que produz alimentos na área urbana buscou parceria com comunidades da periferia, onde existe maior disponibilidade de terrenos, para ampliar a sua produção. Depois, estabeleceu parceria com vários pequenos produtores para montar um mercado na área central e comercializar a produção (White & Bunn, 2017).

Outro caso que ilustra a estratégia de parceria ocorreu em uma pequena fazenda localizada a algumas milhas de Londres. Nesse espaço, o produtor conseguiu reunir as condições ideais para produzir o alimento: terreno suficiente, mão de obra, água, eletricidade, adubo natural etc. Entretanto, o mercado consumidor estava longe de sua propriedade e o seu rendimento não era suficiente para manter intermediários na cadeia de distribuição. Para viabilizar o seu negócio, a empresa buscou parceria com um movimento socioambiental da capital. Nos termos da parceria, o produtor entregava alimentos orgânicos para os membros do grupo a preços justos, os quais tinham o direito de participar do processo produtivo na fazenda (Vallauri, 2014).

Mesmo considerando que a Inglaterra está mudando a sua política de investimentos no setor social (Ridley-Duff & Bull, 2015), é provável que os projetos ambientais e relativos à produção de alimentos sejam mantidos. A crise globalizada da virada do século levou para os países ricos a ameaça de fome que, até então, só existia nos países do hemisfério sul. Entre 2005 e 2013, os preços dos alimentos subiram 43% e a Inglaterra experimentou a sua maior taxa de inflação em alimentação, combustíveis e moradias. Como consequência, perdeu postos de trabalho e, em 2013 e 2014, o banco público de alimentos serviu mais de 20 milhões de refeições, recorde indesejável (Sonnino & Hanmer, 2016). Esse cenário colocou o tema alimentação em evidência.

Neste período de crise, o governo aproveita as áreas verdes das cidades para cultivar

também a cidadania e facilitar a coesão social (Dennis & James, 2016). As políticas públicas para produção de alimentos, como o incentivo para criação de mais fazendas comunitárias ou urbanas, estão acontecendo com maior intensidade. Conforme estudos recentes, essas iniciativas não resolvem o problema da alimentação na Inglaterra, mas são uma boa alternativa para o banco de alimentos (Sonnino & Hanmer, 2016). Além disso, com o apoio do poder público, as empresas sociais estão facilitando a participação voluntária de moradores locais em atividades que beneficiam o ecossistema (Dennis & James, 2016).

Os grupos sociais envolvidos na produção de alimentos têm facilitado o desenvolvimento de uma visão coletiva baseada na integração entre os objetivos sociais, econômicos e ambientais. A governança das empresas nas quais esses grupos atuam, em geral, é policêntrica e envolve os seus stakeholders (Dennis & James, 2016). Além disso, o seu público-alvo valoriza mais a troca de saberes. Esse modelo de gestão torna as organizações mais resilientes à medida que os seus projetos são disseminados (Blay-Palmer, Sonnino, & Custot, 2016). Por isso, elas suportam melhor a pressão do mercado e as variações provenientes de mudanças nas políticas públicas. Enfim, essas empresas são parceiras do governo para resolução dos problemas sociais.

Por outro lado, a literatura mostra também as empresas antissociais que, nesse caso particular, são as organizações rurais que cometem delitos de natureza variada. Entre os crimes mais comuns, estão as aplicações indevidas de financiamentos públicos. Muitas vezes, o sujeito capta recurso do governo para realizar obras sociais, mas o aplica em projetos não autorizados. Em outros casos, utiliza-se a terra para lavar dinheiro: Um sujeito reivindica o seu direito de uso da terra para empreender negócios sociais, mas transfere o imóvel para um gangster praticar atos ilícitos. Além desses, observa-se também a sonegação fiscal e os crimes ambientais (Somerville, Smith, & McElwee, 2015).

3.4 Análise comparativa: um modelo de análise ajustado para a ES

No Brasil e na Inglaterra existem organizações com objetivos sociais, além das empresas públicas. Entretanto, o campo para o estudo desses empreendimentos ainda está em formação nos dois países. Em paralelo com as pesquisas sobre o tema que já estão em desenvolvimento, formou-se uma rede, com acadêmicos de instituições localizadas em todos os continentes, para trabalhar na construção de um campo teórico padrão para as várias nações. Essa rede internacional conduz

o projeto ICSSEN e a sua metodologia combina observações em campo com conceitos teóricos já consolidados (Defourny & Nyssens, 2017).

A literatura brasileira mostra a empresa social como um modo de produção em que os meios usados no processo são dos trabalhadores. Ademais, a gestão dos negócios é participativa e a empresa é autônoma. Embora não caracterize acumulação de lucros, essa empresa social enfatiza a dimensão econômica de suas atividades (Singer et al., 2014; Gaiger et al., 2015). Na Inglaterra, uma empresa social é aquela que tem objetivos prioritariamente sociais e evita a maximização de lucros. É desejável que essa empresa aplique o capital excedente em projetos sociais ao invés de distribuí-lo entre os seus membros. O termo já está juridicamente definido no país, mas de forma bastante evasiva (Department for Trade and Industry, 2002; Mswaka, 2015).

No âmbito do projeto ICSSEN, definiram-se as seguintes características como indicadores das empresas sociais: iniciativa dos cidadãos, atividade produtiva, autonomia, gestão participativa, trabalhadores remunerados, retorno para comunidade e que elas assumam algum risco (Defourny & Nyssens, 2010; Defourny & Nyssens, 2017). As pesquisas, tanto empíricas quanto teóricas desenvolvidas no Brasil e na Inglaterra, mostram que existe parte destas características nas empresas locais (Pestoff & Hulgård, 2016; Gaiger, 2015), mas cada país tem as suas particularidades.

A revisão bibliográfica, especificamente para as empresas sociais, mostrou que na Inglaterra predominam pesquisas empíricas. Em geral, os autores descrevem os projetos desenvolvidos pelos empreendimentos com ênfase no processo de gestão, o que possibilitou identificar os indicadores predefinidos pelo ICSSEN nos vários casos descritos (Tracey & Phillips, 2016). No Brasil, predominam pesquisas em bases secundárias (Gaiger, 2015) ou são realizados artigos teóricos (Comini & Teodósio, 2012). As poucas pesquisas empíricas não se preocupam com a descrição do processo de gestão das empresas (Cardozo et al., 2015). Contudo, o material possibilitou caracterizar as atividades brasileiras também.

A partir da proposta do ICSSEN (Defourny & Nyssens, 2017), observa-se que, no Brasil, o campo de estudo para as empresas sociais está se formando, inicialmente, pelos empreendimentos de economia solidária. Entretanto, sabe-se que existem várias outras formas de organização no país que também poderiam ser incluídas nesse campo (Gaiger et al., 2015). Na Inglaterra, por outro lado, as discussões sobre o tema já se encontram muito amadurecidas, inclusive com possibilidades de influenciar outros países (Nicholls & Teasdale, 2017). Nesse caso, todas as organizações que

têm fins sociais, independentemente do setor em que estejam posicionadas, podem ser consideradas empresas sociais.

Enquanto os ingleses, indiferentes à proposta do ICSEM, já institucionalizaram o termo (Department for Trade and Industry, 2002), os pesquisadores brasileiros verificaram que esse não é utilizado no país (Schommer & Fischer, 1999). Entretanto, as empresas de economia solidária aqui reúnem muitas das características já identificadas no modelo teórico, o que justificaria investir na criação desse novo campo no país (Gaiger, 2015). Observa-se que, ambos os países estão contribuindo para construção de um modelo único, mas que esse ainda não está delimitado. Essa construção considera os estudos empíricos publicados em cada um desses espaços, por isso as políticas públicas para as empresas sociais locais influenciam o modelo geral.

No cenário em que estão se constituindo as empresas sociais no Brasil, as políticas públicas visam minimizar a pobreza (Singer et al., 2014; Furtado et al., 2017). Em alguma medida, a condição econômica do público envolvido nos projetos justifica a supervalorização da dimensão financeira nos negócios. Na Inglaterra, o plano do governo é intensificar as suas políticas neoliberais. Nesse caso, as empresas sociais estão assumindo algumas funções do governo e, cada vez mais, precisam captar recursos no mercado (Mswaka, 2015; Besley & Ghatak, 2017). Observa-se que ambos estão influenciando a criação do modelo, porém com pesos e propósitos diferentes.

A proposta do ICSEM é criar um arcabouço teórico que encampe todas as empresas com objetivos sociais dos vários países (Defourny & Nyssens, 2017). Os avanços de suas pesquisas estão sendo sistematizados em artigos científicos para facilitar a inserção de mais pessoas no debate e, conseqüentemente, viabilizar novas contribuições. Nesta seção, a partir do modelo teórico apresentado por Defourny e Nyssens (2017), propõe-se discutir as empresas sociais brasileiras e inglesas. Primeiramente, o modelo será descrito e, na sequência, propõe-se ajustá-lo às realidades do Brasil e da Inglaterra. Espera-se que estes mapas conceituais facilitem as análises e as comparações posteriores.

Os triângulos são ferramentas utilizadas há anos para representar as várias instituições no cenário socioeconômico, trata-se de uma metodologia clássica. Evers e Laville (2004) os utilizaram para definir o terceiro setor na Europa. Da mesma forma, Jegers (2008) os utilizou para representar as empresas sem fins lucrativos e seus respectivos setores de origem. Além dessas publicações, trabalhos mais antigos também contaram com o recurso. Desta vez, o triângulo será empregado para mostrar que, a partir dos três setores da economia clássica, formam-se as matrizes de onde se

deriva o campo de estudo para as empresas sociais. Esse campo se constitui de quatro tipos diferentes de organizações que estão na intersecção dos setores (Defourny & Nyssens, 2017).

Então, considere o triângulo ABC, onde os pontos A, B e C são os seus vértices e o seguimento BC a sua base. A matriz derivada do primeiro setor está representada no ângulo do vértice A e o Estado é o próprio vértice. A matriz derivada do segundo setor, empresas com fins lucrativos, está representada no ângulo do vértice C. A última matriz, derivada do terceiro setor, está representada no ângulo do vértice B. O modelo também considera o alcance social das empresas que compõem a matriz. As associações e as cooperativas estão no ângulo do vértice B. Contudo, as associações de interesse geral ou empresas sem fins lucrativos, por similaridade com as empresas públicas, estão no ângulo do vértice A (Defourny & Nyssens, 2017).

Conforme o público (geral, particular ou misto) que as empresas se dispõem a alcançar na perspectiva social, elas são alocadas nos ângulos de vértices A, B ou C do referido triângulo. Parte das associações e todas as empresas pertencentes ao Estado estão próximas do vértice A. Ambas possuem interesses gerais e, predominantemente, os seus recursos têm origens públicas. Cada uma de suas instituições se subdivide em duas categorias: o grupo dominante e o grupo que se beneficia dos produtos ou serviços gerados. Nesse caso, o grupo dominante administra a organização, mas não trabalha em benefício próprio. Em geral, as instituições que constituem esta matriz são as empresas públicas, organizações voluntárias e aquelas de caridade (Defourny & Nyssens, 2017).

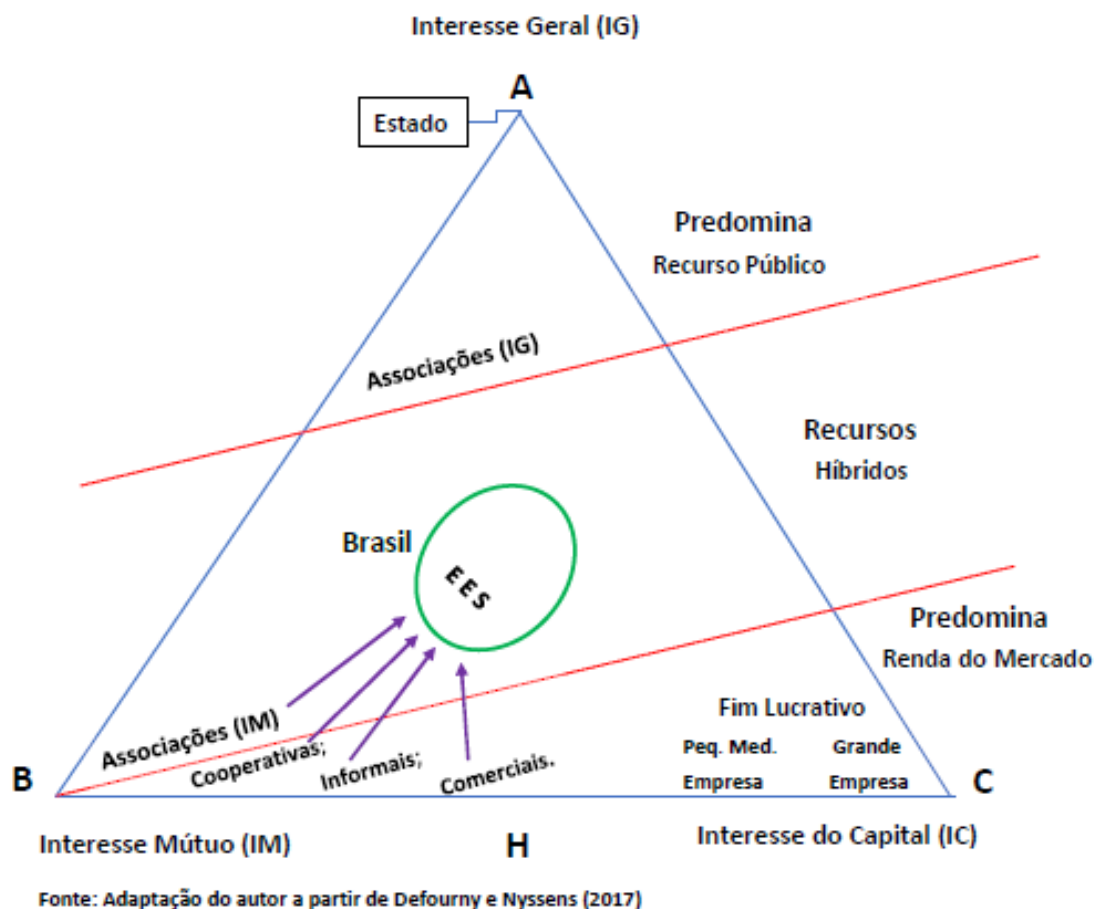
No ângulo do vértice B, matriz formada a partir do terceiro setor, estão as organizações de interesse mútuo. Entre elas, não existe a figura do investidor, o que as diferem das empresas do segundo setor. Por outro lado, seus membros são os próprios beneficiários de seus serviços ou produtos, o que as diferem também daquelas posicionadas no ângulo do vértice A. As instituições que compõem esta matriz são as associações, excluídas aquelas de interesse geral, e todas as modalidades de cooperativas. Enquanto parte das associações recebem doações diversas, a principal fonte de recursos das cooperativas é o mercado (Defourny & Nyssens, 2017).

As empresas privadas, cujo objetivo principal é a acumulação de capital, compõem a matriz que se origina no segundo setor, ângulo do vértice C do triângulo ABC. Na perspectiva da distribuição de lucros, a base BC do triângulo ABC representa um contínuo entre as empresas cooperativas e as empresas capitalistas. Mais próximo do vértice B estão as cooperativas, onde o lucro é instrumento para a atividade produtiva e sua distribuição é limitada. No outro extremo, próximo do vértice C, estão as grandes empresas tradicionais, onde os proprietários usam o lucro

para enriquecimento próprio. As pequenas e médias empresas, em geral, ponderam a distribuição de seus lucros se aproximando um pouco das cooperativas (Defourny & Nyssens, 2017).

A Figura 3.1 é o mapa conceitual desenvolvido para as empresas sociais brasileiras, Modelo adaptado a partir da síntese apresentada por Defourny e Nyssens (2017). A base do triângulo ABC representa um contínuo, referente à distribuição de lucros. A sua altura AH também representa um contínuo, porém referente aos interesses das instituições. Nesse caso, quanto mais próximo do vértice A, mais geral é a finalidade da empresa. Por outro lado, as instituições que estão próximas da base, ponto H, defendem apenas interesses particulares. O campo para as empresas sociais está definido entre as linhas pontilhadas no interior do triângulo e a função das linhas é distinguir a origem dos recursos.

Figura 3.1 – Mapa conceitual: empresa social no Brasil



No Brasil, as empresas classificadas como empreendimentos de economia solidária (EES) são as que mais se aproximam das empresas sociais (Gonçalves-Dias et al., 2012), conforme o

ICSEM se propõe a definir. Observa-se que, principalmente por se tratar de um campo bastante incipiente, a matriz geradora das empresas sociais brasileiras está no terceiro setor, ângulo do vértice B do triângulo ABC (Figura 3.1). Embora existam empresas sociais no país provenientes de outra ou outras matrizes (Gaiger et al., 2015), elas ainda não foram estudadas o suficiente nesta perspectiva. Para classificá-las, faltam trabalhos empíricos que descrevam com mais detalhes as suas características, tanto de gestão quanto socioeconômicas.

Entre as associações e cooperativas que aparecem no ângulo do vértice B (Figura 3.1), encontram-se também as empresas informais. Trata-se de instituições com as mesmas características daquelas que compõem a matriz, porém, não registradas juridicamente. Além dessas, de forma residual, esse grupo de organizações ainda conta com pequenas empresas comerciais. Essas últimas prestam serviços independentes para as cooperativas ou associações de produção (Gaiger et al., 2015). Então, conforme mostra a Figura 3.1, retiraram-se as empresas sociais brasileiras de uma matriz que se originou no terceiro setor.

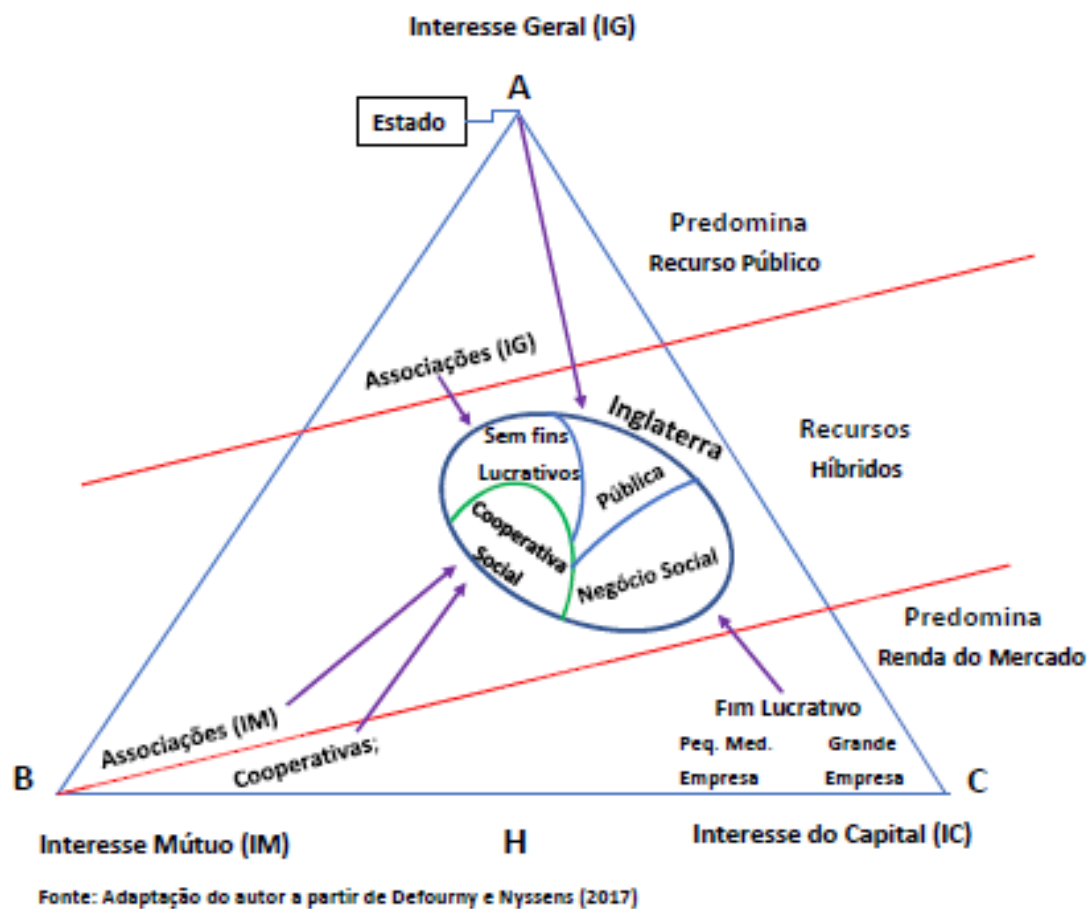
O grupo EES se desloca para a direita, conforme a Figura 3.1, na medida que tais empreendimentos procuram equilibrar a distribuição de seus lucros. Observa-se que, diferente das empresas do segundo setor, nesse caso não existe a figura do investidor e o lucro é dividido entre os trabalhadores. Também, conforme mostra a Figura 3.1, o grupo EES se desloca para cima. Esse deslocamento ocorre à proporção que o grupo apresenta interesses mais gerais e, além disso, passa a contar com maior apoio do Estado. As justificativas para o deslocamento do grupo se verificam no objetivo das políticas públicas. No caso dos EES, os investimentos visam reduzir a pobreza extrema no país (Singer et al. 2014).

Na Inglaterra, diferentemente do Brasil, já se identificaram os quatro tipos de empresas sociais oriundos das três diferentes matrizes (Figura 3.2). O próprio Estado, posicionado no vértice A do triângulo ABC, está impulsionando a criação das empresas sociais públicas (Defourny & Nyssens, 2017). Elas se deslocam no sentido da base BC do triângulo ABC na medida que captam recursos também no mercado (Figura 3.2). Conforme as políticas governamentais, o objetivo destas empresas é contribuir para a resolução dos problemas sociais do país.

As associações de interesse geral são, predominantemente, mantidas pelo governo, o que justifica o seu posicionamento acima da linha tracejada da Figura 3.2. Elas dão origem às empresas sem fins lucrativos, um dos quatro grupos de empresas sociais identificados pelo projeto ICSEM (Defourny & Nyssens, 2017). Como essas empresas sociais captam parte de seus recursos no

mercado, elas também se deslocaram no sentido da base BC do triângulo ABC. No que tange à dependência do mercado e aos interesses do grupo, a Figura 3.2 mostra que as empresas sem fins lucrativos e as sociais públicas estão mais distantes da base BC do triângulo ABC. Ambas têm interesses mais gerais e recebem mais apoio do Estado.

Figura 3.2 – Mapa conceitual: empresa social no Reino Unido



Observa-se, porém, que as políticas praticadas no país evidenciam que o governo tende a retirar o apoio dessas empresas (Nicholls & Teasdale, 2017). Então, elas se tornariam mais dependentes do mercado, o que causaria um deslocamento delas na direção da base BC na Figura 3.2. Na Inglaterra, o segundo setor da economia clássica constitui a matriz que gera os negócios sociais, terceiro grupo de empresas sociais (Figura 3.2). Observa-se que o grupo se desloca um pouco no sentido do vértice A do triângulo ABC, pois os negócios que praticam são de interesse mais geral, quando comparados aos negócios das empresas tradicionais. Os membros desse grupo também captam recursos públicos e se tornam um pouco menos dependentes do mercado.

Por fim, a matriz gerada a partir do terceiro setor dá origem às cooperativas sociais, o quarto grupo das empresas sociais inglesas (Figura 3.2). Assim como no caso dos empreendimentos de economia solidária no Brasil, as empresas desse grupo se caracterizam por captarem recursos no mercado e por recebê-los do governo. Além disso, elas atendem aos interesses de seus membros e aos interesses mais gerais. Outros pontos comuns nesse grupo são a gestão participativa e a propriedade dos meios de produção. Nas empresas provenientes dessa matriz, os próprios trabalhadores são donos e administram os negócios em ambos os países.

As cooperativas sociais inglesas são semelhantes aos empreendimentos de economia solidária brasileiros. Nesse ponto, o Brasil e a Inglaterra são comparáveis. As organizações se originam dos princípios cooperativistas em ambos os países e são constituídas para atender aos interesses específicos de seus membros. Ao perseguirem os seus objetivos, elas acabam por atenderem também a interesses mais gerais, na medida que criam postos de trabalho em uma perspectiva social mais justa. Nesse caso, os meios de produção são dos próprios trabalhadores, o que torna as relações mais horizontalizadas e a distribuição de lucros mais igualitária.

Em geral, as características que fundamentam a tipologia do modelo no Brasil são diferentes daquelas que fundamentam a tipologia do modelo na Inglaterra. A Inglaterra tem empresas sociais nos quatro grupos apresentados pelo projeto ICSSEN (Defourny & Nyssens, 2017), embora as pequenas cooperativas componham a maior parte deste universo (Pestoff & Hulgård, 2016). No Brasil, as únicas empresas classificadas como sociais são aquelas que compõem o grupo EES (Gaiger, Ferrarini et al., 2015). Por essa razão, deve-se tomar alguns cuidados ao estabelecer comparações, uma vez que um único entre os quatro tipos de empresas sociais é comum aos dois casos. É importante destacar que o campo não está consolidado em nenhum desses países.

No Brasil, há aproximadamente 4,5 milhões de empresas ativas. Entre essas, 6.655 cooperativas e 200 mil organizações sem fins lucrativos, incluindo as associações. O número de empresas consideradas sociais é 14. 683, o que representa 0,33% do total. Entre as associações e empresas sem fins lucrativos, 4,3% são consideradas empresas sociais. Entre as cooperativas, esse percentual chega a quase 17%. Mais de 30% das empresas consideradas sociais são informais (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2017, pp. 22; Organização das Cooperativas de Minas Gerais [OCEMG], 2017; Schommer & Fischer, 1999; Gaiger et al., 2015).

Na Inglaterra, há aproximadamente 1,1 milhão de empresas com empregados. O governo fez dois levantamentos das empresas sociais no país, mas usou critérios diferentes. No primeiro,

estimou apenas 15 mil empresas sociais, o que representa 1,4% do total. Já no segundo levantamento, identificou 55 mil empresas sociais, o equivalente a 5% de todas as empresas do país (Spear et al., 2009). Como se trata de um campo de estudo em formação nos dois países, essas estatísticas servem apenas para se ter uma ideia do cenário, portanto não se recomenda usá-las como critério objetivo de comparação.

Tanto no Brasil quanto na Inglaterra, as atividades produtivas são predominantes entre as empresas sociais, em particular, a produção de alimentos. Os brasileiros discutem a agricultura como alternativas ao desemprego, melhoria da condição econômica dos produtores e fixação do homem ao campo, entre outros (Rodrigues et al., 2015). Neste mesmo contexto, os temas mais abordados na Inglaterra são: sustentabilidade alimentar do futuro, segurança na produção de alimentos, métodos etnográficos em fazendas, ativismo e engajamento cívico, a cultura da alimentação versus os sistemas de comunicação, entre outros (Choi & Graham, 2014).

Observou-se que, para um mesmo tema, o tipo de abordagem muda muito de um país para o outro. Nos dois casos, verificou-se que as empresas sociais encontram problemas em seus processos organizacionais. Entre os principais, pode-se destacar a burocracia. No caso brasileiro ela aparece, principalmente, no momento da legalização e da obtenção de crédito (Silva, 2017). No caso inglês, a falta de leis específicas, às vezes, impede algumas ações empreendedoras no país (Campisano et al., 2017).

Em geral, os projetos brasileiros são afetados pela falta de assistência técnica, pela falta de apoio para as vendas, pela falta de articulação entre os produtores e pelas discontinuidades das políticas públicas (Singer et al., 2014). Esses problemas mostram que, enquanto as empresas sociais do Brasil buscam meios para vencer algumas barreiras primárias, as empresas sociais inglesas já operam em ritmo constante. Entretanto, o governo inglês está reduzindo o financiamento para essa classe empresarial (Ridley-Duff & Bull, 2015), o que pode significar um grande problema em um futuro próximo. A falta de apoio financeiro do Estado, possivelmente, reduzirá o número de empresas sociais na Inglaterra ou mudará as suas características.

A revisão da literatura sobre as empresas sociais permite algumas conclusões preliminares. Na perspectiva de um modelo teórico, o campo de estudo está se formando a partir das três matrizes na Inglaterra, mas no Brasil, a única matriz que gera as empresas sociais é aquela oriunda do terceiro setor. Isso significa que, conforme o modelo proposto pelo ICSEM, o número de organizações brasileiras está subestimado. Aparentemente, o que justifica esse problema é a falta

de pesquisas empíricas, principalmente trabalhos direcionados para os objetivos socioeconômicos e de gestão nas empresas brasileiras. Ações nesse sentido, para os três setores da economia clássica, colocariam o Brasil em destaque em uma agenda de pesquisa mundial.

A partir dos modelos ajustados às realidades dos dois países, observou-se que as empresas sociais parecem se organizar melhor na Inglaterra do que no Brasil. Nos dois países, elas recebem o apoio do governo, mas os recursos financeiros daqui são restritos se comparados aos ingleses. Além disso, os cidadãos ingleses parecem mais preparados para a aplicação dos recursos do que os brasileiros. Uma explicação possível para essa última situação é uma aparente falta de sintonia entre o público-alvo e as políticas públicas brasileiras. O foco governamental está na população mais pobre, entretanto essa não tem perfil para alavancar os negócios. Ainda pode-se destacar a predisposição para o voluntariado que existe na Inglaterra, mas que é raro no Brasil.

4 EMPRESA SOCIAL DE AGRICULTURA

Enquanto o Capítulo 2 apresenta as empresas sociais de agricultura urbana na perspectiva do espaço, o Capítulo 3 trata de definir o campo teórico para o estudo das empresas sociais. Este capítulo propõe estabelecer as fronteiras do campo teórico onde as empresas sociais de agricultura urbana são discutidas. Ademais, este texto complementa as discussões sobre agricultura, enfatizando os métodos produtivos. Ainda no Capítulo 4, as comunidades que sustentam a agricultura (CSAs) são interpretadas a partir das principais características das empresas sociais e da agricultura urbana. No final de cada seção, com base exclusiva na literatura, compara-se Brasil e Inglaterra na perspectiva do tópico apresentado.

Assim como nos capítulos anteriores, emprega-se neste capítulo o método da revisão bibliográfica sistemática com o objetivo de evitar possíveis vieses interpretativos. A ausência de publicações, principalmente acerca do custo de produção nas pequenas empresas de agricultura brasileiras, exigiu que se empregasse a técnica estatística de meta-análise para algumas estimativas. Em algumas dimensões de análise, o simples levantamento dos textos mostra que o Brasil e a Inglaterra vivem momentos diferentes. Por exemplo, na perspectiva ambiental, enquanto a bibliografia brasileira mostra que o país está identificando os seus problemas, a literatura inglesa mostra que o país busca soluções para os seus problemas.

Na Seção 4.1, procura-se mostrar a produção agrícola em uma perspectiva histórica, a partir de suas três revoluções (Ehlers, 2018). Na sequência, apresentam-se a divisão do trabalho no campo, o surgimento do agronegócio e a heterogeneidade do rural brasileiro se comparado ao rural da Inglaterra (Medina & dos Santos, 2017). Então, discute-se os movimentos rebeldes na perspectiva europeia e a agricultura alternativa em geral (Pereira et al., 2017). Verifica-se que tais movimentos surgiram em função das revoluções agrícolas e que a agricultura urbana contemporânea pode ser interpretada como uma dimensão desses movimentos sociais (Blättel-Mink et al., 2017).

No Capítulo 3, forma-se o campo para as empresas sociais. Na Seção 4.2, a partir do campo já formado, propõe-se delimitar as fronteiras para o campo de estudo das empresas sociais de agricultura. A pesquisa evidencia que as três matrizes formadas pelos setores clássicos da economia geram empresas sociais de agricultura na Inglaterra. Entretanto, apenas a matriz formada pelos empreendimentos do terceiro setor brasileiro gera essa modalidade de empresa (Spear et al., 2009;

Gaiger et al., 2015; Defourny & Nyssens, 2017). Por se tratar de um estudo comparativo, o foco da pesquisa recairá sobre o campo que é comum aos dois países. Procurou-se ilustrar os campos formados por meio de publicações sobre casos empíricos.

Na Seção 4.3 aborda-se a agricultura na perspectiva das práticas realizadas no campo. Primeiro, analisa-se a dimensão social, tanto na área rural brasileira quanto na área rural inglesa (Abramovay, 1988; Noce & Neto, 2017). Nesse tópico, para os dois países, apresentam-se as características dos camponeses em termos da escolaridade, da renda e dos preconceitos que circundam as áreas rurais. Ademais, discute-se o processo migratório brasileiro e o conforto que o campo oferece nos dois países (Devlin & Foundation, 2016). Com relação às empresas sociais de agricultura urbana, focou-se na transição geracional e nas políticas públicas que visam, ou não, manter os negócios familiares (Revealing, 2018).

Quanto à dimensão ambiental das empresas de agricultura, o texto discute a adoção, ou rejeição dos produtos químicos oriundos da Revolução Verde, bem como as consequências da decisão de aceita-los. Ademais, caracterizam-se os métodos alternativos de cultivo, as técnicas empregadas (Nabi et al., 2017) e as implicações do uso da química na produção agrícola (Altieri, 2018). Além disso, procura-se comparar o Brasil e a Inglaterra, entre outros aspectos, no que tange ao volume de pesticidas utilizados e à contaminação das águas (Bombardi, 2017). Por fim, discute-se a postura dos dois países quanto às iniciativas para minimizar os problemas ambientais (Burton, 2014).

O tópico relativo às características econômicas das empresas de agricultura visa, principalmente, relacionar as práticas ambientais com a sustentabilidade financeira na agricultura. Assim sendo, discutem-se os métodos contábeis, convencionais e ambientais, para determinar os custos rurais (Russell et al., 2017). No que se relaciona à elaboração desses custos, a seção evidencia as diferenças entre os pequenos produtores brasileiros e ingleses (Biancardi et al., 2017). O texto mostra também a dicotomia entre os grandes e os pequenos produtores, os principais mercados para venda e, principalmente, as diferenças entre Brasil e Inglaterra nessas perspectivas.

A última seção do capítulo estabelece as fronteiras para o campo comum de estudos das empresas que sustentam a agricultura (CSAs) (Mougeot, 2005; Gaiger et al., 2015; Defourny & Nyssens, 2017). O mapa conceitual apresentado nesse tópico mostra as CSAs na interseção dos campos brasileiro e inglês. Por fim, o capítulo apresentará as várias dimensões das CSAs. Entre elas, o perfil de seus consumidores, o perfil desejável para os seus gestores, a gestão das CSAs na

perspectiva da governança, as características de seu quadro funcional e seus principais objetivos empresariais (Vassalos et al., 2017; Vasquez et al., 2016; Blättel-Mink et al., 2017; Darolt et al., 2016).

Ao final do capítulo verifica-se que as empresas CSAs formam um subconjunto das empresas sociais de agricultura urbana. Por isso, a parte empírica dessa pesquisa se restringe a investigar as CSAs da Região Metropolitana de Belo Horizonte e as CSAs da Grande Londres. Assim sendo, na última seção pretende-se responder a pergunta geral de pesquisa, “como as empresas sociais CSAs estão se organizando nas cidades de Belo Horizonte e Londres?”, porém, embasado apenas pela literatura. Os dados da pesquisa de campo são analisados no Capítulo 6, então, o trabalho empírico também responde a pergunta geral de pesquisa.

4.1 Produção agrícola

Historicamente, contabilizaram-se mudanças profundas nos processos agrícolas. A primeira delas ocorreu há aproximadamente cinco mil anos antes de Cristo, quando as sociedades neolíticas deixaram a condição de predadoras. Nesse período, os homens passaram a criar os animais e a cultivar os alimentos e essa mudança alterou sobremaneira os ecossistemas naturais (Mazoyer & Roudart, 2008; Andersen et al., 2016). Tanto a “revolução agrícola neolítica” quanto as revoluções agrícolas modernas possibilitaram explorar mais e melhor os recursos naturais.

Após a Idade Média, por volta dos séculos XVI e XVII, os cidadãos europeus se viram obrigados a lidar com a fome. Naquela época, com a mão de obra e as técnicas disponíveis, era impossível produzir o suficiente para todos. Então, a partir do século XVIII, ocorreu a primeira revolução agrícola moderna. Com as novas técnicas empregadas no plantio e na criação, a produtividade dos sistemas alimentares se multiplicou (Ehlers, 2017). Esse período, início da produção de alimentos em larga escala, ficou conhecido como a “Primeira revolução agrícola moderna”.

Os desenvolvimentos simultâneos da criação e do cultivo caracterizam essa revolução, uma vez que se tratava de atividades mutuamente excludentes. Os agricultores passaram a plantar vegetação forrageira, alimento para as criações, nas mesmas áreas dos cultivos convencionais. Então, eles realizavam a rotação de cultivos alternando, em um mesmo espaço, a produção para os animais e para as pessoas. A produção das forrageiras, principalmente leguminosas como feijão,

melhoram muito a qualidade do solo, deixando-o preparado para receber o próximo cultivo. Nesse caso, o produtor não precisava mais deixar a terra descansar, o que lhe garantia maior produtividade (Ehlers, 2017).

A Primeira revolução agrícola moderna preparou o terreno para a Revolução Industrial, pois garantiu alimento para os trabalhadores e matéria prima para a indústria têxtil. Os avanços proporcionados pela Revolução Industrial facilitaram a comercialização da produção alimentícia excedente do século XIX. Ademais, ela promoveu a motorização, a mecanização e a quimificação dos campos, o que culminou na Segunda revolução agrícola moderna (Mazoyer & Roudart, 2008; Ehlers, 2017). Observa-se que houve uma espécie de ajuda mútua entre as revoluções agrícola e industrial.

Em meados do século XIX, o adubo químico substituiu o adubo orgânico. Os agricultores já não precisavam mais produzir no próprio terreno o adubo natural para revigorar a terra. Então, o plantio das forrageiras e o rodízio de cultivos cederam lugar para os produtos de maiores valores comerciais. Também, os motores elétricos, os tratores e outras máquinas sofisticadas substituíram as pessoas e contribuíram para aumentar ainda mais a produtividade. Dessa forma, os ganhos de produtividade oriundos da Segunda revolução agrícola são incomparáveis com aqueles gerados pelas revoluções anteriores. Nesse cenário, apenas 5% da população produziria o suficiente para alimentar todas as pessoas (Mazoyer & Roudart, 2008).

A Revolução Verde é uma segmentação da revolução agrícola contemporânea. Embora ela também tenha o objetivo de aumentar a produtividade, os meios que ela utiliza são bem diferentes. Enquanto a base para a Segunda revolução agrícola moderna foram as máquinas e o fertilizante químico, o cerne da Revolução Verde é um pacote que inclui as modificações genéticas e os agrotóxicos. Esse “pacote” foi desenvolvido por fundações privadas da América do Norte para ser implantado na Ásia, América Latina e África. Eles testaram os produtos na década de 1950 e os disseminaram a partir de 1960 (Mazoyer & Roudart, 2008; Schneider & Zanelli, 2017; Stone & Glover, 2017; Pereira, de Souza, & Gabriel, 2017).

As pesquisas que deram origem à Revolução Verde, em princípio, tiveram como objetivo aumentar a produtividade do trigo, do milho, da soja e do arroz (Stone & Glover, 2017). Observou-se que o projeto incentiva a monocultura e que ele se direciona ao grande produtor, aquele com boas estruturas e com capital para adquirir o novo produto americano. Conforme Pereira et al. (2017), a Revolução Verde e a Segunda Guerra Mundial devem ser analisadas juntas. Os autores

defendem que, embora a erradicação da fome tenha sido o apelo social para se implantar a revolução, o verdadeiro interesse do capitalismo era manter o poder que a indústria havia perdido com a queda do mercado bélico após as guerras.

As revoluções agrícolas modernas propiciaram imensos ganhos de produtividade, mas desestruturaram todo o modo tradicional de produção rural (Pereira et al., 2017). Quanto à produção bruta do trabalho, um agricultor tradicional, em média, maneja 1ha e produz 1.000 kg por ano. Aquele que usa os agrotóxicos e os transgênicos oriundos da Revolução, em um 1ha, produz 10.000 kg no mesmo tempo. Este último produtor, caso utilize pequenas máquinas ou tração animal, é capaz de manejar 5ha e produzir 50.000 kg por ano (Mazoyer & Roudart, 2008). Essa mudança abrupta do modo de produção extinguiu pequenos produtores, causou êxodo rural, concentrou renda e generalizou o empobrecimento no campo (Pereira et al., 2017).

A taxa de crescimento populacional, a partir de meados do século XX, justifica a preocupação com a produção de alimentos, pois em 50 anos a população mundial saltou de 3 bilhões em 1960 para mais de 7 bilhões no início deste século. Entretanto, a sustentabilidade ecossistêmica também deveria ser considerada, uma vez que o uso de agrotóxicos e de adubos químicos causam doenças, tanto para as pessoas quanto para a terra. Por um lado, quanto maior a produtividade, maior o desenvolvimento no presente. Por outro lado, os recursos naturais são finitos e as próximas gerações ficarão comprometidas. Ademais, as revoluções concentraram ainda mais a riqueza e a pobreza aumentou (Santos, 1988; Abramovay, 2012).

As consequências imediatas do uso indiscriminado dos recursos naturais, como a chuva ácida e o efeito estufa, colocaram o tema “meio ambiente” nas agendas governamentais em meados da década de 1980. A partir de então, as discussões sobre os problemas ambientais se intensificaram. Na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, Rio-92, os países mais ricos constataram que havia necessidade de mudar os paradigmas tecnológicos relativos à produção. Em outros termos, eles concluíram que os métodos contemporâneos empregados nos processos agrícolas deveriam ser repensados (Ehlers, 2017).

Os principais problemas identificados na agricultura moderna foram a ineficiência energética e os impactos ambientais (Ehlers, 2017). Em geral, o processo produtivo de alimentos consome muita energia, principalmente, em função das técnicas empregadas em seu manejo (Brooker et al., 2016). Entre as práticas agrícolas mais nocivas, destacam-se aquelas decorrentes da Revolução Verde, uma vez que elas impactam frontalmente às pessoas e a natureza. Inclusive,

o uso de agrotóxicos se tornou caso de saúde pública em muitos dos países pobres ou em desenvolvimento (De Oliveira Trecha, Lovatto, & Mauch, 2017). Outras agressões comuns ao meio são o desmatamento, a erosão e a monocultura.

A partir do pressuposto de que os recursos ecossistêmicos são finitos (Abramovay, 2012), torna-se importante promover a sustentabilidade dos vários processos produtivos. Em especial, a produção de alimentos deve se articular bem com a capacidade que a natureza tem para se recompor. Caso contrário, poderá faltar alimento em algum momento do futuro. Conforme Both e Fischer (2017), o equilíbrio ambiental que se almeja depende também das dimensões econômica e social. Para os autores, a produção alimentícia tem que atender às necessidades da geração atual, porém não poderá comprometer a autossuficiência produtiva das próximas gerações.

A definição de sustentabilidade para a agricultura mundial, segundo Rockström et al. (2017), deve atender às necessidades sociais e cumprir os critérios que possibilitam produzir alimentos. Em adição, deve garantir os demais serviços ecossistêmicos dentro de certos limites de segurança. Os serviços a que eles se referem englobam a estabilização climática, o controle das enchentes, o apoio à saúde mental e a nutrição. Ademais, os limites de segurança são objetivos, como reduzir de 50 a 80% a emissão de CO₂ até 2050 comparando com 1990, e aumentar em 50% a produtividade de água até 2030. Ehlers (1994) enfatiza que a sustentabilidade agrícola depende também de melhoras na qualidade de vida dos agricultores.

Após a Segunda revolução agrícola moderna, em média, a condição socioeconômica do agricultor piorou. Primeiro, as fazendas mais estruturadas se especializaram em um dos grandes ramos, vegetal ou animal. Em seguida, elas formaram polos regionais para atender os mercados internos e externos. Estas fazendas abastecem com matéria prima as indústrias que produzem gêneros alimentícios e não alimentícios. Então, as indústrias tanto colocam os produtos com maior valor agregado no mercado quanto abastecem as próprias fazendas com insumos. A partir dessa divisão do trabalho, em países industrializados, as atividades industriais passaram a representar mais de 10% da renda nacional, enquanto a própria agricultura menos de 3% (Mazoyer & Roudart, 2008).

Antes das revoluções, os próprios agricultores beneficiavam os seus produtos e os distribuíam no mercado local. Depois, a distribuição ficou a cargo dos moinhos, laticínios, indústrias açucareiras, etc. Do outro lado, eram os pequenos produtores ou artesãos que abasteciam as propriedades com o próprio gado de leite, adubo, utensílios e ferramentas, mas eles foram

substituídos pelas grandes indústrias que passaram a fornecer, além dos produtos habituais, os motores, máquinas, combustíveis, adubos químicos, etc. Observa-se então que, em geral, restou para o agricultor apenas a produção de matéria prima e que, por isso, a sua renda se reduziu de forma significativa.

Em adição à divisão do trabalho, os relatórios e desdobramentos da Conferência Rio-92 ratificaram que, em geral, as nações estão preocupadas com o legado das revoluções agrícolas (Martins et al., 2015). Nesse evento, os países presentes criaram uma ferramenta de gestão participativa, Agenda 21, cujo objetivo é coordenar ações colaborativas em prol da reinterpretação do conceito de progresso. Diante das práticas associadas ao uso dos ecossistemas, além de soluções para a degradação ambiental generalizada, a sustentabilidade rural depende de uma distribuição mais justa de terras e de incluir socialmente o agricultor.

Entretanto, ainda não existe consenso com relação ao rumo que se deve tomar. Em uma linha do desenvolvimento econômico, estão aqueles que defendem o agronegócio como símbolo para o progresso. Esse setor da agricultura é representado pelos grandes produtores de commodities, categoria que surgiu a partir das mudanças que os processos agrícolas sofreram. Nesse segmento, os fazendeiros latifundiários se voltaram para a monocultura ou criação em larga escala. O objetivo deles é atender o mercado global. Do outro lado, estão aqueles que acreditam nas pequenas propriedades como meio para se atingir a sustentabilidade (Medina & dos Santos, 2017).

Em especial, nos países para os quais os produtos químicos provenientes da Revolução Verde foram direcionados, houve uma redefinição injusta do espaço rural. Enquanto os maiores produtores concentraram ainda mais terra, os pequenos agricultores foram excluídos ou tiveram as suas propriedades reduzidas (Pereira et al., 2017). Não raramente, verifica-se em países como o Brasil verdadeiras batalhas pela posse da terra. De um lado, está o agronegócio com o apoio do governo e todos os aparatos desenvolvidos pela Revolução Verde. Do outro, estão as comunidades tradicionais praticando a policultura, em pequenas parcelas de terra, para distribuição local (de Bortolo, Oliveira, & Silva, 2015).

Entre os pequenos produtores rurais, estão aqueles que plantam com objetivos comerciais e aqueles que produzem para subsistência. Neste último caso, as comunidades possuem forte vínculo com o meio em que vivem. Os produtores ainda usam técnicas agrícolas rudimentares e procuram se harmonizar com o ecossistema. Em geral, eles cultivam os produtos básicos para o consumo ou

para abastecer os pequenos vilarejos em que moram (Pinho et al., 2015). Nos países dominados pelo agronegócio, como o Brasil, os grandes produtores usam veneno de forma indiscriminada, essa prática afeta sobremaneira a agricultura de subsistência (Meirelles, 2015).

As pequenas propriedades que produzem com objetivos comerciais, geralmente, compõem o seguimento da agricultura familiar, tanto no Brasil quanto nos países desenvolvidos (Sabourin, 2017; Lobley, Baker, & Whitehead, 2016). Entretanto, as políticas públicas voltadas para o setor se diferem entre países pobres e ricos. Observa-se que os ingleses repeliram os produtos provenientes da Revolução Verde (Jones & Tranter, 2014), mas o Brasil os aceitou. Essa decisão, certamente, influenciou a produção rural dos dois países. Contudo, essa ação não reduziu a importância das pequenas propriedades, pois elas praticam a policultura e diversificam a alimentação para população em qualquer região.

No período de transição para o século XX, a adubação química se sobrepunha aos métodos tradicionais. Por outro lado, entre 1920 e 1930, já se encontrava formada uma corrente, denominada “movimentos rebeldes”, contrária ao método artificial. Os movimentos surgiram, simultaneamente, em vários países europeus com as denominações de agricultura biodinâmica, orgânica ou biológica e, no Japão, como agricultura natural (Ehlers, 1994). Na década de 1970, em decorrência da Revolução Verde, surgiram também os movimentos sociais de contestação, intitulados por “agricultura alternativa” (Schneider & Zanelli, 2017).

Naqueles momentos, a sociedade estava se organizando em prol da agricultura de base ecológica e agroecológica. Observa-se então que as consequências das revoluções agrícolas desencadearam movimentos sociais, tanto no campo quanto nas cidades. Por força desses movimentos, a agricultura renasceu no espaço urbano contemporâneo, porém com outras perspectivas. Antes da Revolução Industrial, a função da agricultura urbana era, prioritariamente, alimentar as pessoas. Atualmente, além de aumentar a resiliência das cidades, as atividades agrícolas urbanas são formas de protesto (Tornaghi, 2017).

Observa-se que os limites entre rural e urbano são tênues (Camarano & Abramovay, 2014). A agricultura urbana se caracteriza pelo cultivo ou a criação em áreas urbanas ou periurbanas. Além da produção ou criação, considera-se como parte das atividades o processamento e a distribuição dos produtos (Mougeot, 2005). No processo produtivo, deve-se aproveitar os recursos, serviços e produtos disponíveis na localidade e os seus resultados devem retornar para a mesma área. Mougeot (2006) descreve um ambiente ideal para que os projetos de agricultura urbana alcancem

o sucesso. Para ele, deve haver o reconhecimento do governo, autossuficiência local incluindo mercado e segurança alimentar, terrenos disponíveis para pobres e ricos e um sistema de compostagem orgânica.

Parte dos pesquisadores descreve a agricultura urbana, exclusivamente como um movimento social (Blättel-Mink et al., 2017). Outros a defendem como uma atividade aliada dos governos para minimizar os problemas de saúde pública (Clatworthy et al., 2017). Ainda tem aqueles que consideram os plantios urbanos um meio de subsistência para as comunidades pobres (De Moura & de Almeida, 2017). Por fim, existe uma linha de pesquisa que investiga os casos de agricultura urbana como atividade comercial (Bambirra et al., 2016; Rodrigues & Tubaldine, 2016; Liu et al., 2017).

Na área rural, pratica-se a agricultura em larga escala ou em pequenas propriedades. No primeiro caso, a agricultura caracteriza o agronegócio e é desenvolvida por grandes empresas. As áreas agrícolas menores produzem para subsistência ou com objetivos comerciais. Essas últimas, em geral, são as pequenas empresas familiares (Schneider & Niederle, 2008). Na área urbana, a agricultura se desenvolve em pequenas propriedades (Coin, 2016; Clatworthy et al., 2017). Os objetivos das atividades, conforme já mencionado, são variados. Entretanto, não raramente se observa empresas de agricultura urbana estruturadas e com finalidades comerciais bem definidas.

Na área rural, as atividades agrícolas comerciais estão se organizando em forma de cooperativas, associações, pequenas ou grandes empresas. A agricultura urbana comercial também está se organizando da mesma forma, porém não se verificam nas cidades grandes empresas de agricultura. As áreas consideradas urbanas não são compatíveis com o agronegócio ou com os latifúndios, pois eles demandam grandes áreas. Da mesma forma que em outros ramos, as atividades agrícolas podem ser de interesse geral, interesse mútuo ou de interesse do capital, embora seja mais comum identificar em uma mesma empresa os três tipos de interesses (Gaiger et al., 2015; Defourny & Nyssens, 2017).

Na Seção 4.2, propõe-se ajustar um modelo para as empresas sociais de agricultura a partir da teoria discutida no Capítulo 3. Inicia-se a seção definindo as matrizes que vão gerar os quatro modelos de empresas sociais: sem fins lucrativos, públicas, negócios sociais e cooperativas sociais. As empresas de cada um dos setores da economia clássica compõem a matriz do respectivo setor. Então, de cada uma das matrizes, retira-se as empresas sociais de agricultura para compor os campos teóricos do Brasil e da Inglaterra. O mapa conceitual do final da seção facilitará a

identificação visual dos campos.

4.2 Empresa social de agricultura: o campo de estudo

Em conformidade com os dados do projeto "The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM)" (Gaiger et al., 2015; Defourny & Nyssens, 2017) apresentado no Capítulo 3, criou-se o campo teórico para estudar as empresas sociais no Brasil e na Inglaterra. A partir dos limites estabelecidos no capítulo precedente, propõe-se delimitar o campo para estudar as empresas sociais de agricultura, também nos dois países. Não se trata da generalização do modelo que está em construção no âmbito do ICSEM, mas de ajustá-lo às necessidades específicas deste trabalho.

Em termos metodológicos, propõe-se delimitar as fronteiras para as empresas sociais de agricultura, a partir do campo já criado para as empresas sociais. Argumenta-se que as empresas sociais de agricultura formam um subconjunto no campo das empresas sociais, definido no Capítulo 3. Então, a proposta da Seção 4.2 será descrever os quatro campos gerados pelas matrizes dos três setores econômicos. Ademais, a composição dos campos teóricos será ilustrada a partir de casos identificados na revisão bibliográfica dos dois países. Por fim, será apresentado um mapa conceitual para resumir a descrição dos campos.

Todas as empresas que compõem o setor público formam um conjunto que será denominado de matriz do primeiro setor. Conforme já discutido, nem todas as empresas dessa matriz são empresas sociais (Defourny & Nyssens, 2017). De acordo com o modelo idealizado no âmbito do ICSEM, para que uma empresa dessa matriz seja considerada social, ela precisa gerar receitas no mercado, em outros termos, ela deve ser híbrida na perspectiva da captação de recursos. Na Inglaterra, Spear et al. (2009) identificaram duas modalidades de empresas sociais nessa matriz: as empresas sociais "Sem fins Lucrativos" e as empresas sociais "Públicas". Esses dois tipos fazem parte do campo das empresas sociais inglesas.

As associações e as empresas sem fins lucrativos que possuem interesse geral, por serem semelhantes às empresas públicas, estão alocadas na matriz do primeiro setor (Defourny & Nyssens, 2017). Então, dentro do conjunto de instituições que formam essa matriz, além das empresas tradicionais do primeiro setor, estão as empresas sociais sem fins lucrativos que possuem objetivo geral. Essas empresas recebem financiamentos públicos, mas também buscam recursos no

mercado. Nessa matriz, o universo das empresas sociais sem fins lucrativos é composto por negócios de segmentos diferentes. Entretanto, o campo que se propõe formar será restrito aos empreendimentos que atuam no segmento de agricultura.

O projeto Vacant Lot é um caso ilustrativo para as empresas sociais de agricultura sem fins lucrativos (Feireiss & Feireiss, 2009). Esse projeto surgiu a partir da iniciativa privada que, em parceria com uma empresa sem fins lucrativos, construiu dezenas de hortas em moradias populares de Londres. O objetivo dos empreendimentos é criar espaço de convivência para moradores de pequenos apartamentos e embelezar a região. As empresas foram montadas com recursos públicos, mas elas se mantêm com a venda de produtos e cursos para o público local.

No caso da Inglaterra, além das empresas do setor público que já foram mencionadas, ainda existe uma nova modalidade empresarial que compõe a matriz do primeiro setor. Trata-se daquelas empresas, cuja criação foi impulsionada pelo governo. Nesse caso, os empreendimentos são constituídos para cumprir algumas tarefas que seriam de responsabilidade do poder público. Conforme Defourny e Nyssens (2017), eles são as empresas sociais criadas pelo governo. Os autores observam que eles recebem recursos públicos, captam recursos no mercado, usam mão de obra voluntária e também remunerada, em outros termos, eles se enquadram no modelo teórico definido pelo ICSEM.

Entre as instituições que constituem a matriz do primeiro setor, além das empresas públicas tradicionais e aquelas sem fins lucrativos, está o conjunto dos empreendimentos sociais cuja criação foi impulsionada pelo governo. Assim como no caso precedente, o conjunto das empresas sociais públicas é composto por negócios de vários segmentos. Embora exista prevalência na área da saúde, esse conjunto contém empresas sociais de agricultura. O campo que se propõe delimitar para essa pesquisa, considera apenas o segmento agrícola.

Por exemplo, o governo inglês impulsionou a criação de empresas sociais públicas de agricultura, denominadas City Farms (Liu et al., 2017). Elas são pequenas fazendas agrícolas que têm como objetivo atender à demanda da população nos segmentos de lazer e educação. Essas empresas agrícolas captam recursos no mercado, por meio da venda de produtos, e recebem subsídios públicos. Elas possuem claros objetivos sociais, uma vez que são espaços de recreação gratuitos disponibilizados para as famílias londrinas. Ademais, as City farms cumprem papel educacional. As pequenas fazendas possuem estrutura para pais e voluntários explicarem às crianças sobre a produção agrícola e a criação de animais (Mok et al., 2014).

Na Inglaterra, observou-se que a matriz do primeiro setor, ou setor do Estado, gerou o campo das empresas sociais de agricultura sem fins lucrativos e das empresas sociais de agricultura públicas. No Brasil, criou-se o campo para estudar as empresas sociais, exclusivamente, a partir do terceiro setor (Gaiger et al., 2015). Ademais, a literatura brasileira não mostrou iniciativas provenientes da matriz do primeiro setor que pudessem ser classificadas como empresas sociais de agricultura. Observa-se que esses dois tipos de empresas sociais não são comuns aos dois países. Assim sendo, elas não farão parte do público alvo para este estudo, uma vez que não possibilitariam comparar o Brasil e a Inglaterra.

Da mesma forma que as instituições governamentais e o patrimônio público compõem o primeiro setor econômico clássico, o conjunto das empresas privadas com finalidades particulares fazem parte do segundo setor ou setor de mercado (Tenório, 1999). Essas empresas do setor de mercado formam a matriz do segundo setor. Nesse caso, as pequenas, as médias e as grandes empresas particulares que priorizam o lucro pertencem a essa matriz. Um subconjunto das instituições da matriz do segundo setor forma o campo das empresas sociais, denominado “negócio social”.

Conforme mostrou o Capítulo 3, uma característica dessas empresas é a dimensão social que elas apresentam. No campo dos negócios sociais os objetos empresariais também são diversificados. Entre as várias modalidades de negócios, apenas aqueles relativos à agricultura vão constituir o campo que se propõe discutir nesse trabalho. Entretanto, assim como nos casos precedentes, os negócios sociais de agricultura não são comuns ao Brasil e à Inglaterra. Pois, a literatura brasileira não mostra empresas sociais derivadas da matriz do segundo setor (Gaiger et al., 2015). É possível que esses negócios sociais existam, entretanto não houve trabalho de pesquisa o suficiente para identifica-los (Schommer & Fischer, 1999).

A área rural inglesa conta com produtores agrícolas de tamanhos variados (Jones & Tadjewski, 2015; Lobley et al., 2016). Por essa razão, as empresas de agricultura do segundo setor são diversificadas. O terceiro tipo de empresa social de agricultura, denominado “Negócio Social”, é comum no país. Entre os vários casos empíricos publicados, pode-se citar a agricultura de cuidados que está se intensificando na Inglaterra nesta década. Trata-se de grandes ou pequenas fazendas que, além das atividades agrícolas, cuida da saúde das pessoas. Essas empresas têm fins sociais claros, fonte híbrida de recursos e as demais características de uma empresa social (Hemingway, Ellis-Hill, & Norton, 2016; Leck, Evans, & Upton, 2014).

Por outro lado, a área rural brasileira se caracteriza pela dicotomia entre o agronegócio e os pequenos produtores familiares (Ehlers, 2018). Em função dessa dicotomia, as empresas de commodities do país compõem a matriz do setor de mercado (Medina & dos Santos, 2017), enquanto os empreendimentos menores compõem a matriz do terceiro setor. Conforme Gaiger et al., (2015), o campo teórico definido para estudar as empresas sociais brasileiras, derivou-se, exclusivamente, da matriz formada pelas empresas do terceiro setor. Assim sendo, mesmo que existam negócios sociais entre as empresas de agricultura do setor de mercado, eles não serão considerados como objeto de estudo neste trabalho.

O terceiro setor da economia clássica abriga todas as empresas de natureza privada e interesse público. Conforme Salamon e Sokolowski (2016), essas empresas devem ter natureza privada, praticar a auto-gestão, admitir participação voluntária e distribuir os seus lucros de forma limitada. Outra característica das empresas do terceiro setor é a formalização. Nesse caso não significa formalização jurídica. Empresas com tais características são comuns no Brasil e na Inglaterra. Entre elas, os tipos clássicos são as cooperativas (Gonzalez, 2017; Costa, Junior, Gomes, & Silva, 2015), as associações e as empresas sem fins lucrativos de interesses mútuos (Schommer & Fischer, 1999).

O conjunto de empresas mencionado no parágrafo anterior forma a matriz do terceiro setor. Essa matriz gera o campo denominado “cooperativa social”. Todas as instituições que constituem esse campo são extraídas do terceiro setor, mas nem todas as empresas dessa matriz são consideradas sociais (Defourny & Nyssens, 2017). De acordo com o modelo teórico definido pelo projeto ICSEM, as instituições do terceiro setor que tiverem interesse mais geral serão consideradas empresas sociais. Por natureza, a matriz do terceiro setor é a que gera um campo com maior número de empresas sociais.

Tanto no Brasil quanto na Inglaterra, existem empresas sociais geradas pela matriz do terceiro setor. As associações e as empresas sem fins lucrativos, com objetivos mais gerais, dão origem às cooperativas sociais inglesas e brasileiras (Defourny & Nyssens, 2017). Especificamente para o caso brasileiro, os empreendimentos informais e os comerciais, desde que classificados como Empreendimentos de Economia Solidária (EES), também são considerados empresas sociais (Gaiger et al., 2015).

O campo que se propõe investigar é aquele formado pela matriz do terceiro setor, pois ele é o único campo comum ao Brasil e à Inglaterra. Esse campo, assim como os outros dois já

apresentados, englobam atividades de segmentos diferentes. Mas o objeto de estudo neste trabalho são as cooperativas sociais ou EES que lidam com agricultura. Assim sendo, a proposta para esta pesquisa é estudar as empresas sociais de agricultura que são comuns ao Brasil e à Inglaterra. Observa-se ainda que, pelas fronteiras estabelecidas até o momento, esses empreendimentos podem estar em áreas rurais ou urbanas.

Com o propósito de ilustrar as empresas sociais de agricultura que compõem o campo do terceiro setor, pode-se citar os pequenos negócios agrícolas familiares brasileiros ou ingleses (Biancardi et al., 2017; Both & Fischer, 2017; Hemingway et al., 2016). Ademais, é apropriado citar as cooperativas e associações de pequenos agricultores dos dois países e, principalmente, as empresas sociais de agricultura que estão se organizando nas áreas urbanas do Brasil e da Inglaterra (Guzzatti, Sampaio, & Turnes, 2014; Devlin & Foundation, 2016; Gonzalez, 2017).

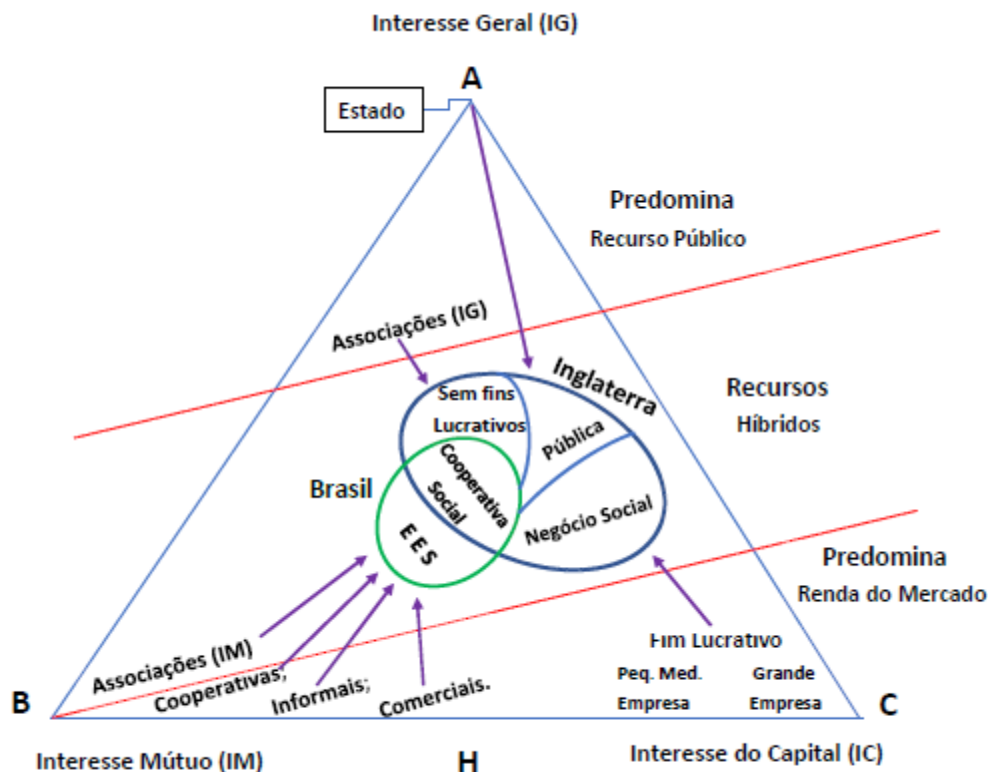
O mapa conceitual da Figura 4.3 sintetiza os campos que se formaram para o estudo das empresas sociais de agricultura. As instituições que compõem o setor do Estado e as empresas sem fins lucrativos de interesse geral formam a matriz do primeiro setor. Essa matriz está representada no ângulo do vértice A do triângulo ABC. Observa-se que ela gera dois de quatro campos. No primeiro, estão representadas as empresas sociais de agricultura denominadas “empresas sem fins lucrativos” e, no segundo, as empresas sociais de agricultura denominadas “públicas” (Spear et al., 2009). Esses campos não são comuns ao Brasil e à Inglaterra, por isso fogem dos propósitos dessa pesquisa.

O ângulo do vértice C no triângulo ABC mostra o setor de interesse do capital ou setor de mercado. Nele estão as pequenas, as médias e as grandes empresas que compõem a matriz do segundo setor. Essa matriz gera o campo das empresas sociais de agricultura denominado “negócio social”. Esse campo também ainda não se formou no Brasil. Embora pouco provável, até podem existir empresas sociais entre os representantes do agronegócio brasileiro, mas conforme Gaiger et al., (2015), não existem estudos suficientes que comprovem esse fato. Como a literatura brasileira não mostra empresas sociais de agricultura no campo do segundo setor, esse grupo de empresas inglesas também não será abordado pela pesquisa.

Por outro lado, no ângulo do vértice B estão os empreendimentos de interesse mútuo que formam a matriz do terceiro setor. Os principais conjuntos de empresas que representam essa matriz são as associações e as cooperativas. Além desses, conforme Gaiger et al., (2015), acrescentam-se as empresas informais e as empresas comerciais. Essa matriz gera o campo das

empresas sociais de agricultura que são comuns ao Brasil e à Inglaterra. Por essa razão, esse campo engloba o objeto que se pretende estudar.

Figura 4.1 – Modelo de análise para empresa social de agricultura



Fonte: Adaptação do autor a partir de Defourny e Nyssens (2017)

Observa-se que os quatro campos delimitados para o estudo das empresas sociais de agricultura (Figura 4.3) se formaram na interseção dos três setores da sociedade. Os empreendimentos que compõem esses campos estão entre o interesse geral, o interesse mútuo e o interesse do capital. Ademais, os empreendimentos são híbridos quanto a captação de recursos. O campo comum aos dois países, Brasil e Inglaterra, é composto por empresas sociais de agricultura denominadas cooperativas sociais ou empreendimentos de economia solidária. A partir desse campo, pretende-se obter as empresas sociais de agricultura urbana, objeto de estudo.

No Brasil, as empresas de agricultura familiar, na maioria das vezes, são tratadas como Empreendimentos de Economia Solidária (EES). Conforme Gaiger et al., (2015), em conformidade com o projeto ICSEM, os EES compõem o conjunto das empresas sociais do país. O mapeamento nacional dos EES mostra que a maioria dessas empresas está relacionada com a produção agrícola,

o que evidencia a presença de empresas sociais de agricultura no país. Essas empresas se organizam como associações e cooperativas, mas existe grande número de informais (Singer et al., 2014). Ademais, elas podem estar na área rural ou urbana.

Em grande parte, os empreendimentos agrícolas ingleses são de interesse mútuo, principalmente os pequenos e médios. Além da sustentabilidade econômica, em geral eles buscam a sustentabilidade ambiental. A produção está voltada para o mercado interno, e a atividade, quase sempre, é subsidiada pelo governo (Ambrose-Oji, Lawrence, & Stewart, 2015; Beitzen-Heineke, Balta-Ozkan, & Reefke, 2017). A própria legislação inglesa, na maioria das vezes, classifica essas empresas como sociais (Department for Trade and Industry, 2002). Mas, independentemente da classificação britânica, elas poderiam ser consideradas empresas sociais. Observa-se que as características dessas empresas atendem às exigências o ICSEM.

Ratifica-se que as empresas sociais da Inglaterra são geradas pelas três matrizes associadas aos setores da economia clássica. Conforme apresentado, o setor público inglês gera a empresa social de agricultura pública e a empresa social de agricultura sem fins lucrativos. O setor privado ou de mercado gera a empresa social de agricultura denominada negócio social. No caso brasileiro, as matrizes compostas pelas empresas dos setores público e privado não geram empresas sociais de agricultura.

O objetivo da Seção 4.3 será apresentar as empresas de agricultura nas perspectivas sociais, ambientais e econômicas. No âmbito da dimensão social, propõe-se discutir as variáveis demográficas que marcam as áreas rurais brasileiras e inglesas. Sob a perspectiva ambiental, o foco estará nos processos produtivos e em suas respectivas relações com o meio ambiente. Por fim, no tópico relativo à dimensão econômica, propõe-se discutir o custo de produção das pequenas empresas de agricultura, as formas que essas empresas utilizam para acessar o mercado e os seus respectivos rendimentos.

4.3 Empresa de agricultura: a prática no campo

Na perspectiva social, a área rural brasileira é marcada pela heterogeneidade. No mesmo espaço, convivem as pequenas empresas que produzem alimentos e as grandes empresas produtoras de commodities. Aqueles que produzem os alimentos têm baixa escolaridade e ganham muito pouco. Por outro lado, os grandes produtores não têm problemas financeiros ou baixa escolaridade

(Abramovay, 1998; Medina & Santos, 2017). Na Inglaterra, os campos são mais homogêneos e a população tem um bom padrão de vida. Neste século, as empresas de agricultura inglesas perderam muito em termos de renda, mas o governo compensa essas empresas pelas perdas por meio de subsídios (Revealing, 2018).

As empresas de agricultura, na perspectiva dos processos produtivos, podem optar pelos métodos em que se usam os produtos químicos ou pelos métodos biológicos. Os processos químicos possibilitam aumentar a produtividade, porém degradam o ambiente. Em função dos prejuízos ecológicos causados pelo uso de produtos sintéticos na agricultura, surgiram os movimentos rebeldes como oposição a essa prática. Esses movimentos nasceram e se consolidaram na Europa. No Brasil, tal mobilização é mais recente e, diferentemente do que ocorreu na Inglaterra, a sociedade não conseguiu impedir que se fizessem a Revolução Verde no país (Ehlers, 2017; Nabi et al., 2017; Boserup, 2017).

Quanto à dimensão econômica, as empresas de agricultura brasileiras ocupam patamares bem diferentes. O grupo do agronegócio concentra muita terra e coloca pouca comida na mesa dos brasileiros. Enquanto eles exploram economicamente as commodities, as pequenas empresas cuidam da parte de alimentação. Embora na Inglaterra não haja tanta diferença econômica entre as empresas de agricultura, quem cuida da alimentação no país também são as pequenas empresas (Medina & Santos, 2017; Slocum & Curtis, 2017).

No Brasil, as pequenas empresas de agricultura não conhecem os seus custos de produção. Mesmo assim, os produtores sabem que a renda da atividade é insuficiente para priorizar as questões ambientais. Na Inglaterra, o empresário conhece muito bem o seu custo. Eles sabem o quanto perderam de renda neste século em relação ao século XX. Por isso, reivindicaram e conseguiram o subsídio do governo para produção agrícola. Diferentemente dos pequenos produtores brasileiros, eles têm consciência dos problemas ambientais, mas sabem que não têm renda o suficiente para bancar a recuperação dos ecossistemas (Sabourin, 2017; Revealing, 2018).

4.3.1 Empresa de agricultura: dimensão social

No Brasil, a dicotomia nos campos perpassa décadas. Não tem mais espaço para os médios produtores (Costa et al., 2015). De um lado estão os pequenos produtores familiares. Do outro, os grandes representantes do agronegócio. No ano de 1996, as pequenas empresas agrícolas representavam 85% dos empreendimentos do país, enquanto os latifúndios representavam 15% do

total. Dez anos mais tarde, a configuração relativa à distribuição do número de estabelecimentos se mantinha quase inalterada. Em 2006, o número de pequenos produtores, em percentual, representava 84% do total, enquanto o número de grandes propriedades representava 16% (Pádua, Schlindwein, & Gomes, 2015).

Possivelmente, a diferença de um ponto percentual em uma década não significa que 1% das pequenas empresas tenham se tornado um agronegócio. Pelo contrário, é provável que parte dos negócios familiares tenha deixado de existir em função da expansão das fazendas maiores. Conforme Abramovay (1998), a taxa de emigração dos campos brasileiros já estava variando em torno de 30% a cada década, desde de 1950, e não demonstrava sinais de queda para o futuro. Ademais, outro indicador mostra que o campo fica cada vez mais hostil para o pequeno produtor rural. A quantidade de terra destinada a esse público está diminuindo.

No ano de 1996, as empresas familiares criavam 77% dos postos de trabalho. Observa-se que nesse período os pequenos produtores ocupavam só 30% do território rural. Por outro lado, as grandes empresas agrícolas estavam gerando, no mesmo período, apenas 23% dos postos de trabalho e ocupando 70% dos campos do país. É importante destacar que, em geral, o pequeno produtor gera emprego e renda para os membros da própria família. Dez anos mais tarde, em 2006, o agronegócio já estava ocupando 76% da área cultivável brasileira (Pádua et al., 2015). Em outros termos, o pequeno agricultor perdeu mais 20% de suas terras nessa década. Como a grande empresa rural não cria empregos nessa proporção, os pequenos produtores são obrigados a migrar para outras regiões.

A análise de Abramovay (1998) mostra, além da taxa de emigração, o perfil do emigrante no território rural brasileiro do final do século XX. Conforme o autor, quase metade das famílias de agricultores dessa época ganhava menos de 25% de um salário mínimo per capita. Ademais, entre os agricultores familiares, 55% dos rapazes e 42% das moças, desse final de século, estudaram menos do que quatro anos. Como as pequenas empresas rurais estavam perdendo terreno e o agronegócio não criava postos de trabalho para todos, os jovens mais estudados do campo migravam para cidade em busca de empregos. Dessa forma, o meio rural selecionou os menos escolarizados para o trabalho agrícola.

Na virada para o século XXI, mais de 10% da população rural com idade entre 7 e 14 anos estavam fora da escola. Com relação aos adolescentes com idade entre 15 e 17 anos, no mesmo período, 34% não estudavam. Os planos governamentais implantados no início deste século para

resolver os problemas da pobreza rural incluem a educação. Embora os programas públicos tenham dado resultados, eles não atingiram os seus objetivos (Noce & Neto, 2017). No ano de 2010, quase 5% das crianças, com idade entre 7 e 14 anos, ainda estavam fora da escola. Quanto aos jovens, com idade entre 15 e 17 anos, a taxa caiu de 34% para 21,7%, mas o percentual continuava alto (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2012).

Para Noce e Neto (2017), nos últimos 15 anos, o esforço do governo para melhorar um pouco a vida dos agricultores produziu pouco resultado. Ainda hoje, grande parte desse público se encontra abaixo da linha da pobreza. Do ano de 2001 para 2009, a taxa relativa à pobreza extrema reduziu de 25% para 12%, enquanto o percentual referente aos pobres rurais caiu de 52% para 31%. Apesar dessa queda, segundo esses autores, o governo reconhece que ainda existem no país mais de 16 milhões de pessoas em condição de pobreza extrema. Esse público está às margens dos programas sociais. Ademais, falta-lhes o básico, como água, luz, educação, saúde e moradia.

Colocando a educação em destaque, observa-se que, no ano de 2010, praticamente 80% dos moradores do campo tinham, no máximo, o ensino fundamental incompleto. Na mesma época, o ensino médio completo era privilégio para apenas 8,7% do público. Com relação ao ensino superior, enquanto na cidade a taxa de graduados em 2010 era de 12,9%, no meio rural esse percentual era de apenas 1,8% (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2012). De fato, as políticas públicas desenvolvidas para a agricultura brasileira reservaram as pessoas menos qualificadas para o campo. A pobreza e a emigração rural são problemas que o mercado não resolverá sem a intervenção do Estado (Abramovay, 1998).

Ainda com o objetivo de descrever o cenário da área rural brasileira, observaram-se as pequenas empresas agrícolas na perspectiva da legalização. Essa é uma dimensão importante, uma vez os empreendimentos demandam crédito para desenvolver os seus projetos. Entre os pequenos negócios rurais, conforme Medina e Santos (2017), apenas 17,9% têm acesso aos financiamentos. Para uma amostra de produtores rurais, Rodrigues e Barbosa (2017) verificaram que apenas 11% possuíam documentação adequada. Em função desses dados, parece razoável supor que os financiamentos dependem da dita “legalização”. Ademais, Sabourin (2017) acrescenta que a burocracia impede que os pequenos produtores acessem ao crédito.

Pelo que se verificou, a probabilidade de sucesso entre as pequenas empresas de agricultura do Brasil é mínima. Nesses termos, de acordo com o exposto por Camarano e Fernandes (2016), a redução da pobreza rural se deve aos benefícios previdenciários previstos na Constituição Federal

de 1988. Portanto, não se pode atribuir à atividade agrícola a redução da pobreza rural. A partir de 1974, os domicílios rurais com moradores de pelo menos 65 anos ou inválidos aumentaram os seus rendimentos. Esse público, os idosos ou inválidos, passaram a ter direitos a salários que variavam de 50% a 75% do salário mínimo vigente. Com as alterações em 1988, todo trabalhador rural com pelo menos 60 anos, ou trabalhadora com o mínimo de 55 anos, passaram a receber salário integral.

A pesquisa de Maia e Buainain (2015) confirma que, no início deste século, a sobrevivência das pequenas atividades rurais dependia da aposentadoria ou pensão dos idosos. O estudo que os autores realizaram, entre 1990 e 2010, mostra que, enquanto a população nacional crescia, a população rural reduziu de 35,7 para 29,7 milhões. Ademais, enquanto a população camponesa com mais de 65 anos cresceu, o número de jovens reduziu de 16,8 para 10,4 milhões em 2000. Na área rural em 1991, havia 9,7 idosos para um grupo de 100 jovens, mas em 2010 essa relação mais que dobrou. Uma das consequências que se observou nesse processo foi a falta de jovens fazendeiros para substituir os antigos. Outra consequência é a falta de mão de obra, o que poderá comprometer a produção no futuro.

O ganho de produtividade em função das revoluções, em alguma medida, está compensando a falta de mão obra rural no presente. Atualmente, as pequenas empresas de agricultura se responsabilizam por, aproximadamente, 60% da produção agropecuária nacional (Lisboa et al., 2015). Contudo, essa atividade não remunera dignamente os trabalhadores rurais e as políticas agrárias atuais não permitem concluir que esse cenário vai mudar. De acordo com Costa et al. (2015), a agricultura familiar está longe de ser o modelo central para o desenvolvimento do Brasil. Essa atividade representa, entretanto, focos de resistência e esperança de boas práticas ambientais (de Bortolo et al., 2015).

Entre os empresários do agronegócio, porém, a pesquisa empírica de Lisboa et al. (2015) mostrou em determinado grupo que, aproximadamente, 40% da amostra têm ensino superior e pós-graduação concluídos. Aproximadamente, 95% do grupo emprega até 5 trabalhadores e possui, em média, três vezes mais terra que um empresário familiar poderia possuir. Quase 80% do grupo trabalha com gado de corte ou leite e, em geral, esses grandes produtores possuem vários canais para comercializar os seus produtos. Enfim, trata-se de um grupo muito bem estruturado.

Medina e Santos (2017) mostram o outro lado do agronegócio brasileiro: as empresas que colocam o país entre os maiores exportadores mundiais. Os autores tratam de poucas, porém enormes empresas que produzem especificamente commodities para o mercado externo. Esse setor

gera milhões, entretanto, ele é dominado pelas multinacionais. Por essa razão, os resultados provenientes do agronegócio não beneficiam pequenos produtores locais. Ao contrário, o conflito marca o território quando essas grandes empresas se apropriam de pequenas propriedades não documentadas. Além disso, são organizações totalmente equipadas que desmatam milhares de hectares anualmente em prol, exclusivamente, de seus lucros.

Observou-se que a pequena empresa de agricultura no Brasil não recebe o tratamento que lhe é devido. Esses estabelecimentos garantem mais da metade do alimento que a população consome. Além do mais, é nesse setor que está a esperança para produção de alimentos sem venenos. Entretanto, observa-se que as ações governamentais não demonstram o interesse de manter o segmento ativo. Em geral, os gestores desses pequenos negócios têm baixa escolaridade, não possuem acesso ao crédito e são pressionados pelo agronegócio.

O processo de emigração e a redução da taxa de fecundidade comprometem o futuro da agricultura no país. A população das áreas rurais, proporcionalmente, está envelhecendo rápido. Soma-se a esse problema a masculinização dos campos, pois o número de mulheres que migram para as cidades é muito maior que o número de homens (Abramovay, 1998). Ademais, em função da baixa probabilidade de sucesso econômico com a agricultura, os jovens não querem suceder os seus pais nas pequenas empresas agrícolas. Então, observa-se que, caso não haja interferência do Estado, o número de trabalhadores rurais se tornará muito pequeno, o que comprometerá a soberania alimentar brasileira.

A agricultura na Inglaterra, embora seja praticada há pelo menos 5 mil anos, também enfrenta problemas. Nesse caso, entretanto, a Revolução Verde não causou tanta segregação no campo como o fez, por exemplo, na América Latina. Talvez por essa razão, o direito à terra no país seja mais igualitário. Nela convivem os “barões da cevada”, os médios produtores que cultivam entre 100 e 200 hectares e os pequenos empresários (Revealing, 2018; Wilson, 2014). Os ingleses também passaram pelas revoluções agrícolas, mas eles rejeitaram os agrotóxicos e os transgênicos propostos pelos Estados Unidos. Essa decisão, em conjunto com outras políticas públicas, parece reduzir a dimensão da crise agrícola britânica.

A ocupação da Inglaterra, na perspectiva geográfica, ocorreu de forma bastante homogênea. Os registros realizados no Domesday Book no século XI permitem concluir que, desde aquela época, as cidades inglesas são bem distribuídas pelo território (Hicks & Allen, 1999; Abele et al., 2016). Da mesma forma que as cidades, a distribuição espacial da agricultura pelo país também é

bem equilibrada (Pangbourne & Roberts, 2015). Essas características mostram que as áreas rurais inglesas estão sempre próximas das cidades, o que garante alguma comodidade para os agricultores.

Conforme o censo de 2011, aproximadamente 12 milhões de pessoas, o equivalente a 19% da população, estão em áreas rurais na Inglaterra. Com relação a esse público, 49,35% são homens. Observa-se que tem 1% a mais de mulheres, mas, tanto no campo quanto na cidade, a população está equilibrada quanto ao gênero. No campo, a percentagem de crianças e jovens com até 19 anos é de 22,46%. Os idosos rurais, pessoas com idade superior a 65 anos, representam 20,48% dos camponeses (Nations, U., 2015). No país, a população rural economicamente ativa está em torno de 7 milhões, entretanto o número de empregados nas empresas de agricultura é inferior a 700 mil pessoas (Devlin & Foundation, 2016).

Entre os empregados rurais regulares e qualificados, pouco mais de 1% tem idade entre 16 e 19 anos, mais de 80% têm entre 20 e 59 anos e, aproximadamente, 16% estão com 60 anos ou mais. No campo, 97,7% dos residentes são nativos, enquanto nas cidades o percentual de estrangeiros supera 15% (Nations, U., 2015). Conforme Oakland (2015), mais de 30% das pessoas que vivem na grande Londres, por exemplo, são imigrantes. No caso da Inglaterra, diferentemente de muitos países em desenvolvimento, as atividades agrícolas não sofrem preconceito se comparadas às atividades, predominantemente, urbanas. Ao contrário, trata-se de um trabalho que demanda crescente especialização (Devlin & Foundation, 2016).

Com relação à moradia, a população rural vive com mais conforto do que a população urbana. Aproximadamente, 75% dos camponeses moram em casas próprias e 65% deles em domicílios com mais de 5 cômodos. Em média, essas taxas são 22% menores em áreas urbanas. Na Inglaterra, o número médio de pessoas por domicílio é 2,34 e todas as casas do país possuem estrutura básica, por exemplo água encanada, gás, energia elétrica e banheiros (Nations, U., 2015).

Geralmente, o campo inglês oferece uma boa estrutura para os seus moradores, por isso a maioria dos camponeses tem acesso à escola. Em adição, tanto o ensino primário quanto o secundário são gratuitos e obrigatórios no país. O ensino primário, incluindo a pré-escola, destina-se às crianças de até 11 anos. Os adolescentes, normalmente, finalizam o ensino secundário com idades entre 16 e 18 anos (Oakland, 2015). Em função dessa organização escolar, 99% das crianças com idades entre 5 e 16 anos estavam estudando no ano de 2011 (Nations, U., 2015). É possível

que 1% dos alunos tenham terminado o ensino secundário antes dos 16 anos ou estavam fora da escola por motivo de doença.

Na Inglaterra, 36% dos estudantes universitários finalizam os cursos com até 21 anos de idade, indicador que coloca esse país como líder mundial no quesito (Oakland, 2015). De acordo com os dados do censo realizado na área rural inglesa em 2011, 58% dos residentes, com idades entre 17 e 21 anos, estavam na escola (Nations, U., 2015). A partir do exposto, parece razoável supor que mais de 50% dos jovens camponeses vão para a universidade. Observou-se também que 20% dos adultos com mais de 21 anos permanecem estudando (Nations, U., 2015). Provavelmente, esse último percentual se refere aos moradores das áreas rurais que cursam pós-graduação ou estão finalizando tardiamente a graduação.

A literatura permite verificar que, em geral, a Inglaterra se preocupa com a educação e as atividades rurais. Por exemplo, no ano de 1993 o Estado inseriu a bioética no currículo das escolas de agricultura do país (Thompson, 2015). Ação que, em alguma medida, torna o povo inglês mais consciente com relação às questões ambientais. Inclusive, a pesquisa de Burton (2014) mostra que, quanto mais educado, maior é a preocupação do agricultor com o meio ambiente. Conforme o autor, os mais escolarizados tendem a propor o uso de métodos alternativos na agricultura, especificamente, agricultura biológica.

Conforme Lobley et al. (2016), o número de disciplinas agrícolas nas escolas primárias diminuiu e, como consequência, as universidades reduziram a oferta de cursos agrícolas. Em função da crise que a agricultura inglesa vive neste início de século (Revealing, 2018), a sucessão nas empresas de agricultura se tornou um problema do poder público. Uma das políticas planejadas para motivar os jovens, com relação às atividades do campo, é voltar com as disciplinas para o ensino básico. Ademais, conforme Devlin & Foundation (2016), as áreas rurais inglesas tendem a diminuir a força bruta de trabalho, uma vez que estão aumentando da mão de obra qualificada no campo.

Após essa breve descrição da área rural inglesa, propõe-se discutir o perfil das empresas de agricultura na Inglaterra. Conforme já apresentado, apenas 10% dos moradores do campo são empregados regulares em atividades agrícolas (Devlin & Foundation, 2016). Observa-se que mais de 20% dos residentes rurais têm menos de 19 anos, por isso dedicam-se, quase exclusivamente, aos estudos. Além desses jovens, conforme Revealing (2018), parte dos ingleses estão migrando para o campo pela qualidade de vida e não para desempenhar funções na agricultura. O autor

verificou, nas regiões rurais que estão crescendo no país, que 28% das pessoas são ricas e não se interessam pelo trabalho na produção.

Entre os trabalhadores rurais, em 87% das fazendas, o próprio dono gerencia o negócio. Quando o proprietário não assume a gestão, 7% dos casos, ele indica um membro da família para fazê-lo. Em apenas 5% dos empreendimentos, uma pessoa de fora assume o cargo de gerência (Devlin & Foundation, 2016). Observa-se pelos dados que, em geral, as empresas de agricultura na Inglaterra são familiares. Essa característica justifica a preocupação com políticas específicas para transição geracional nessas empresas (Lobley et al., 2016; Hamilton, Bosworth, & Ruto, 2015). Para que a agricultura familiar inglesa continue existindo, é fundamental que os filhos dos agricultores queiram permanecer no campo.

Independentemente da função de gerência, 60% do trabalho total nas fazendas é desenvolvido pela própria família de agricultores ou por parceiros comerciais. Em torno de 20% dos trabalhadores estão em situação de emprego regular. Os demais agricultores, entre 15% e 20%, são diaristas que desempenham as suas tarefas quando existem demandas específicas. Em geral, só 15% dos camponeses em atividade têm menos de 45 anos, 25% deles têm entre 45 e 55 anos, outros 30% dos trabalhadores têm entre 55 e 65 anos, e quase um terço desses agricultores têm mais de 65 anos. Observa-se que 85% dos trabalhadores rurais da Inglaterra têm mais de 45 anos (Devlin & Foundation, 2016).

A força de trabalho agrícola sempre impulsionou a Inglaterra, mas agora o número de empregos no campo reduziu muito (Devlin & Foundation, 2016). A crise no meio rural inglês impactou frontalmente o agricultor na virada do século. Para se ter uma ideia, a renda média anual por fazenda caiu de £ 80.000 em 1995 para £ 8.000 no ano de 2000. Apesar de ter se recuperado um pouco ao voltar para £ 12.500 em 2003, os pequenos produtores rurais estão com rendimento inferior a um salário mínimo. Quase 70% dos agricultores dependem da renda de suas propriedades. Mas, como o ganho com a atividade não está sendo suficiente, o produtor se vê obrigado a buscar outras alternativas de trabalho (Revealing, 2018).

Em função das políticas neoliberais, recentemente intensificadas pelo governo (Nicholls & Teasdale, 2017), o mercado está pressionando o agricultor e a sua condição está piorando. A lei relativa aos salários rurais, criada em 1948, estabeleceu um Conselho de Salários Agrícolas. Essa lei garantia ao trabalhador do campo bons salários, mas em 2013 o governo do Reino Unido aboliu o Conselho. Em termos de direitos trabalhistas específicos, o que restou para o trabalhador rural

foi a definição de uma jornada máxima de trabalho estipulada pela União Europeia (Devlin & Foundation, 2016). Entretanto, por medo do futuro, 66% dos agricultores estão trabalhando mais de 60 horas semanais (Revealing, 2018).

As políticas neoliberais, ao favorecerem o estabelecimento das grandes corporações (Besley & Ghatak, 2017), de certa forma, originaram a crise agrária inglesa contemporânea. As grandes empresas que atuam no segmento de alimentos monopolizaram o mercado, ação que forçou a queda dos preços na fazenda. Ademais, o governo pressiona o pequeno produtor para que ele aumente a sua produtividade, ação que reforça a queda do preço em função de maiores ofertas. Nesse cenário, o preço está diminuindo para o produtor e aumentando para o consumidor. As grandes corporações estão se beneficiando dos dois lados. Entre 1991 e 2002, o preço nas prateleiras subiu 15%, mas diminuiu 9,6% para o produtor (Revealing, 2018).

O mercado predomina e as ações predadoras de suas corporações recaem sobre os pequenos produtores, a sociedade urbana e o meio ambiente. O que está mantendo a produção nas fazendas menores são os subsídios governamentais. Elas não conseguem se proteger contra os preços baixos estipulados pelos compradores. Ademais, as corporações varejistas não compram do produtor local. Como consequência, em geral, as pequenas redes de distribuição tendem a desaparecer (Pangbourne & Roberts, 2015). Revealing (2018) já observou que, em média, 300 lojas estão fechando por ano nas áreas rurais da Inglaterra, o que compromete a boa estrutura dos campos ingleses.

Em função da opção governamental pelo neoliberalismo, o meio ambiente também está sendo penalizado. As grandes corporações varejistas, para aumentar as suas margens de lucro, optaram pelo sistema “Just in Time”. Nesse sistema de administração, os revendedores se livram dos custos com o processo de estocagem, porém o sistema de logística se intensifica. Como as grandes lojas de alimentos, em geral, não compram na própria região, as milhas alimentares aumentam. Muitos caminhões na estrada e muita poluição no ar. Apesar da crise, as áreas agrícolas inglesas ainda fornecem aproximadamente 60% do alimento consumido no país. Contudo, caso não haja intervenção, essa taxa poderá cair (Revealing, 2018).

As pequenas empresas de agricultura, em geral empresas familiares, vivem problemas relativos à transição geracional (Burton, 2014), pois o fazendeiro em idade de aposentadoria não encontra com facilidade o seu sucessor. A crise, em parte, poderia explicar o problema de sucessão. Observa-se que o preço de venda não está mais cobrindo os custos e o negócio perdeu atratividade

(Devlin & Foundation, 2016). Por essa razão, os descendentes dos produtores não querem dar continuidade à atividade. Por outro lado, os grandes produtores planejam a transição com mais facilidade. A crise não impacta esse grupo de fazendeiros da mesma forma que impacta os pequenos produtores, o negócio deles continua atraente (Wilson, 2014).

O fazendeiro inglês com idade para se aposentar nesta década, aproximadamente 62 anos, viveu o período que antecedeu a crise. No final do século XX, a produção rural no país ainda garantia retorno financeiro justo ao produtor. De acordo com Lobley et al. (2016), 60% desse grupo declarou que a própria fazenda garantiu a ele recursos para se aposentar. Em 18% desses casos, o produtor declarou ter plano de aposentadoria privada e apenas 15% do grupo disse que dependeria de seguro social. Entre os agricultores mais velhos, 33% planejam aposentadoria integral, 53% querem aposentadoria parcial e os demais não se interessam pelo benefício. É provável que a crise esteja influenciando a decisão relativa à aposentadoria.

O efeito das políticas neoliberais sobre as áreas rurais da Inglaterra atingiu o pequeno produtor frontalmente e, conseqüentemente, influenciará a segurança alimentar nutricional do país. As pequenas empresas de agricultura produzem 62% da alimentação inglesa. Além disso, são os produtores menores que garantem a diversificação dos alimentos. Conforme Revealing (2018), a justificativa que o governo tem para comprometer a segurança desse setor produtivo é a certeza de comprar produtos agrícolas mais baratos em outros países. Mas a crise é global e não se sabe até quando os países pobres poderão alimentar os países ricos (Revealing, 2018). Contudo, o governo parece se preocupar com a crise e já colocou ações em prática.

Com o objetivo de garantir aos agricultores a manutenção de seus respectivos padrões de vida, o governo inglês está subsidiando a produção. As pequenas empresas de agricultura recebem, em média, £ 5.000 de subsídio por ano, mas esse valor é proporcional ao volume de produção. Por isso, segundo Revealing (2018), 80% dos recursos vão para 20% dos maiores fazendeiros. Nesse caso, sobra apenas 20% para dividir entre os agricultores menores. O autor observa que os barões da cevada estão muito satisfeitos com essa política, pois produzem milhares de toneladas e recebem milhões de incentivos. Assim como em países subdesenvolvidos, a importância dos pequenos produtores não é reconhecida.

Outra política pública que visa minimizar a crise é o financiamento de projetos agrícolas para os camponeses mais novos. Essa é uma forma de estimular a permanência dos jovens no campo, o que facilita o processo de sucessão nas empresas agrícolas. O governo implantou um

programa nos últimos anos, com expectativa de retorno para 2030, que visa emprestar dinheiro para fazendeiros jovens (Lobley et al., 2016). Pesquisas mostram que os agricultores com menos de 40 anos são mais zelosos com o meio ambiente. Ademais, eles produzem acima da média e são criativos. Os agricultores mais novos tendem a trabalhar com a agricultura alternativa, aquela que antecedeu a Segunda revolução agrícola moderna (Hamilton et al., 2015; Burton, 2014).

Existem outras propostas de políticas públicas com o objetivo de reverter o quadro da crise. Entre elas, pode-se citar a reinserção de disciplinas agrícolas no currículo do ensino básico (Lobley et al., 2016) e a implantação das City Farms (Mok et al., 2014). De acordo com Maricato (2015), as políticas neoliberais são menos agressivas nos países de capitalismo central, mas o neoliberalismo está impactando sobremaneira o setor agrícola inglês. Por outro lado, a Inglaterra já domesticou o mercado em outras ocasiões. Ao longo do século XX, as políticas públicas inglesas frearam o famigerado mercado imobiliário (Oakland, 2015) e, com isso, mostraram-se capazes de enfrentar os desafios impostos pelo capital.

Observaram-se problemas de ordem social tanto na área rural brasileira quanto na área rural inglesa. No primeiro caso, a dicotomia marca o campo. De um lado estão os pobres, aqueles que se responsabilizam pela produção de alimentos. Do outro lado estão os ricos, aqueles que transformam os alimentos em commodities com objetivos de exploração econômica (Schneider & Zanelli, 2017). Na Inglaterra, a agricultura viveu bons momentos ao longo do século XX, mas a opção pelo neoliberalismo mudou o cenário atual. O produtor rural ainda mantém um bom padrão de vida, mas às custas de subsídio governamental (Revealing, 2018). Na próxima seção, propõe-se abordar a produção agrícola na perspectiva ambiental.

4.3.2 *Empresa de agricultura: dimensão ambiental*

As discussões acerca da produção do alimento, por se tratar de um tema vital, deveriam ser de interesse geral. Entretanto, a partir da Revolução Industrial, as ações “comer” e “produzir comida” se dissociaram (Tornaghi, 2014; Lefebvre, 2013). Ou seja, a maioria dos cidadãos perderam o vínculo com a agricultura e o interesse pelo tema. Mas, hoje em dia, principalmente após a Revolução Verde, o mundo observou que os recursos naturais são finitos, por isso, a produção alimentícia voltou a chamar a atenção das pessoas (Abramovay, 2012). As evidências de que a exploração indevida dos ecossistemas está matando tanto o planeta quanto as pessoas

(Meirelles, 2015), levam os cidadãos a questionarem os métodos empregados na produção agrícola (Rial-Lovera, Davies, & Cannon, 2017).

No mundo contemporâneo, o método predominante é aquele que permite extrair o máximo de alimentos da terra no menor tempo possível. Nessa perspectiva, para se obter “bons resultados” a terra não pode descansar e é necessário haver especialização nas culturas ou a monocultura. Também, deve-se usar fertilizantes químicos para que as plantas cresçam mais rápido e, nesse contexto, os agrotóxicos são fundamentais para matar as “pragas” (Medina & Santos, 2017; Brooker et al., 2016). Entretanto, verificou-se que esse método de produção não é sustentável (Schneider & Zanelli, 2017), pois está destruindo o planeta e ameaçando a integridade física da população.

Já no início do século XX, mesmo antes da Revolução Verde, alguns grupos se formaram com o objetivo de combater a adubação química. Denominados “movimentos rebeldes”, os grupos defendiam o uso de matéria orgânica e dos processos biológicos. A primeira vertente do movimento iniciou-se em 1924 com a “agricultura biodinâmica”. Nessa mesma década, surgiram na Inglaterra mais dois grupos. O primeiro propôs a “agricultura orgânica” e o segundo a “agricultura biológica”. Por fim, em 1935, surgiu o quarto grupo no Japão com a “agricultura natural”. A permancultura, além de outras denominações menos conhecidas, é uma variante desses quatro grandes grupos (Ehlers, 2017).

A agricultura biodinâmica se originou de conferências sobre métodos de produção agrícola promovidas pelo filósofo austríaco Rudolf Steiner. O que caracteriza a prática produtiva biodinâmica é, principalmente, a autossuficiência da propriedade. Todo o insumo que o processo demanda deve ser produzido no mesmo ambiente do plantio, por exemplo o esterco animal. Ademais, o calendário astronômico é quem determina as épocas do plantio. As técnicas biodinâmicas implicam tratar tanto o solo quanto a produção, com pequenas doses de composto. O composto é um fertilizante natural preparado com minerais e ervas que têm o objetivo de revigorar a energia que mantem a vida (Nabi et al., 2017).

O ponto de partida para o desenvolvimento das técnicas de produção orgânica foi o trabalho do pesquisador Albert Howard. Os resultados de sua pesquisa mostram que um solo fértil elimina as doenças das plantas e dos animais. Então, o método consiste em restaurar a fertilidade do solo por meio de processos biológicos naturais. Para tratar a terra, Howard propôs um composto preparado a partir de insumos da própria fazenda, uma espécie de húmus. Nesse período, Lady

Balfour criou na Inglaterra a “Soil Association”, instituição cujo objetivo é divulgar a proposta de Albert Howard entre os ingleses e em outros países. Após 1940, essa técnica disseminou-se pelos Estados Unidos, mas com outro foco (Ehlers, 2017).

Entre as quatro vertentes que surgiram a partir dos movimentos rebeldes, o setor produtivo de orgânico é o que mais cresce, entretanto representa apenas 1% da área agrícola mundial. Atualmente, a ideia associada aos orgânicos não se vincula mais aos princípios ambientais amplos. O foco está nas regulamentações que definem o orgânico em termos de insumos “naturais” ou “artificiais” que são ou não permitidos no processo produtivo. As regras não se diferem muito ao redor do mundo. O que poderia explicar a redução do conceito é o perfil dos consumidores de orgânicos. Em geral, eles compram o produto apenas por acreditarem que ele é mais saudável e nutritivo (Seufert, Ramankutty, & Mayerhofer, 2017).

No início dos anos de 1930, o político suíço Hans Peter Müller propôs o método de produção biológico. Esse método se baseia em aspectos econômicos e sócio-políticos, na medida em que se defende a autonomia do produtor e sua relação direta com o consumidor. Conforme esse método, a produção animal e vegetal simultânea não é fundamental, mas defende-se o uso de rochas moídas no solo (Ehlers, 2017). Para Altieri (2018), a produção dos alimentos está associada às doenças e à pobreza, por isso o controle social externo do processo produtivo é fundamental. O autor defende o controle biológico das “pragas”. Para ele, incentivar a produção nas pequenas comunidades facilita o combate ao uso da química na agricultura.

A vertente alternativa para a agricultura japonesa surgiu em 1935, a partir das ações do religioso Mokiti Okada. Para ele, a ingestão do alimento natural, sem o uso da química, purificava o corpo. Trabalhando em paralelo, Masanobu Fukuoka partilhava das mesmas ideias. Ao contrário do que se pratica na agricultura orgânica e biodinâmica, na agricultura natural não se deve intervir na natureza. Nesse caso, não se usa adubar ou arar a terra, mas adequar os plantios às condições naturais. Essas técnicas são aplicadas na Austrália com o nome de Permancultura (Ehlers, 2017). Embora a técnica tenha se mostrado funcional, parece incompatível com o volume de alimento demandado no mundo atual (Boserup, 2017).

Os quatro métodos alternativos têm em comum a rejeição dos produtos químicos no processo produtivo, mas são diferentes entre si. A vertente biodinâmica se caracteriza por defender a autossuficiência da propriedade e aplicar o calendário astronômico. O método de produção orgânica implica em fertilizar o solo para que se tenha plantas e animais saudáveis, mas está

reduzido à legislação que define sobre os insumos utilizados no plantio. A vertente biológica defende a autonomia do produtor, a relação dele com o consumidor e a participação social no processo produtivo. Por fim, o método natural de produção defende o não fazer, em outros termos, produzir os alimentos com mínima interferência no meio natural.

Os movimentos rebeldes surgiram em 1924, e os seus líderes contaram com a adesão de muitas pessoas ao redor do mundo, principalmente nos países desenvolvidos. Mas foi na década de 1970, em função da Revolução Verde, que os protestos se intensificaram. O movimento intitulado “agricultura alternativa” se consolidou, e várias frentes de protesto se formaram. A bandeira de luta desses novos grupos também é a agricultura de base ecológica ou agroecológica (Schneider & Zanelli, 2017). Nos países em desenvolvimento ou pobres, os pequenos produtores são coagidos a usarem os transgênicos e os agrotóxicos. É essa pressão da indústria e as novas doenças contemporâneas que motivam a luta (Roel, 2016).

O financiamento dos projetos agrícolas, muitas vezes, é condicionado ao uso de fertilizantes químicos e à compra de equipamentos. E, dessa forma, o lobby das indústrias associadas ao agronegócio não deixa opções para população, quase todos são obrigados a consumir alimentos com herbicidas (Roel, 2016). Em geral, nos países mais pobres a dosagem do veneno na plantação é alta, o que se transforma em problema de saúde pública. Muitas doenças estão crescendo em número de casos e atingindo a população mais cedo, por exemplo a depressão seguida de suicídio e o câncer. Essa constatação fez a Organização Mundial da Saúde (OMS) reconhecer que muitos agrotóxicos são cancerígenos (Meirelles, 2015).

No caso do Brasil, por exemplo, não raramente a mídia anuncia que determinados produtos agrícolas apresentam irregularidades relativas ao uso de agrotóxicos (De Oliveira Trecha et al., 2017). Em geral, os produtores usam o veneno acima da dosagem permitida pela legislação do país. No Brasil, conforme mostra Bombardi (2017), os limites para o uso de herbicidas são muito maiores do que nos países da União Europeia. Para ilustrar, observe que neste país pode-se usar 400 vezes mais herbicida no feijão se comparado ao limite máximo definido para os países da União Europeia. Da mesma forma, os brócolis brasileiros recebem 250 vezes mais herbicidas do que aqueles produzidos nos países europeus.

Meirelles (2015) lembra que apenas 1% do agrotóxico arremessado cai sobre o alvo. Todo o restante sai contaminado o que estiver ao alcance dele: pessoas, animais, ar, solo e água. Conforme o estudo realizado por Bombardi (2017), as águas brasileiras são consideradas potáveis

mesmo recebendo agrotóxicos. Nesse caso, o limite tolerado no Brasil é 300 vezes maior do que os limites máximos tolerados pelos países da União Europeia. Essas estatísticas justificam a mobilização social contra o uso dos produtos químicos na agricultura. Entretanto, ainda é um grande desafio produzir alimentos para sete bilhões de pessoas e respeitar os limites dos ecossistemas (Alves, 2010).

Qualquer dos métodos alternativos que surgiram a partir dos movimentos rebeldes, ou dos derivados desses movimentos, poderiam resolver o problema de segurança alimentar nutricional contemporâneo supracitado (Ehlers, 2017). O principal fator impeditivo seria o significativo aumento que os preços dos alimentos sofreriam. Basta observar que um hectare produz dez vezes mais quando se usam os produtos químicos provenientes da Revolução Verde. Ademais, o uso da máquina no campo reduz em até 80% o custo da mão de obra (Pereira et al., 2017). Para os mesmos volumes de produção, a agricultura alternativa demanda o uso de áreas maiores e exige mais pessoas no processo produtivo.

Depois do uso excessivo de produtos químicos, em geral, os solos estão degradados (Roel, 2016), e raramente se encontram terras férteis o suficiente para o plantio direto (Sediyama, dos Santos, & de Lima, 2015). Caso o objetivo seja usar um dos métodos alternativos de produção, são duas as principais direções apontadas pela literatura. Uma delas é restaurar as terras degradadas e recompor a biodiversidade (McCalmont et al., 2017). Na perspectiva da sustentabilidade ambiental, essa iniciativa parece adequada, entretanto ela demanda muito tempo e investimento financeiro (Peh et al., 2014).

O outro caminho que a revisão bibliográfica apontou foi a utilização de canteiros para o plantio. Nesse caso, o processo é mais adequado para as pequenas áreas produtivas de hortaliças. Com a finalidade de evitar o uso de solos contaminados (De Oliveira Trecha et al., 2017), não raramente, coloca-se nos canteiros terras provenientes de outras localidades (Holden, 2013). Observa-se que, para viabilizar o consumo de alimentos frescos, a área de produção precisa estar próxima das cidades (Tornaghi, 2017). Entretanto, as terras disponíveis nessas localidades têm baixo nível de fertilidade ou os solos são muito compactados. Por essa razão, costuma-se aproveitar o espaço, mas utilizar outra terra para o plantio.

Na agricultura alternativa, caso a infertilidade do solo inviabilize o plantio direto, o outro caminho é a recuperação da biodiversidade da área. Então, deve-se manter o máximo possível de áreas nativas nas proximidades do terreno em recuperação (Roel, 2016). Além disso, recomenda-

se a adubação verde, em outros termos, plantar vegetações específicas no terreno e cortá-las no período da afloração. O processo de decomposição para esse adubo é, aproximadamente, 90 dias (Sediyama et al., 2015). Mesmo nos casos das grandes áreas para pastagens, precisa-se plantar vegetações específicas com o objetivo de evitar erosões, reter a água no solo e não ameaçar a produção alimentícia (McCalmont et al., 2017).

Dependendo do nível de degradação em que o solo se encontra, para recuperá-lo, a partir do cultivo de leguminosas ou gramíneas, demora pelo menos dois anos (De Oliveira Trecha et al., 2017). Estimativas mais assertivas são realizadas quando são feitas análises periódicas do solo, elas permitem identificar o tratamento e sua respectiva intensidade. Além do adubo verde, a literatura sugere o uso do esterco animal para adubar a terra. Entretanto, faz-se necessário avaliar a qualidade sanitária do esterco. Caso os animais sejam tratados com produtos químicos, possivelmente o esterco estará inadequado para as plantas. Reduz-se o risco transformando o esterco em composto. O prazo é de 98 dias (Sediyama et al., 2015).

Depois que o solo estiver preparado, a partir dos métodos biológicos supracitados, inicia-se a preparação das mudas (Holden, 2015). Qualquer dos métodos alternativos de cultivo demanda a escolha de mudas ou sementes saudáveis (De Oliveira Trecha et al., 2017). Os países que optaram pelo uso dos agrotóxicos e dos transgênicos oriundos da Revolução Verde (Pereira et al., 2017), geralmente, encontram dificuldades para adquirir sementes livres de veneno. A produção de mudas também depende de um bom substrato ou composto biológico. Sediyama et al. (2015) contraindicam os substratos disponíveis no mercado, pois eles são preparados com produtos sintéticos. O próprio produtor deve preparar o substrato que utiliza.

O meio mais adequado para proteger as mudas de seus agressores naturais, com raras exceções, é o cultivo delas em estufa. Quando as plantas estiverem mais resistentes, elas devem ser levadas para a terra. As doenças ou insetos podem eliminar por completo toda a plantação em pouco tempo, contudo os métodos alternativos sugerem apenas o controle do índice de agressores. Caso haja infestação, recomenda-se o uso de inseticida natural e armadilhas com o objetivo de buscar o equilíbrio e manter a biodiversidade (Sediyama et al., 2015; De Oliveira Trecha et al., 2017). Em suma, deve-se plantar parte para colher e parte para alimentar a recomposição do meio ambiente.

Os métodos alternativos de cultivo exigem um conjunto de ações que visam manter ou melhorar fertilidade do solo. Ademais, tais procedimentos têm como objetivo assegurar a a saúde

das plantas e dos animais sem o uso de produtos químicos. Entre as práticas mais comuns, destacam-se a diversificação genética, a rotação de cultura, a barreira natural quebra vento, o consórcio de plantas companheiras e o cuidado com o uso de água contaminada. É importante destacar que a terra precisa descansar periodicamente. Durante o seu repouso, recomenda-se o cultivo de adubação verde para que ela se revigore (Sediyama et al., 2015; Roel, 2016; De Oliveira Trecha et al., 2017).

Embora os ecossistemas exijam práticas agrícolas sustentáveis (Abramovay, 2012), os métodos alternativos de cultivo demandam grandes investimentos de tempo, conhecimento e outros recursos. Além das barreiras já citadas, Rial-Lovera et al. (2017) lembram que as intempéries oferecem grandes restrições ao sucesso das produções agrícolas. Os autores se referem às mudanças abruptas de clima, à escassez da água, ao calor excessivo em função do efeito estufa, à seca e ao frio. Por todas as questões levantadas, acredita-se que a esperança dos métodos alternativos de cultivo deva ser depositada nas pequenas empresas de agricultura.

Para o caso das grandes empresas de agricultura, aquelas que demandam o cultivo intensivo, a probabilidade de sucesso com as boas práticas ambientais é mínima. Quando os terrenos reúnem características naturais excepcionais, as chances aumentam um pouco (Shaw, Johnson, Macdonald, & Feber, 2015). Mas, em geral, a intensificação sustentável é muito difícil de se implantar. Falta incentivo para o fazendeiro. Além disso, o clima e as doenças são imprevisíveis (Gadanakis, Bennett, Park, & Areal, 2015), o que dificulta mais o processo. Quem se dedica à produção intensiva são as grandes propriedades. Entretanto, elas possuem menos funcionários por hectare e, por isso, não investem na terra o cuidado que ela exige.

Ainda assim, são muitas as iniciativas em prol da melhora ambiental. Por exemplo, experimentações técnicas para reduzir o efeito estufa e o gerenciamento de inundações (Newman et al., 2015). Ademais, com o objetivo de desenvolver uma agricultura sustentável para as grandes empresas, pesquisa-se os métodos agroflorestais e as rotações de cultura curta para o manejo de gado (Smith, Gerrard, & Burgess, 2015). Mesmo com esse esforço em prol da recuperação ambiental, a erosão continua ameaçando o ecossistema e o planeta continua perdendo muita terra em função da degradação (Pangbourne & Roberts, 2015).

A revisão de literatura mostrou que os movimentos rebeldes se iniciaram na Inglaterra no início do século XX. Na década de 1970, em função da pressão popular, o país rejeitou os produtos oriundos da Revolução Verde (Jones & Tranter, 2014). Por outro lado, os agrotóxicos e os

transgênicos são amplamente consumidos no Brasil. Como consequência dos diferentes posicionamentos, os brasileiros chegam a ingerir 400 vezes mais agrotóxicos do que os ingleses. Com relação a esse tema, a literatura reflete a diferença entre os dois países. O foco das pesquisas no Brasil é a doença causada pelo herbicida ou o método alternativo de produção, enquanto na Inglaterra é a restauração ambiental. Ademais, não se consegue semente orgânica facilmente no Brasil, o que dificulta usar os métodos alternativos de cultivo no país.

O nível de consciência ambiental está associado com o grau de escolaridade do produtor (Burton, 2014). Esse é outro fator que diferencia significativamente o Brasil da Inglaterra, uma vez que o camponês inglês tem acesso pleno à escola. Mesmo entre os representantes do agronegócio inglês, grande parte dos produtores rejeitam as práticas nocivas ao meio ambiente. No Brasil, por outro lado, os grandes produtores de soja desmatam anualmente milhões de hectares no país. O objetivo de alguns desses empresários é vender commodities para a Inglaterra alimentar os seus animais. Observa-se que os ingleses não envenenam as suas terras, mas incentivam a Revolução Verde em outros países. Importar produtos baratos é “melhor” do que produzir (Revealing, 2018).

Mesmo considerando as diretrizes da Agenda 21 para resolver problemas ambientais globais (Martins et al., 2015), observou-se que os países desenvolvidos não estão preocupados com aqueles países mais pobres, na perspectiva ambiental. Na próxima seção, propõe-se discutir a dimensão econômica das empresas de agricultura, tanto no Brasil quanto na Inglaterra. As questões ambientais estão diretamente associadas às questões econômicas, pois investir na restauração ambiental implica aumentar o custo das empresas. Entre os tópicos que serão abordados estão o custo de produção, os mercados para distribuição e a renda bruta dos produtores.

4.3.3 Empresa de agricultura: dimensão econômica

A revisão bibliográfica mostra que, em função da degradação ambiental, os métodos contemporâneos empregados na agricultura são insustentáveis (Pangbourne & Roberts, 2015). Ao mesmo tempo, verifica-se a necessidade de melhorar a eficiência para aumentar a produtividade alimentícia. Wilson (2014) sugere a produção intensiva sustentável, porém a pesquisa de Gadanakis et al. (2015) mostra que esse não é o caminho, pois a produção intensiva é incompatível com a sustentabilidade. Os métodos empregados pela agricultura alternativa são sustentáveis, ademais, restauram as áreas degradadas. Entretanto, o volume de produção é irrisório considerando a

demanda mundial (Seufert et al., 2017).

Um dos caminhos para equacionar a preservação ambiental e a produção de alimentos, possivelmente, seriam políticas públicas direcionadas para os pequenos agricultores (Meirelles, 2015; Medina & dos Santos, 2017). Porém, a análise bibliográfica mostra que os fazendeiros menores estão perdendo qualidade de vida (Noce & Neto, 2017), por isso não existem candidatos para assumir as pequenas empresas agrícolas. Trata-se de uma atividade que corre o risco de extinção (Revealing, 2018). As seções precedentes apresentaram as empresas de agricultura nas perspectivas social e ambiental. Nesta seção, propõe-se discutir a dimensão econômica das pequenas atividades agrícolas, tanto no Brasil quanto na Inglaterra.

No Brasil, não se verifica sucesso entre as pequenas empresas agrícolas e há evidência de que o agricultor não contabiliza os custos de sua produção (Rodrigues & Barbosa, 2017). É possível que o fato se justifique pelo baixo grau de escolaridade desse público (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2012). Em adicional, são poucos os técnicos disponíveis para dar assistências aos produtores (Diniz, Neto, & Hespanhol, 2016). No agronegócio, por outro lado, o empresário usa as técnicas contábeis para aumentar os seus lucros. Conforme Thomaz et al. (2015), determinar o custo dos produtos é fator preponderante para o planejamento e, conseqüentemente, para o sucesso econômico do negócio agrícola.

Para efeito de contabilização, os custos nas empresas de agricultura se classificam, em um primeiro nível, como custos diretos e indiretos. Os custos diretos recaem diretamente sobre o produto, por exemplo mão de obra e insumos. Os custos indiretos estão relacionados com o processo produtivo, por exemplo depreciação de máquinas e equipamentos. Em um segundo nível, esses mesmos custos são classificados como fixos ou variáveis. Os custos fixos independem da quantidade produzida, por exemplo o arrendamento ou os impostos pagos pelo uso da terra. Os custos variáveis são proporcionais à área plantada, mas não necessariamente ao volume da colheita (dos Santos Coelho et al., 2017).

Quanto ao método para os cálculos, o mais comum é empregar o custeio por absorção. Nesse caso, apropria-se os custos diretos e realiza-se o rateio dos custos indiretos para apropriá-los também. Observa-se que a totalidade dos custos é incorporada ao produto. Outro método que também pode ser utilizado para contabilização, embora não seja muito comum, é aquele em que apenas os custos diretos incidem sobre o produto. Nesse caso, os custos indiretos são incorporados ao resultado do exercício (Thomaz et al., 2015). Mas, independentemente do método que se utiliza,

todos os gastos realizados em função da produção devem compor o custo. O custo do produto fundamenta o seu preço de venda.

Ademais, deve-se incorporar aos produtos o custo para recuperar o meio ambiente (Both & Fischer, 2017). A degradação ambiental se intensificou a partir da Segunda revolução agrícola moderna no final do século XIX. O uso dos fertilizantes químicos substituiu o rodízio de cultura, em outros termos, os agricultores deixaram de plantar as leguminosas que têm como objetivo promover a recomposição biológica do solo. A produção intensiva, com o uso das máquinas, excluiu todas as possibilidades de descanso da terra. Adicionalmente, em especial nos países pobres, os agrotóxicos se incumbiram de reduzir as espécies vivas do solo (Mazoyer & Roudart, 2008; Ehlers, 2017).

Os métodos propostos pela agricultura alternativa visam devolver à terra a vida que lhe foi subtraída (Nabi et al., 2017). Porém, para recuperar as características de fertilidade do solo, em paralelo ao processo de plantio ou criação, deve-se investir na reabilitação da área produtiva. Observa-se então que, a produção de alimentos sem o uso de fertilizantes químicos, de máquinas agrícolas ou de veneno, demanda mais terra, mais mão de obra e mais tempo (Schneider & Zanelli, 2017). A apropriação de custos dessa natureza é tratada no âmbito da contabilidade ambiental (Russell et al., 2017).

A contabilidade ambiental é uma parte da contabilidade tradicional que facilita os registros do patrimônio empresarial e do patrimônio ambiental (Both & Fischer, 2017). Em geral, esse ramo contábil se ocupa do processo de industrialização e das relações da indústria com o meio ambiente, por exemplo os desdobramentos da poluição. O foco está nos ativos das grandes entidades econômicas, não na natureza (Russell et al., 2017). Porém, ao se tratar de empresas de agricultura, o meio ambiente ocupa posição central. O processo produtivo de alimentos, principalmente aquele que não utiliza produtos químicos, depende diretamente dos recursos naturais.

As revoluções agrícolas, embora tenham trazido benefícios, criaram um imenso passivo ambiental para as empresas de agricultura (Pangbourne & Roberts, 2015). Um dos legados do processo produtivo contemporâneo é a degradação da natureza. Entre as principais consequências dessa herança, destacam-se: as erosões, as inundações, a redução de água, a chuva ácida, o efeito estufa e a infertilidade dos solos. Embora seja difícil mensurar o valor desse passivo, é inegável a necessidade de investimentos para reabilitar os ecossistemas (Both & Fischer, 2017). No contexto atual, a apuração do custo agrícola, principalmente nos casos em que se usam métodos alternativos

de produção, demanda acurácia dos controles.

No Brasil, entretanto, observa-se que apenas os grandes fazendeiros apuram os custos de produção em suas empresas. Os pequenos empresários rurais, na maioria das vezes, não demonstram ter ideia sobre os métodos contábeis de controle. Lisboa et al. (2015) pesquisaram 23 três empresas no estado de Minas Gerais. Entre elas, 17 são propriedades com mais de 20 hectares. Os autores observaram que, nessas empresas maiores, realiza-se controle financeiro. Os pequenos produtores, por outro lado, não preocupam em calcular custos ou mensurar a produtividade em suas empresas.

Os resultados do trabalho de Rodrigues e Barbosa (2017), realizado com 183 pequenos produtores do estado brasileiro de Goiás, corroboram a inabilidade dos agricultores para composição de custos. No caso dessa pesquisa, 64% dos entrevistados disseram que nunca ouviram falar sobre os métodos contábeis para apuração de custos. Apenas 3% da amostra fazem, esporadicamente, o levantamento dos custos. Todos os entrevistados declararam que nunca usaram o custo de seus produtos como referência para tomar decisão.

Por outro lado, 91% dos grandes produtores do Rio Grande do Sul conhecem o custo de produção de seus respectivos produtos. Thomaz et al. (2015) pesquisaram 18 empresários, entre os maiores fazendeiros da região. Os autores verificaram que 82% deles usam o método de custeio por absorção. Conforme os autores, esses produtores são empresários bem-sucedidos por valorizarem o planejamento de suas atividades. Observa-se que, quando se trata da apropriação de custos, pesquisas realizadas em estados diferentes do país mostram resultados similares. Em geral, os grandes produtores conhecem com detalhes o custo de produção em suas empresas e os empresários menores nem sabem falar sobre o tema.

Ainda com relação à metodologia para apropriação de custos, dos Santos Coelho et al. (2017) pesquisaram 14 pequenos produtores do estado brasileiro do Mato Grosso. Os autores concluíram que os pequenos empresários, em conjunto com os familiares, fazem todo o serviço da fazenda, desde a produção até a venda nas feiras. Por isso, não lhes sobra tempo para “burocracia”. Apenas um, entre os pesquisados, declarou estimar o custo de produção. Em geral, eles consultam os preços de produtos similares nos supermercados para precificarem as suas respectivas produções. Nas feiras, eles vendem mais barato do que o supermercado vende e reduzem o preço para metade no final do expediente.

Além de comercializarem a produção em feiras livres, os pequenos empresários vendem

direto para o consumidor final, independentemente das feiras. Ademais, eles contam com o suporte das cooperativas e vendem também para intermediários (Lisboa et al., 2015). Mas o mercado institucional é o canal de distribuição mais vantajoso para o pequeno produtor. Trata-se de políticas públicas federais com objetivo de escoar a produção das propriedades menores, uma espécie de mercado protegido. Entretanto, não é fácil participar do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) ou do Programa Nacional Alimentação Escolar (PNAE), pela burocracia, poucos produtores se enquadram (Sabourin, 2017; Biancardi et al., 2017).

Por meio do PAA, cada empresário de agricultura familiar vende para o próprio governo, a um preço garantido, até o limite de R\$ 6.000,00 por ano. O governo estabelece o preço de compra com base no preço médio praticado em vendas por atacado. Quanto ao PNAE, os produtores entregam os produtos direto nas escolas públicas de educação básica, o destino do alimento é a merenda escolar. Nesse último caso, o governo paga ao empresário o preço médio de varejo (Sabourin, 2017; Biancardi et al., 2017). O acesso às feiras livres é menos burocrático, entretanto não existem garantias de venda e nem de preço. Muitas vezes, o produtor tem que negociar abaixo do custo para não perder o produto (Lisboa et al., 2015).

Biancardi et al. (2017) pesquisou a renda líquida operacional de pequenos empresários de agricultura do Espírito Santo, Brasil. O autor trabalhou apenas com os produtores mais estruturados, pois só foram inseridos na pesquisa aqueles que estavam negociando em pelo menos dois dos três mercados de compra: PAA, PNAE e feira livre. Então, o pesquisador considerou o custo de produção e o preço de venda para 15 tipos diferentes de verduras ou legumes. Obteve-se a renda líquida subtraindo o custo operacional da receita bruta com as vendas. Observa-se que, em geral, subtrai-se da receita bruta os impostos, os descontos, etc. Isso implica que a renda líquida é um pouco menor que os valores que serão apresentados.

A pesquisa considerou o preço médio por quilo de todas as vendas realizadas no ano de 2013. Biancardi et al. (2017) apropriou o custo operacional total de duas formas. No primeiro caso, ele considerou o método de custeio por absorção (Thomaz et al., 2015). Então, incluiu no produto quase todos os gastos que o empresário teve com a produção. Ao longo do ano, o empresário teve um prejuízo médio por quilo de R\$ 0,13 com o mercado PAA. Por outro lado, teve renda média por quilo de R\$ 0,98 no mercado PNAE e renda média por quilo de R\$ 0,86 nas feiras. Supondo que o empresário tenha comercializado a mesma quantidade de cada produto em cada mercado, ele obteve renda média por quilo de R\$ 0,57.

O autor denominou o segundo método que utilizou na apuração dos custos como método do custo operacional efetivo. Esse método inclui apenas os valores que o produtor desembolsa durante o processo, portanto não incorpora no custo a força de trabalho da família ou valores de depreciação dos equipamentos, de tributos, etc. Nesse caso, o empresário obteve renda média aparente por quilo de R\$ 1,40 no mercado PAA, de R\$ 2,79 no mercado PNAE e de R\$ 2,65 na feira. Considerando os 15 itens produzidos, caso o produtor tenha comercializado as mesmas quantidades de cada item em cada mercado, ele obteve renda média aparente, por quilo, de R\$ 2,28 ao longo do ano de 2013 (Biancardi et al., 2017).

Ao considerar a abordagem de Mazoyer e Roudart (2008) sobre a produção bruta do trabalho, verifica-se diferença significativa de produtividade entre os métodos alternativos e aqueles em que se usa a química oriunda da Revolução Verde. O produtor que opta pela agricultura alternativa é capaz de manejar 1 hectare e produzir 1.000 kg por ano. Supondo que ele tenha acesso aos três melhores mercados para venda, conforme foi apresentado no caso precedente, a sua renda média mensal seria de R\$ 47,50. Nessa mesma situação, a sua renda aparente mensal seria de R\$ 190,00. Como a renda aparente não considera a força de trabalho do produtor, o valor de sua remuneração seria de até R\$ 190,00.

Entretanto, apenas 1% da área produtiva global é ocupada com métodos alternativos de produção (Seufert et al., 2017). Conforme Mazoyer e Roudart (2008), o empresário de agricultura que emprega as técnicas da Revolução Verde é capaz de produzir 10.000 kg em 1 hectare por ano. Nesse caso, admitindo que ele consiga acessar os três melhores mercados para venda, a sua renda média mensal seria de R\$ 475,00. Considerando a renda aparente, sobraria para o produtor no final do mês R\$ 1.900,00, mas ele teria que deduzir desse montante todos os valores não incluídos no custo. Os dados estão mostrando que a renda real equivale a 25% da renda aparente (Biancardi et al., 2017).

As estimativas apresentadas acima, tanto para a renda bruta quanto para a renda aparente, foram obtidas a partir dos dados levantados por Biancardi et al. (2017). Para comparar esses números com aqueles de outros trabalhos, a renda média mensal de R\$ 475,00, em salários de 2013, equivalia a 0,7 salário. Da mesma forma, a renda aparente de R\$ 1.900,00 equivalia a 2,8 salários. Os artigos que possibilitaram levantar o custo de produção não estão tratando da agricultura tradicional, por essa razão mantem-se o foco nos valores aproximados para a agricultura que, habitualmente, usa os agrotóxicos e os transgênicos.

A pesquisa realizada no Mato Grosso mostrou que os empresários encontram dificuldade para escoar a produção. Em geral, eles não apropriam os custos e vendem em feiras. Para estabelecer os preços, eles pesquisam os valores praticados pelos supermercados e vendem, em média, 30% mais barato. A renda bruta familiar que eles declararam auferir é de 2,21 salários mínimos mensais (dos Santos Coelho et al., 2017). Como esses empresários não acessam os bons mercados institucionais, o valor que declararam está condizente com o valor de 2,8 salários calculados a partir dos dados de Biancardi et al. (2017). Observa-se que os valores se referem à renda familiar, não individual.

Os domicílios rurais brasileiros possuem, em média, 4 pessoas (do Nascimento, 2016). De acordo com os dados apresentados, a renda média familiar per capita na agricultura está entre 0,55 e 0,70 salário mínimo. Esses pequenos produtores acessam os melhores mercados comerciais do país, mas poucos são privilegiados nesse quesito. Os pequenos empresários do estado de Goiás declararam receber renda bruta familiar mensal média de 1,1 salários mínimos. Nesse caso, a renda média familiar per capita mensal é de 27,5% do salário mínimo (Rodrigues & Barbosa, 2017). Observa-se que esse valor está próximo de 25% do salário mínimo, renda familiar per capita do produtor rural no final do século XX (Abramovay, 1998).

A partir da suposição de que um homem é capaz de manejar 1 hectare e produzir 1 tonelada por ano (Mazoyer & Roudart, 2008), nas mesmas condições da agricultura tradicional, a agricultura alternativa não sobreviveria. Verificou-se que a renda bruta mensal máxima para um agricultor seria 28% de um salário mínimo. Nesse caso, a renda familiar per capita média nos domicílios desses produtores seria inferior a 10% do salário. Para as empresas de agricultura tradicional, a revisão bibliográfica não permitiu verificar esses valores. Entretanto, parece claro que a renda bruta per capita média nos domicílios dos empresários que usam agrotóxicos e transgênicos está entre 25% e 70% do salário mínimo.

Na perspectiva comercial, a agricultura alternativa tem pouca expressividade no Brasil. É possível que este fator justifique a ausência de publicações sobre os custos de produção ou venda nesse campo. A economia brasileira conta com mais de 5 milhões de estabelecimentos agrícolas, sendo que 84% deles são pequenas empresas de agricultura familiar. Apenas 1,7% do total de estabelecimentos produzem orgânicos, entretanto menos de 0,1% do total é certificado. Do total de orgânicos produzidos no país, 70% são exportados. As pequenas empresas de agricultura respondem por 80% das exportações (Pádua et al., 2015). Esses dados mostram que o agronegócio

não se interessa pela agricultura alternativa e que a população não tem acesso a produtos agroecológicos.

Embora a literatura brasileira não apresente dados suficientes para se levantar o custo de produção na agricultura tradicional, existem indicativos de que a produtividade reduz quando não se usam os métodos da Revolução Verde. A partir de 115 estudos sobre métodos alternativos de cultivo realizados ao redor do mundo, conclui-se que a produtividade na agricultura alternativa é 19% inferior àquela em que se usa produtos químicos (Feistauer, Lovato, da Rosa, & Siminski, 2017). No Brasil, Sedyama et al. (2015) comparam consórcios de produção nos dois sistemas, alternativo e convencional. Os autores também concluem que a produtividade no sistema alternativo é menor.

Em nenhum dos casos, entretanto, os autores mencionam os custos de produção. Mas a revisão mostrou que é necessário investir na recuperação da área de produção, antes de implantar a agricultura alternativa. Mostrou também que a produção sem química demanda mais terreno, pois a adubação verde ocupa parte do espaço destinado ao cultivo. Por essas questões, é razoável supor que a agricultura alternativa demanda um maior investimento e produz menos. Diante do exposto, mesmo que não se saiba o quão maior é o custo no processo alternativo, é notório que a renda bruta do empresário de agricultura alternativa será menor, exceto nos casos em que ele vender a preços superiores aos praticados pelo mercado.

Por tudo que se observou, a proposta da agricultura alternativa é fazer o caminho inverso daquele que se praticou nas revoluções agrícolas modernas. Em outros termos, garantir à terra momentos de descanso e eliminar a química dos processos agrícolas. As revoluções aumentaram a produtividade, reduziram a mão de obra e diminuíram o preço. Pela lógica, a agricultura alternativa diminui a produtividade, demanda mais mão de obra e aumenta o preço. Roel (2016) verificou um equilíbrio entre os preços de produtos orgânicos e convencionais em uma feira. Possivelmente, a justificativa nesse caso seja a inabilidade do produtor para a apropriação de seus custos.

Observou-se no Brasil que o nível de escolaridade entre os pequenos produtores agrícolas é muito baixo e que falta apoio técnico no campo (Diniz et al., 2016; Rodrigues & Barbosa, 2017). É possível que, por essas razões, o empresário de agricultura não saiba precificar a sua produção. Não obstante, ele é pressionado pelo mercado capitalista para vender os seus produtos a baixos preços. Mas, independentemente de cálculos e planejamentos, há muito tempo os jovens brasileiros

estão abandonando os campos (Abramovay, 1998). Na Inglaterra, embora o nível educacional do camponês seja alto, os jovens também relutam em assumir as empresas de agricultura do país (Revealing, 2018).

Na perspectiva econômica, as atividades agrícolas inglesas estão perdendo atratividade. Uma possível justificativa é o alto custo de produção, pois os solos estão degradados e demandam investimentos para garantir produtividade. A Inglaterra tentou resolver os seus problemas ambientais evitando os transgênicos e reduzindo o uso dos agrotóxicos em suas terras (Jones & Tranter, 2014). Por outro, ela não hesitou em promover a revolução verde nos países pobres da África, Ásia e América Latina (Pimbert & Moeller, 2018). Esse exemplo mostra que os problemas ambientais requerem boas ações globais, pois parece que as medidas individualistas da Inglaterra não resolveram os seus problemas.

Os próprios ingleses produzem mais da metade do alimento que consomem, mas a necessidade de investimentos para recuperar o meio ambiente está inviabilizando o custo produtivo das empresas de agricultura (Rial-Lovera et al., 2017). Os fazendeiros, em geral, deparam com problemas ambientais específicos em suas propriedades, por exemplo erosões e inundações. Para continuar produzindo, eles precisariam cuidar da terra primeiramente, entretanto as receitas de suas empresas não cobrem esses gastos adicionais. Então, eles se recusam a investir no terreno sem o apoio do governo (Pangbourne & Roberts, 2015). A produção geral tende a diminuir e situações dessa natureza estão ameaçando a soberania alimentar inglesa.

Os governantes reconhecem os problemas. Entretanto, as políticas públicas propostas, muitas vezes, são alvos de críticas. De acordo com Ambrose-Oji et al. (2015), desde 1980, o governo está mantendo 300 empresas sociais de silvicultura no país. Para os autores, essas empresas produzem menos que as empresas tradicionais, ademais, a gestão delas é burocrática. Eles defendem que outros modelos de empresas sejam criados. Mas, além de manter as empresas sociais, os gestores públicos continuam buscando alternativas para reduzir o efeito estufa, controlar as inundações e minimizar a poluição agrícola (Newman et al., 2015).

A importância da agricultura para os países é inegável, entretanto a atividade gera muitos custos ambientais. Por um lado, é preciso aumentar a produção. Por outro, restaurar os ecossistemas. Mas ainda não se sabe como equilibrar a equação (Tanentzap, Lamb, Walker, & Farmer, 2015). Por se tratar de um problema comum, a União Europeia financiou pesquisas com objetivo de garantir a estabilidade, econômica e ambiental, de atividades rurais. Especificamente,

pretendia-se estudar o sistema agroflorestal, a rotação de cultura para manejo do gado e outras questões técnicas. O relatório proveniente dessas pesquisas destinou-se à criação de políticas públicas para o campo inglês (Smith et al., 2015).

Os resultados das pesquisas apontam a agricultura alternativa como uma possível solução para os problemas. Brooker et al. (2016) defendem as técnicas de plantio que protegem o ambiente, por exemplo: a redução da química, a policultura, a rotação de cultivos, os consórcios agrícolas e o investimento na educação ambiental. Para os autores, as boas práticas agrícolas viabilizam a saúde alimentar nutricional e minimizam os gastos públicos. Já McCalmont et al. (2017) sugerem a rotação de cultura para as pastagens. Eles propõem recuperar a fertilidade da terra a partir de vegetação específica. Tais propostas se aplicam a pequenas propriedades, pois Gadanakis et al. (2015) concluem que ecoeficiência e a produção intensiva são incompatíveis.

Projetos governamentais mostram que a restauração de terras degradadas para recomposição da biodiversidade é plenamente possível (Peh et al., 2014). A título de exemplo, recuperou-se uma grande área na Inglaterra. A sociedade ganhou muito com a iniciativa, pois a recuperação reduziu as mudanças climáticas, melhorou a qualidade das pastagens e aumentou a produtividade das áreas agrícolas envolvidas. Entretanto, houve um grande investimento financeiro para implantar o projeto. Em geral, todas as propostas para restauração ambiental implicam no aumento do custo da produção agrícola, pois as iniciativas demandam mais terra, mais tempo e mais mão de obra.

Entretanto, as empresas de agricultura não conseguem repassar os custos com a recuperação ambiental para os seus preços. As grandes redes supermercadistas se organizaram para impedir o aumento de preços dos produtos agrícolas. Dessa forma, elas estabelecem os preços de compra e deixam as empresas de agricultura sem alternativas (Devlin & Foundation, 2016). A consequência imediata dos baixos preços é a impossibilidade de investimentos para manter o nível de produtividade. Contudo, o setor de horticultura sofre menos com a crise, pois ele compete menos com os importados (Van Berkum et al., 2016).

Com relação à crise, as políticas governamentais inglesas protegem os agricultores por meio da concessão de subsídios. Mas as pequenas empresas de agricultura são mais vulneráveis à crise do que o agronegócio, principalmente porque os menores não conseguem se proteger contra os preços baixos. Os grandes fazendeiros estão bem estruturados e possuem mais recursos financeiros. Em geral, eles se organizam, assim como o setor de varejo, para negociar os seus preços de venda

(Wilson, 2014). Ademais, os critérios definidos pela política governamental favorecem os grandes empresários. Mesmo em pequeno número, eles ficam com 80% do dinheiro proveniente do subsídio (Revealing, 2018).

A pressão do mercado capitalista de alimentos leva, principalmente, as pequenas empresas de agricultura a buscarem opções alternativas para venderem os seus produtos. A literatura mostra uma reorganização na distribuição espacial da agricultura inglesa. Os pequenos produtores estão se tornando independentes do mercado, em função da cooperação entre eles (Emery, 2015). Então, as pequenas empresas de agricultura estão se organizando para atender os mercados próximos e se libertarem dos intermediários (Pangbourne & Roberts, 2015). Essa iniciativa dos pequenos empresários caracteriza uma reversão do processo de globalização (Santos, 1988).

Outra estratégia das pequenas empresas de agricultura é se organizarem em forma de cooperativas de produção alternativa. Diferentes das cooperativas tradicionais, elas interagem com outros movimentos para promover a relação entre produtores e consumidores (Gonzalez, 2017). Em alguma medida, essa forma de organização fomenta as cadeias alimentares locais. Embora a cadeia global ofereça acesso mais eficiente aos produtos, os clientes valorizam a cadeia local pelo contato direto com o produtor (Schmitt et al., 2016). As relações entre produtores e consumidores se baseiam em confiança, o que reduz o custo de transação.

O turismo rural também tem se configurado como um mercado alternativo para que as pequenas empresas de agricultura comercializem os seus produtos. Ademais, o governo tem políticas específicas para incentivar o desenvolvimento regional por meio do turismo (Butnaru & Haller, 2017). A estratégia dos pequenos fazendeiros é montar lojas nas fazendas para dar opções de compras aos visitantes. As pequenas empresas de agricultura se organizam para diversificar a produção e criar marcas únicas (Slocum & Curtis, 2017). Outro atrativo que se torna comum no turismo rural inglês é a alimentação. Além de remeter à infância, a culinária é um método que os pais usam para educar os filhos (Frisvoll et al., 2016).

A revisão de literatura relativa à dimensão econômica da área rural inglesa mostrou o quanto as políticas neoliberais (Nicholls & Teasdale, 2017) afetam as empresas de agricultura. O empoderamento das grandes organizações supermercadistas culminou em monopólio de mercado. Como consequência, o preço dos gêneros alimentícios está aumentando para o consumidor final, diminuindo para o produtor e enriquecendo os intermediários. Observou-se que as pequenas empresas de agricultura estão buscando outros mercados. A venda direta é uma alternativa que

possibilita investir na recuperação ambiental. Nesse caso, o método de produção alternativo é o diferencial das pequenas empresas de agricultura (Qendro, 2015).

A pesquisa mostra que, tanto no Brasil quanto na Inglaterra, as pequenas empresas de agricultura vivenciam crise econômica. Nesse aspecto, observou-se que os pequenos produtores brasileiros não conhecem os seus custos. Por isso, eles ignoram os prejuízos, mas não têm boa qualidade de vida. Na Inglaterra, os produtores menores estão conscientes de seus prejuízos, por isso reivindicaram subsídios governamentais para manter a qualidade de vida da classe. Os representantes do agronegócio são privilegiados nos dois países. No Brasil, eles contam com a pareceria incondicional dos grupos políticos e, na Inglaterra, recebem mais subsídio do que os pequenos produtores.

Observou-se que a renda média familiar per capita do pequeno empresário de agricultura brasileiro é inferior a 70% do salário mínimo. Por essa razão, não existem candidatos para a sucessão nas pequenas empresas de agricultura do país. No caso inglês, a renda média familiar per capita do grupo também não está chegando a um salário mínimo, contudo eles contam com o suplemento de recursos financeiros do governo. Na Inglaterra, o processo de sucessão também tem sido um problema. A literatura mostra, porém, que no caso europeu existem políticas pontuais para enfrentar essas questões. O mesmo não ocorre no caso brasileiro: as políticas econômicas para o campo são frágeis e as ambientais inexistem.

Mais uma vez, observa-se pela análise das publicações algumas diferenças básicas entre os dois países. Claramente, os ingleses já identificaram os seus problemas, tanto na dimensão ambiental quanto na dimensão econômica. Os textos mostram que o país está concentrando esforços para resolver os problemas, inclusive, investindo financeiramente. O foco da bibliografia brasileira está na identificação dos problemas. Parece que os formuladores das políticas públicas ignoram a insustentabilidade econômica das pequenas empresas de agricultura. Até pensaram no mercado protegido para venda, mas ainda não se preocupam com o custo de produção. Também, não existem propostas ambientais concisas.

4.4 Empresa social de agricultura urbana

Esta seção propõe definir um campo comum de estudo para as empresas sociais de agricultura urbana, tanto do Brasil quanto da Inglaterra. Observa-se, porém, que primeiro

descreveu-se o campo para o estudo das empresas sociais no Capítulo 3 e, na sequência, foram estabelecidas as fronteiras desse campo para as empresas sociais de agricultura, na Seção 4.2. Só após essa construção é que, na Subseção 4.4.1, propõe-se definir o campo para o estudo comparativo entre a CSA da Região Metropolitana de Belo Horizonte e a CSA da Grande Londres. Em termos metodológicos, além da descrição das fronteiras do campo, a subseção apresentará um mapa conceitual para facilitar a visualização do objeto de estudo.

Após a criação do espaço comum para estudar as comunidades que sustentam a agricultura (CSAs), na Subseção 4.4.2, as discussões serão restritas a essa modalidade de empresa. Propõe-se apresentar as CSAs, tanto na perspectiva de sua gestão interna quanto, de sua gestão externa. No âmbito da gestão interna, o objetivo será destacar o perfil desejável para os administradores das CSAs, principalmente considerando que esse tipo de empresa conta com mão de obra voluntária. Quanto à gestão externa, o foco recairá sobre algumas dimensões da governança. As empresas sociais de agricultura urbana dependem de boas relações com o governo para atingirem a sustentabilidade.

4.4.1 Empresa social de agricultura urbana: campo de estudo

O campo de estudo para as empresas sociais de agricultura, conforme já caracterizado na Seção 4.2, está na interseção dos três setores da economia clássica. Esses empreendimentos se posicionam entre o interesse mútuo e o interesse geral. Ao mesmo tempo que eles defendem as necessidades de seus membros, eles também atendem às demandas públicas mais gerais. Ademais, por um lado, os objetivos dessas empresas são sociais e, por outro, elas se adequam às exigências do mercado. Assim sendo, elas captam recursos públicos e geram receitas a partir de transações comerciais convencionais (Salamon & Sokolowski, 2016; Defourny & Nyssens, 2017).

Nessa seção, propõe-se estabelecer as fronteiras do campo teórico em que se encontram as empresas sociais de agricultura urbana. As discussões sobre o espaço urbano, promovidas no Capítulo 2, possibilitam compreender que a agricultura vai além das atividades rurais, pois, não raramente, se verificam nas cidades ou em suas periferias pequenos cultivos ou criações, o que se caracteriza como agricultura urbana (Mougeot, 2005). Entretanto, existem restrições quando o objetivo é delimitar os espaços em que se encontram as empresas sociais de agricultura urbana. Conforme Camarano e Abramovay (2014), não se verificam critérios universais que permitam

diferenciar o espaço rural do espaço urbano.

Uma proposta metodológica para contornar esse problema, a indefinição de limites entre os espaços rurais e urbanos, consiste em restringir o campo de estudo às regiões metropolitanas de Belo Horizonte e Londres. Conforme se apresentou no Capítulo 2, a malha urbana em ambas as regiões metropolitanas forma um contínuo que liga a capital às cidades vizinhas (J. Santos, 2015; De Souza & de Brito, 2016; Barber, 2016; Oakland, 2015). As características desse tipo de urbanização permitem classificar as duas áreas de estudo como áreas urbanas, independentemente, das múltiplas definições que se utilizam.

No Capítulo 3, gerou-se o campo teórico para o estudo das empresas sociais a partir de três matrizes. Observou-se que todas as empresas do setor público compõem a matriz do primeiro setor, ademais, que todas as empresas do setor de mercado compõem a matriz do segundo setor e que, por fim, todas as empresas do terceiro setor compõem a matriz do terceiro setor (Defourny & Nyssens, 2017). Então, a partir desse grande universo de empreendimentos públicos e privados, gerou-se o campo para estudar as empresas sociais brasileiras e inglesas.

Um diferencial da Inglaterra com relação aos outros países é que o próprio Estado cria empresas sociais. Além disso, existem empresas sociais entre às instituições sem fins lucrativos que pertencem ao primeiro setor econômico (Spear et al., 2009). Assim sendo, a matriz do primeiro setor britânico gera duas modalidades de empresas sociais. De acordo com o modelo teórico em desenvolvimento no âmbito do ICSEM, a matriz do segundo setor inglês também gera empresas sociais. A literatura britânica mostra que os negócios sociais são comuns no país, em outros termos, as instituições do mercado convencional habitualmente desenvolvem projetos sociais.

As matrizes, formadas a partir dos dois primeiros setores da economia clássica, geram três tipos distintos de empresas sociais na Inglaterra. A quarta e última tipologia identificada pelo ICSEM, também é comum no país, ela se denomina cooperativa social. Entre as várias instituições que compõem a matriz do terceiro setor britânico, extrai-se um conjunto formado por esse tipo especial de cooperativas. No Brasil, entretanto, não existem evidências de empresas sociais provenientes dos dois primeiros setores. Por outro lado, entre as instituições pertencentes à matriz do terceiro setor brasileiro estão os empreendimentos de economia solidária (EES). Eles formam o conjunto das empresas sociais brasileiras (Gaiger et al., 2015).

Em suma, o campo teórico comum entre Brasil e Inglaterra que contém as empresas sociais é apenas aquele gerado pela matriz do terceiro setor. A partir do exposto na Seção 4.2, considerou-

se exclusivamente o campo comum entre os dois países para extrair, dentre o universo das empresas sociais, só as instituições agrícolas. Observa-se que, as empresas sociais de agricultura urbana formam um subconjunto no campo das instituições agrícolas. A Figura 4.4 mostra o campo composto pelas empresas sociais de agricultura urbana. Esse campo se formou a partir das instituições brasileiras e inglesas.

O ângulo do vértice B da Figura 4.4 apresenta as associações de interesse mútuo e as cooperativas, ambas instituições são comuns ao Brasil e à Inglaterra (Gaiger et al., 2015; Defourny & Nyssens, 2017). Em geral, obtiveram-se as empresas sociais de agricultura urbana inglesas entre essas instituições do terceiro setor. Além das associações e cooperativas, o triângulo mostra também as empresas informais e as comerciais. Essas quatro instituições formam o conjunto dos empreendimentos de economia solidária do Brasil. Conforme Gaiger et al. (2015), as empresas sociais brasileiras nascem dos EES. Sendo assim, o conjunto das empresas sociais de agricultura urbana do país é um subconjunto dos EES.

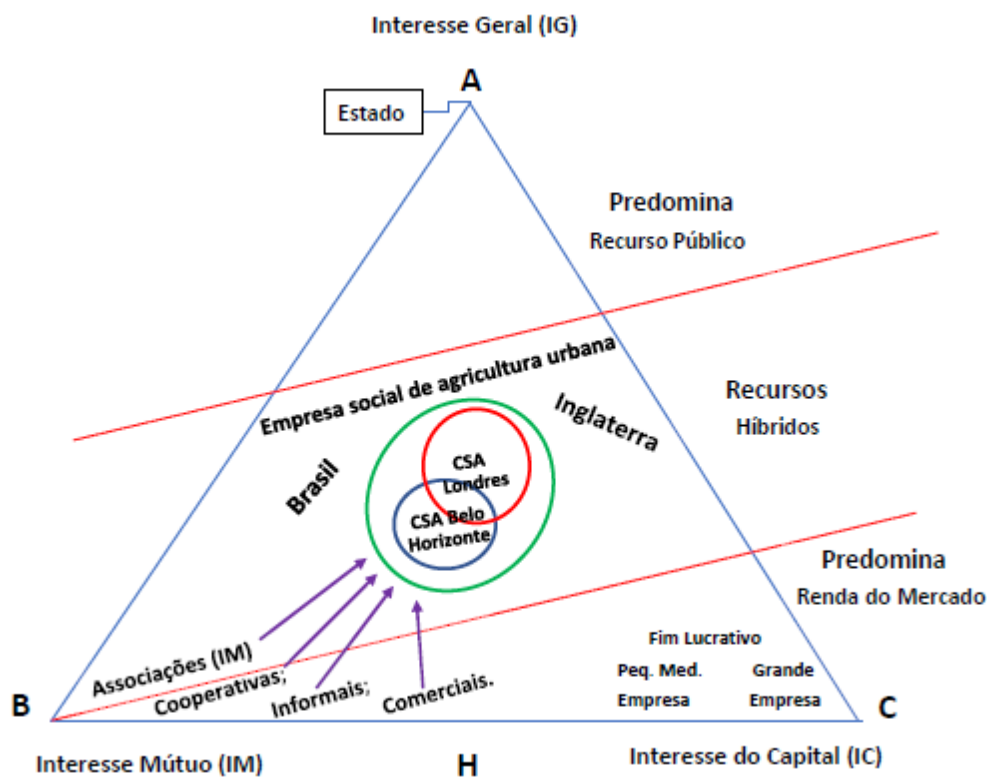
O campo teórico definido na Figura 4.4 é o conjunto das empresas sociais de agricultura urbana do Brasil e da Inglaterra. Esse conjunto contém todas atividades de produção agrícola ou de criação que são desenvolvidas nas áreas urbanas ou periurbanas, inclusive o processamento e a distribuição dos produtos (Mougeot, 2005). Ademais, essas empresas precisam surgir de demandas da comunidade, priorizar as questões ambientais, ter autonomia e se manter abertas para os cidadãos da localidade. Em adição, o lucro que uma empresa social de agricultura urbana auferir, pelo menos em parte, deve ser revertido para a própria comunidade (Defourny & Nyssens, 2017; Salamon & Sokolowski, 2016).

Uma vez definido o campo teórico comum para as empresas sociais de agricultura urbana dos dois países, restringe-se o universo às regiões metropolitanas de Belo Horizonte e Londres. Conforme apresentado na Seção 2.2 e na Seção 2.3, as duas regiões possuem empresas com as características supracitadas. Destaca-se que esse universo inclui apenas as atividades que têm objetivos mercadológicos e exclui todas as áreas produtivas ou de criação que se eximam dos cuidados com o meio ambiente.

O campo teórico definido na Figura 4.4 contém empresas sociais de agricultura urbana com características diferentes, mesmo considerando apenas os empreendimentos da Região Metropolitana de Belo Horizonte ou da Grande Londres. Dentro desse conjunto, optou-se por trabalhar apenas com as comunidades que sustentam a agricultura (CSAs) (Saltmarsh et al., 2011;

Darolt, 2012; Blättel-Mink et al., 2017). Esse é um sistema de produção ou criação que, conforme será apresentado na Subseção 4.4.2, promove a relação direta entre consumidores e produtores.

Figura 4.2 – Modelo de análise para empresa social de agricultura urbana



Fonte: Adaptação do autor a partir de Defourny e Nyssens (2017)

Na próxima seção, propõe-se caracterizar as CSAs a partir das especificidades verificadas na agricultura urbana e nas empresas sociais. Na sequência, o texto discutirá as diferentes modalidades de CSAs. Ademais, serão destacadas as características dos consumidores desse modelo de empresa e, em seguida, os principais motivos que eles têm para aderirem ao negócio. Sobre as características da organização empresarial, o objetivo da Subseção 4.4.2 será mostrar algumas dimensões da gestão interna das CSAs e, principalmente, mostrar a importância do relacionamento dessa empresa com o poder público, na perspectiva da governança.

4.4.2 Empresa social de agricultura urbana: As CSAs

A agricultura urbana se caracteriza pelo cultivo ou a criação em áreas urbanas ou periurbanas e, além da produção, inclui o processamento e a distribuição (Mougeot, 2005). Em seu processo produtivo, a agricultura aproveita os recursos, os serviços e os produtos disponíveis na localidade e os seus resultados retornam para a mesma área. As empresas sociais se caracterizam pelo respeito às questões ambientais, pela priorização do social em detrimento do lucro e pela gestão participativa (Defourny & Nyssens, 2017). As CSAs são pequenos negócios agrícolas que resumem essas características. Assim sendo, elas serão consideradas nesse trabalho como empresas sociais de agricultura urbana.

As CSAs são sistemas de produção agrícolas com ênfase em produtos agroecológicos e na preservação ambiental. Esse tipo de empresa promove a relação direta entre consumidores e produtores. Nesse caso, os consumidores financiam o plantio e compartilham os riscos com o produtor. Em contrapartida, os consumidores recebem cestas periódicas com produtos sem agrotóxicos a preços mais baixos do que aqueles praticados pelo mercado convencional. Esse modelo resultou de um movimento social japonês dos anos de 1970 e o seu principal objetivo foi contrapor o mercado de industrializados. Hoje, as CSAs assumem formas diferentes nos vários países do mundo (Saltmarsh et al., 2011; Darolt, 2012).

Essas instituições se organizam de quatro formas diferentes. No primeiro caso, as CSAs são empresas agrícolas da comunidade e os seus membros cuidam integralmente do processo, ademais, os produtos ficam na própria comunidade. No segundo caso, a empresa é liderada pelo produtor, quem oferece uma cota da produção para a comunidade por um pagamento fixo antecipado. No terceiro caso, os membros da comunidade se organizam e estabelecem parceria com um ou mais produtores que lhes abastecem mediante financiamento. No quarto caso, a comunidade investe na produção e distribuição, mas os produtos não precisam ficar na própria comunidade (Saltmarsh et al., 2011).

A revisão de literatura mostra que as iniciativas referentes às CSAs são discutidas, tanto da perspectiva de seus membros (Liu et al., 2017) quanto da perspectiva organizacional (Wight, 2015). Nesses casos, predominam as pesquisas empíricas em que o público alvo são os consumidores. As intervenções se dão por meio de questionários, estruturados ou semiestruturados, e por meio de entrevistas. As CSAs também são abordadas como movimentos sociais (Blättel-Mink et al., 2017),

mas não se identificaram trabalhos em que a abordagem se deu da perspectiva do produtor do alimento.

As CSAs representam um novo modelo de produção e consumo, uma vez que procuram se distanciar das regras já consolidadas pelo mercado capitalista convencional (Blättel-Mink et al., 2017). Contudo, a revisão de literatura mostra que as pesquisas enfatizam o tema sob a ótica dos consumidores. Uma das razões que poderiam explicar essa tendência é a forma de organização dessas empresas. Em geral, os consumidores se organizam para produzirem o próprio alimento ou para estabelecerem parcerias com os pequenos produtores urbanos. Mas, mesmo nos casos em que o produtor se organiza para ofertar os alimentos, o foco das pesquisas recai ainda sobre os consumidores (Wight, 2015).

Quanto aos modelos predominantes de CSAs, esses dependem dos países em que elas se organizam. Por exemplo, 55% das CSAs inglesas são lideradas pela comunidade, ou seja, os consumidores se organizam para produzirem o próprio alimento. Nesse país, em 23% dos casos, os consumidores estabelecem parcerias com os produtores: em geral, eles buscam fazendas locais que queiram produzir para o grupo. Em apenas 24% das CSAs, o produtor se organiza para buscar os consumidores. Na Inglaterra, o mais comum é que as iniciativas partam da comunidade. Em alguns casos, o tipo organizacional é misto, mas é raro a comercialização dos produtos fora da comunidade (Saltmarsh et al., 2011).

Por outro lado, 83% das iniciativas norte-americanas são lideradas pelo produtor, conforme mostra o trabalho realizado por Wight (2015). Nesses casos, as empresas sociais de agricultura urbana se aproximam um pouco mais das instituições do setor de mercado. Elas, em geral, preocupam-se menos com os serviços sociais que poderiam ser entregues à comunidade (Vasquez et al., 2016). No Brasil, predominam as CSAs em que os consumidores se organizam e estabelecem parcerias com pequenas fazendas (Darolt et al., 2016). Em alguma medida, a baixa escolaridade dos produtores rurais brasileiros (Rodrigues & Barbosa, 2017) explica o fato deles não se organizarem para buscar os consumidores.

A revisão bibliográfica mostra que as pesquisas sobre esse tema se ocupam, principalmente, da descrição de perfil e das preferências desse novo grupo de consumidores. A grande maioria dos membros das CSAs são mulheres que têm idade em torno dos 40 anos. Ademais, elas possuem alto nível de escolaridade e ocupam boas posições profissionais (Chen, 2013). Além dessas características, Vasquez et al. (2016) acrescentam que, nos Estados Unidos, 92,3% desses

consumidores pertencem à raça branca. Quanto ao nível econômico, observou-se que os membros das CSAs, independentemente do país em que a empresa está se organizando, ganham acima da média (Chen, 2013; Vassalos et al., 2017).

Entre os fatores que motivam os consumidores a participarem das CSAs, as pesquisas evidenciam a qualidade dos alimentos, os benefícios ambientais do processo produtivo, as possibilidades de se criar políticas públicas que fortaleçam a agricultura alternativa, o fortalecimento da produção local, os preços baixos, as possibilidades de se conectar ao campo ou as possibilidades de se conectar ao produtor (Saltmarsh et al., 2011; Chen, 2013; Wight, 2015; Vasquez et al., 2016; Vassalos et al., 2017; Blättel-Mink et al., 2017). A motivação dos consumidores, em geral, depende do país em que as CSAs estão se organizando.

Os trabalhos de Wight (2015) e de Vasquez et al. (2016) mostram que, para os consumidores dos Estados Unidos, os principais fatores motivacionais são, respectivamente, a qualidade dos produtos e o preço. Na Inglaterra, os fatores que motivam os consumidores a participarem das CSAs são, principalmente, políticos e ambientais (Saltmarsh et al., 2011). Os consumidores chineses estão menos predispostos a estabelecerem relações com a terra do que os consumidores ingleses (Liu et al., 2017), embora as experiências vividas no campo sejam as que permanecem na memória dos membros. No Brasil, a confiança e a origem dos produtos são alguns dos fatores que motivam o consumidor (Caldas, 2017; Oliveira, 2017).

Observou-se que os consumidores se dispõem a participar das CSAs motivados por questões sociais, culturais, políticas, ambientais, econômicas e pelo acesso a produtos saudáveis, frescos e saborosos. Para Blättel-Mink et al. (2017), essa modalidade de empresa deve ser vista como um movimento social. Os autores advertem que, caso o foco se desvirtue das questões políticas, existe o risco das CSAs se tornarem meros veículos do marketing para venda de produtos orgânicos. As pesquisas realizadas sobre as CSAs evidenciam a sua dimensão política, mas não se trata do principal fator motivacional para os seus membros.

Nos vários artigos analisados, os consumidores mostraram alto nível de satisfação com as CSAs, entretanto as críticas também ficaram evidentes. Em geral, eles declaram que a variedade dos produtos ofertados é limitada, que os preços são altos e que a logística é deficiente (Vassalos et al., 2017; Vasquez et al., 2016; Chen, 2013). As críticas apresentadas corroboram o fato de que as questões políticas, embora sejam importantes (Blättel-Mink et al., 2017), não sobrepõem às questões associadas ao mercado convencional.

Quanto à organização da empresa, os autores estão discutindo as CSAs na perspectiva da governança, da organização interna, do acesso ao crédito, dos objetivos institucionais, entre outros (Mok et al., 2014; Bos & Owen, 2016). Entretanto, não se verifica na literatura ênfase nas discussões relativas ao custo de produção e à sustentabilidade econômica das CSAs. O risco de contaminação associado a agricultura alternativa é maior se comparado à agricultura convencional, entretanto, os textos também não o abordam. Conforme se verificou na Seção 4.3, as pequenas empresas de agricultura, em geral, não estão apresentando resultados econômicos positivos. No caso da Inglaterra, o governo subsidia a agricultura (Revealing, 2018), mas isso não acontece nos países pobres.

A organização da agricultura urbana em forma de CSAs faz parte de um esforço prático para se obter o desenvolvimento sustentável. Nessa perspectiva, a sustentabilidade se baseia no equilíbrio das dimensões sociais, econômicas e ambientais. As empresas sociais, diferentes das tradicionais, objetivam entregar às comunidades serviços que atendam às suas necessidades humanas básicas. Por exemplo, a segurança alimentar nutricional é um assunto marginal em muitos países, no âmbito das políticas econômicas convencionais. Nesse aspecto, as CSAs priorizam a agricultura alternativa e visam construir capital social incluindo a reabilitação e a educação (Laidlaw & Magee, 2016).

Na Inglaterra, conforme Saltmarsh et al. (2011), as CSAs surgiram para suprir carências dos dois primeiros setores da economia clássica. Mok et al. (2014) corroboram esse fato quando mostram que as agências governamentais e as CSAs trabalham juntas. As empresas sociais de agricultura do país tanto contribuem para aumentar a oferta de alimentos saudáveis para a população quanto contribuem para minimizar os gastos do Estado com a saúde pública. Em geral, esses efeitos positivos advêm das características do mercado alternativo, no qual as CSAs se enquadram. Nesse caso, as relações se baseiam na confiança, e a colaboração prevalece sobre a competição (Sonnino & Marsden, 2005).

Quanto à organização interna das empresas sociais de agricultura urbana, os gestores precisam ter múltiplas habilidades. Além de dominarem assuntos relativos à produção, no campo da agricultura alternativa, eles precisam dominar todas as dimensões de um plano de marketing. Ademais, eles devem se relacionar bem com a comunidade externa, pois as parcerias são importantes nesse campo. Outra exigência, no âmbito da gestão, se relaciona ao traquejo para lidar com a mão de obra voluntária. O conhecimento do administrador faz diferença, tanto na hora de

captar voluntários quanto para dirimir problemas internos que decorrem da relação entre voluntários e contratados (Martin et al., 2014; Coin, 2016).

Conforme Liu et al. (2017), a mão de obra voluntária é um dos fatores determinantes para o sucesso das CSAs inglesas. Mas gerir um quadro de trabalhadores heterogêneo é uma tarefa complexa e demanda eficiência no sistema interno de comunicação (Vassalos et al., 2017). A comunicação externa da empresa também é fundamental, uma vez que nas CSAs a alimentação e a informação estão integradas (Bos & Owen, 2016). As ferramentas de informação e comunicação tecnológicas (ICT) contribuem, sobremaneira, para aproximar a comunidade e a agricultura alternativa (Choi & Graham, 2014).

As empresas sociais de agricultura, muitas vezes, conseguem captar recursos públicos para investirem em suas atividades (Saltmarsh et al., 2011), contudo a principal fonte de receita das CSAs são as vendas no mercado convencional. A revisão de literatura mostra que elas procuram diversificar os seus canais de vendas. Em alguns casos, além dos consumidores fixos com entregas periódicas, as empresas possuem pequenas lojas (Patherick, 2017). Em outros casos, as CSAs criam feiras de produtores como um canal adicional para vendas. Outra alternativa que elas encontraram para distribuir os seus produtos foi a visita aos locais de produção (Martin et al., 2014). Observa-se que todas essas ações são complementares.

As CSAs se originaram em função dos movimentos de contestação para se contrapor ao uso da química difundido pelo mercado convencional (Schneider & Zanelli, 2017). Nesse sentido, o objetivo dessas empresas vai além da produção de alimentos: elas de fato constituem um movimento social (Blättel-Mink et al., 2017). Assim sendo, as habilidades gerenciais, em conjunto com as ferramentas de comunicação ICT (Coin, 2016; Choi & Graham, 2014), tanto são importantes para sensibilizar a comunidade externa quanto para sensibilizar o poder público. Na perspectiva da governança, os formuladores de políticas públicas precisam conhecer a força transformadora das CSAs (Buijs et al., 2016).

Essas empresas podem tornar o meio ambiente urbano melhor, entretanto os ganhos sociais são proporcionais às articulações entre as CSAs e as instituições públicas (Buijs et al., 2016). Nos países da Europa, embora ainda não seja suficiente, o suporte do poder público para as CSAs é maior do que nos países mais pobres. Mas, independentemente do apoio governamental, a literatura sugere o compartilhamento das boas experiências comunitárias. Praticar a socialização de resultados positivos incentiva novas iniciativas locais, ademais, pode ser o caminho para reforçar

as redes globais (Blay-Palmer, Sonnino, & Custot, 2016).

As CSAs, na perspectiva de um movimento social, são capazes de garantir resiliência aos espaços verdes urbanos, elas podem promover transformações sustentáveis nas cidades. Para isso, essas empresas sociais de agricultura precisam criar oportunidades e desenvolver estratégias adequadas. De acordo com Van der Jagt et al. (2017), pelos modelos contemporâneos de governança, os cidadãos podem agir independentemente de agenda política ou podem se beneficiar de políticas públicas já elaboradas. No caso brasileiro, as CSAs poderiam se beneficiar das políticas públicas consolidadas, por exemplo criando mais um canal de venda por meio dos mercados de compra protegidos (Sabourin, 2017).

Na Europa, as iniciativas que visam compatibilizar desenvolvimento econômico com preservação ou recuperação ambiental já fazem parte da agenda política (Van der Jagt et al., 2017). As CSAs inglesas se beneficiam dessa agenda, uma vez que estabelecem parcerias com o poder público local para usarem os terrenos do Estado (Saltmarsh et al., 2011). De acordo com Buijs et al. (2016), a governança precisa se adaptar às dinâmicas cidadãs ativas. Essa necessidade de adaptação passa pelas esferas governamentais. Por essa razão, os movimentos sociais que tiverem visibilidade tendem a receber o apoio público, independentemente do país em que acontecem as iniciativas.

As CSAs podem trazer muitos benefícios para a resiliência social. Entre esses benefícios, Van der Jagt et al. (2017) destacam que a qualidade de vida dos atores envolvidos nos projetos, em geral, pode melhorar. Ademais, o ambiente de produção e consumo de alimentos possibilita aumentar a coesão social. Nesse caso, amplia-se o leque de possibilidades para o financiamento de novos projetos ambientais. Os próprios autores citam como casos de sucesso, nessa perspectiva, os projetos desenvolvidos na cidade inglesa de Edimburgo e as hortas urbanas de Lisboa. Principalmente no caso de Edimburgo, os movimentos sociais tiveram adesão total do Estado (Buijs et al., 2016).

Em suma, verificou-se neste capítulo que na Inglaterra existem quatro tipos diferentes de empresas sociais de agricultura urbana. A matriz do primeiro setor gera um tipo de empresa classificada como social pública e outro tipo de empresa classificada como social sem fins lucrativos. Em adicional, a matriz britânica do segundo setor gera o terceiro tipo de empresa social de agricultura, denominada negócio social. Como as matrizes brasileiras dos dois primeiros setores da economia não geram empresas sociais, não pode existir um campo teórico comum aos dois

países que seja proveniente do setor de Estado ou do setor de Mercado (Spear et al., 2009; Gaiger et al., 2015).

As empresas sociais de agricultura geradas a partir da matriz do terceiro setor é comum aos dois países, Brasil e Inglaterra. Restringiu-se esse universo às regiões metropolitanas de Belo Horizonte e Londres. Então, dentre as empresas sociais de agricultura urbana dessas regiões metropolitanas, selecionou-se o objeto de estudo para essa pesquisa, as empresas sociais CSAs. Na Grande Londres são comuns as CSAs lideradas pela comunidade, as CSAs lideradas pelo produtor e aquelas CSAs que resultam da parceria entre comunidade e produtor. A ênfase deste trabalho recai sobre as CSAs em que predominam a parceria entre a comunidade e o produtor (es).

Então, a partir do exposto, discute-se com base na revisão de literatura a seguinte questão de pesquisa “como as CSAs, empresas sociais de agricultura urbana, estão se organizando nas cidades de Belo Horizonte e Londres?”. Inicia-se observando que o legado das revoluções agrícolas impactou de formas diferentes as CSAs da Região Metropolitana de Belo Horizonte (CSA da RMBH) e as CSAs da Grande Londres (CSA da GL). Em função do Brasil ter aderido aos agrotóxicos e transgênicos americanos, a CSA da RMBH encontra mais dificuldades para aplicar as técnicas de agricultura tradicional do que a CSA da GL. Por exemplo, o custo da semente orgânica na RMBH é maior do que na Grande Londres.

Ademais, a literatura mostra que resquícios dos movimentos rebeldes ainda se fazem presentes na Grande Londres. Esse é um fator que facilita mobilizar a população e as pessoas adirem às empresas CSAs com mais facilidade. Na RMBH, por outro lado, o mercado de consumidores não facilita a formação de empresas CSAs. O texto encontrado sobre o tema, para RMBH, não mostra muitos cidadãos predispostos a se engajarem em movimentos sociais em prol da agricultura alternativa. A diferença entre o nível econômico e social médio dos brasileiros e dos ingleses corroboram esse fator dificultador no Brasil.

O perfil dos produtores rurais brasileiros é outro fator que dificulta a organização das empresas sociais CSAs na RMBH. Em função do baixo nível de escolaridade e, consequentemente, da inabilidade para a formação de preços, as pequenas empresas de agricultura urbana da RMBH não conseguem estabelecer parcerias com a comunidade. Na Grande Londres, os produtores sabem quanto custa o produto e por quanto podem vendê-lo, o que facilita a organização das CSAs na região. Acrescenta-se a essa questão, os subsídios e financiamentos que a produção agrícola inglesa recebe. No Brasil a literatura não mostrou situações em que a agricultura urbana é subsidiada com

recursos financeiros.

Verificou-se, a partir da revisão de literatura, como as empresas sociais CSAs estão se organizando na RMBH e na Grande Londres. Além das dimensões destacadas neste capítulo, sobre a organização das CSAs nessas duas regiões, pode-se acrescentar outras discussões aos resultados. No Capítulo 2, verificou-se a organização das empresas sociais de agricultura na perspectiva do espaço urbano. No Capítulo 3, procurou-se compreender a forma de organização das empresas no campo teórico dos dois países, Brasil e Inglaterra. Propõe-se consolidar, no capítulo referente à discussão dos resultados, todas as respostas para a pergunta de pesquisa que foram identificadas na revisão bibliográfica.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A prática de atividades agrícolas com objetivos comerciais em grandes cidades ainda é pouco explorada na perspectiva científica. Da mesma forma, nos casos em que as empresas captam os seus recursos no mercado convencional, é incomum observar atividades empresariais com claros objetivos sociais. O tema de estudo deste trabalho são as empresas sociais de agricultura urbana, portanto ele relaciona dois assuntos pouco investigados. Especificamente, este estudo versa sobre as comunidades que sustentam a agricultura (CSAs).

As CSAs são pequenas empresas que produzem verduras e legumes sem usar produtos químicos. Em geral, a comunidade urbana busca parceria com um ou mais fazendeiros locais para produção dos alimentos. Nos termos da parceria, um número limitado de cidadãos financia a produção e recebe, em contrapartida, uma cesta semanal com alimentos frescos. As primeiras empresas sociais CSAs surgiram na década de 1970, mas elas se espalharam pelo mundo apenas neste século. Trata-se de um fenômeno bastante recente.

O objetivo geral deste trabalho é verificar como as empresas sociais de agricultura urbana, especificamente as CSAs, estão se organizando na região metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), Brasil, e na Grande Londres (GL), Inglaterra. A partir de uma revisão sistemática de bibliografia, observou-se que a primeira CSA da RMBH surgiu no ano 2015 e que, na Grande Londres, o primeiro caso de CSA surgiu na década de 1990. Embora esse modelo de empresa social seja mais comum na cidade inglesa, as publicações sobre o tema mostram, no máximo, 07 iniciativas na GL. Quanto a Belo Horizonte, existem evidências científicas de um único caso.

Embora algumas publicações citem as CSAs como exemplo, pesquisas exclusivas sobre essa modalidade de empresa ainda são raras. Ademais, deve-se considerar que grande parte desses estudos aborda as CSAs apenas na perspectiva dos consumidores. Nesta pesquisa, os objetivos específicos incluem explicar as possíveis causas para as diferenças entre as dinâmicas organizacionais dessas empresas, especificamente para a CSA da RMBH e a CSA da GL. Aborda-se o tema, prioritariamente, na perspectiva do espaço urbano e da gestão. Quanto à gestão, procurou-se relacionar a dinâmica organizacional das duas CSAs sob as óticas social, ambiental e econômica.

Considerando as dimensões abordadas no estudo desses casos e a literatura existente sobre o tema, pode-se dizer que o fenômeno analisado é pouco conhecido. Assim sendo, esta pesquisa

demandou extrapolações no campo metodológico que viabilizem aumentar a confiabilidade de seus resultados. Entre as fontes de evidências, utilizaram-se a observação direta e a observação participante. Nos dois casos, o pesquisador contou com uma auxiliar de pesquisa ao longo de todo o processo de coleta de dados. A auxiliar é graduanda do 7º período do curso de Ciências Sociais. Nesses termos, construíram-se dois diários de campo que foram contrastados durante todo o trabalho com o objetivo de minimizar os vieses.

Ademais, o pesquisador montou uma unidade de produção de hortaliças experimental na RMBH. Ele se tornou um dos produtores da CSA da RMBH e, durante um ano, forneceu cestas com alimentos, semanalmente, para a média de 35 famílias da região. Então, além de coletar dados dos outros produtores e consumidores da CSA da RMBH, ele próprio gerou dados que serviram como parâmetro para analisar o material proveniente dos demais produtores ou consumidores. A unidade experimental funcionou plenamente do mês de junho de 2016 a junho de 2017.

Em Londres, ao longo de todo o trabalho de campo, o pesquisador continuou contando com a auxiliar de pesquisa. Ademais, ele se tornou produtor e consumidor da CSA da GL. Como agricultor, ele voluntariou em três unidades de produção dessa CSA, do mês de agosto ao mês de dezembro de 2017. Durante esse período, em semanas alternadas, ele trabalhou três dias por semana nessas unidades. Na condição de consumidor, o pesquisador retirou cestas com alimentos em um dos pontos de entrega da CSA da GL, semanalmente, no período compreendido entre outubro e dezembro de 2017.

Ainda para corroborar a dimensão dedutiva da análise, deve-se considerar a experiência prática do pesquisador com produção agrícola em espaço urbano. Ele fundou em 2005 a cooperativa dos produtores de cogumelos da RMBH e a presidiu por sete anos. Essa experiência facilitou a definição da questão de pesquisa neste trabalho. Pela falta de autonomia, essa cooperativa não se caracterizaria como empresa social. Naquela época, a maior parte de sua receita provinha de investidores e não de vendas. Por isso, não seria esperado que os recursos gerados por ela permanecessem na comunidade em que atuava. Por esse último fator, a atividade também não se enquadraria como atividade de agricultura urbana.

Este estudo versa sobre empresas sociais e sobre agricultura urbana, o caso dessa cooperativa é um contraexemplo em comparação às CSAs analisadas. A partir do campo teórico definido de forma geral no Capítulo 3 e especificamente no Capítulo 4, assumiu-se que os objetos representados na Figura 5.3 e na Figura 5.4 da Seção 5.1, com suas respectivas relações, são

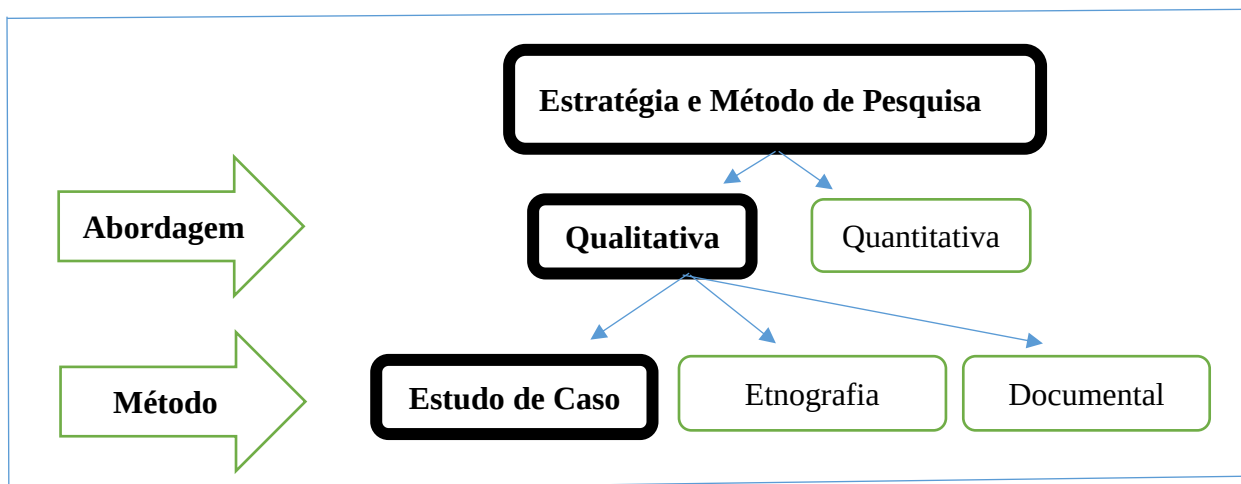
empresas sociais de agricultura urbana. A próxima seção apresenta a abordagem, o método e o tipo de teorização utilizados na pesquisa. Ademais, o Quadro 5.1, Seção 5.1, mostra as dimensões do problema que foram analisadas neste estudo, o ponto de partida que se utilizou para explicar as relações entre os casos e os fatores que causaram as diferenças ou similaridades entre as duas CSAs.

5.1 Desenho da pesquisa

A CSA da RMBH e a CSA da GL são empresas sociais de agricultura urbana. Elas são consideradas empresas sociais por atenderem aos requisitos estabelecidos pelo projeto “The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM)” (Defourny & Nyssens, 2017). Ademais, as atividades praticadas por essas duas CSAs podem ser consideradas agricultura urbana, conforme caracterizado por Mougeot (2005). A partir da suposição de que ambas as CSAs pertencem ao mesmo enquadramento teórico, esta pesquisa consistiu em comparar algumas de suas dimensões. Em outros termos, analisaram-se os principais aspectos que estão influenciando o processo organizacional dessas empresas em suas respectivas regiões, comparativamente.

A Figura 5.1 mostra o desenho da pesquisa, especificamente no que se relaciona a estratégia e ao método. Quanto à estratégia, as CSAs foram abordadas na perspectiva qualitativa (Maffezzolli & Boehs, 2016), o que se justifica pela questão proposta neste trabalho. Pois, para compreender como elas estão se organizando nas cidades de Belo Horizonte e Londres, admitiu-se que essas instituições sejam constituídas por processos (Van de Ven & Poole, 2005).

Figura 5.1 – Desenho da Pesquisa I



Fonte: Esquema elaborado pelo autor

De forma geral, primeiramente descreveu-se em separado cada empresa. Embora tenha se optado pela estratégia qualitativa de pesquisa, como ferramentas coadjuvantes, utilizaram-se também métodos quantitativos. Então, identificaram-se as diferenças e as similaridades que existem entre os casos. Por fim, explicaram-se as relações estabelecidas entre eles. O Quadro 5.1 dessa seção mostra os principais fatores que causam as diferenças entre a CSA da RMBH e a CSA da GL. Observa-se que uma abordagem quantitativa permitiria mensurar a relação entre as variáveis, mas não contextualizaria essas relações (Langley, 1999). Por essa razão, a estratégia desta pesquisa é, predominantemente, qualitativa.

A princípio, o que suscitou o problema dessa pesquisa foi a manifestação de um novo modelo envolvendo a produção e o consumo de alimentos sem agrotóxicos. Adicionalmente, questões associadas à segurança alimentar nutricional, ao meio ambiente e à dimensão social das organizações também contribuíram para a escolha do tema. Para responder as perguntas que poderiam se originar no âmbito deste estudo, a abordagem metodológica do “estudo de caso” pareceu a mais adequada para o tipo desta pesquisa.

Adicionalmente, a CSA da RMBH era um caso único na região em 2015, além de se tratar de uma iniciativa bastante recente, tanto em Belo Horizonte quanto no Brasil. Para compreender o processo de organização dessa instituição, na perspectiva da gestão e da ocupação do espaço, os métodos quantitativos não seriam suficientes. Observou-se também que os métodos etnográficos, especificamente para esse caso apresentavam limitações e incorriam em restrições para a consecução dos objetivos da pesquisa. Além disso, a empresa ainda não havia produzido documentos o suficiente para garantir uma pesquisa documental de qualidade. Assim sendo, o estudo de caso pareceu mais adequado para esta pesquisa.

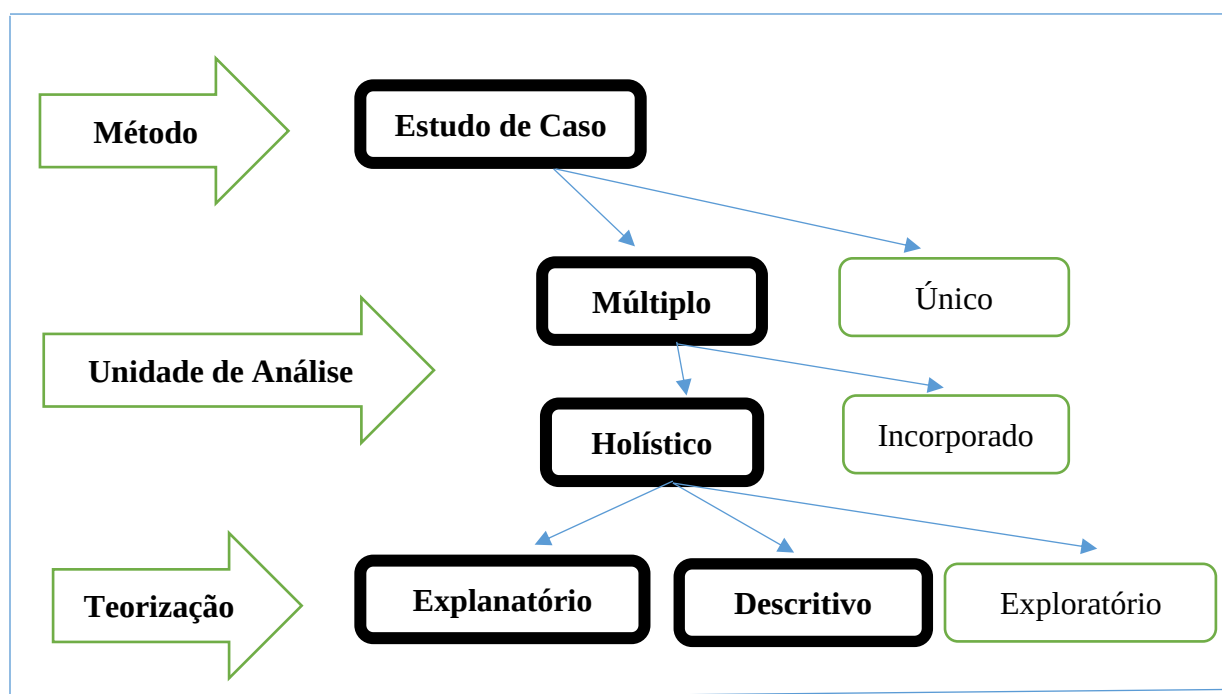
Para facilitar a análise da empresa brasileira, buscou-se como parâmetro outro caso empírico com características similares. A escolha da segunda instituição se justificou pela sua trajetória, pois a CSA da GL é uma empresa social com mais de 20 anos de mercado. O pesquisador acredita que a possibilidade de comparar a CSA da RMBH, um caso incipiente, com uma CSA já consolidada, facilitaria as análises da CSA brasileira.

Observa-se que a Inglaterra é um país que tem políticas definidas, tanto para empresas sociais quanto para agricultura urbana. Ademais, embora não existam muitas publicações específicas sobre CSAs, a produção acadêmica inglesa sobre temas correlatos é volumosa. Esse

cenário, em conjunto com o fácil acesso às duas unidades de produção, possibilitou discutir o problema com base em múltiplas fontes de evidências, o que é uma vantagem do método escolhido (Yin, 2005).

Conforme se observou, não houve critérios estatísticos para identificação dos dois casos: tanto a CSA da RMBH quanto a CSA da GL foram escolhidas por julgamento (Ferreira, 2005). Por essa razão, não se recomenda generalizar os resultados desta pesquisa para outras CSAs (Ventura, 2007), pois não se tratou de casos representativos do universo. A Figura 5.2 continua apresentando a estratégia geral da pesquisa de casos. A opção de um estudo de caso múltiplo facilitou a análise da empresa de Belo Horizonte e melhorou a validade do construto externo na pesquisa. Em outros termos, essa opção permitiu verificar se determinado padrão de um caso se replicou no outro caso (Maffezzoli & Boehs, 2016).

Figura 5.2 – Desenho da Pesquisa II



Fonte: Esquema elaborado pelo autor

A partir das características das duas CSAs, seria possível analisar cada caso considerando as suas partes como unidades incorporadas (Figura 5.2). Contudo o pesquisador optou pelo estudo de caso múltiplo holístico. Observa-se que CSA da RMBH se constitui a partir da relação estabelecida entre um grupo de consumidores e produtores rurais. Conforme a estrutura da

empresa, pelo menos três agricultores produzem em espaços diferentes, independentemente, para atender ao grupo. A CSA da GL se constitui de forma semelhante, ou seja, a partir da relação entre consumidores e produtores. Porém, os próprios consumidores, por meio de representantes, produzem parte dos produtos da cesta. A cesta é completada por produtores locais independentes.

O método do estudo de caso holístico implicou a análise das CSAs como instituições únicas, mesmo considerando que elas sejam constituídas por um grupo de consumidores, um grupo de produtores e unidades produtivas distintas. Em função dessa opção metodológica, estudou-se a CSA da RMBH como um conjunto de atores composto por consumidores, gestores e produtores. Respeitando as devidas particularidades, aplicaram-se as mesmas técnicas para estudar a CSA da GL. Observa-se que o estudo apresenta a descrição das CSAs, explanações intracaso e estabelece relações entre os casos.

Para teorização, utilizou-se como técnica principal a explanação (Yin, 2005), uma vez que o pesquisador a achou mais apropriada por se tratar de uma pesquisa comparativa (Figura 5.2). Um estudo preliminar dos dados mostrou, além de algumas similaridades, diferenças significativas entre as duas CSAs. A análise dos casos se deu, principalmente, a partir da explanação sobre as relações identificadas entre as empresas. Entretanto, o pesquisador julgou necessário descrever as CSAs para evidenciar as suas características. A possibilidade de usar a técnica exploratória foi excluída, uma vez que a análise em profundidade de casos isolados não seria condizente com a proposta deste trabalho.

Antes de comparar as duas CSAs, descreveu-se individualmente a CSA da RMBH e a CSA da GL. Para cada caso, identificaram-se, a partir da revisão de literatura, as principais categorias que melhor explicariam a organização dessas empresas, tanto na Região Metropolitana de Belo Horizonte quanto na Grande Londres. O Quadro 5.1 mostra uma síntese dessas categorias grupadas em três dimensões de análise. A primeira coluna do quadro mostra os principais autores que embasam cada uma das dimensões que se propõe analisar, a coluna dois apresenta as categorias que serão analisadas, na terceira coluna colocaram-se os pontos de interseção entre os casos e na última coluna estão as causas que justificam a relação entre as CSAs.

O pesquisador denominou a primeira dimensão de análise como “espaço urbano”. Então, a partir de uma subcategoria do espaço urbano “uso da terra”, ele buscou estabelecer relações entre as duas empresas. Para isso, observou-se a distância do terreno ao mercado consumidor, o tamanho da área de cultivo e o aspecto legal de sua utilização. Foram essas as características que, a princípio,

possibilitaram estabelecer as relações entre a CSA da RMBH e a CSA da GL. Nesse caso, as categorias utilizadas para explicar as diferenças e similaridades entre as duas instituições foram “políticas públicas”, “mercado imobiliário” e “processo de urbanização”.

Quadro 5.1 – Dimensões de análise e relações entre os casos

Campo teórico	Dimensões de análise	CSA da RMBH e CSA da GL	
		Relações entre casos	Causas
Lefebvre (2013); Santos (1988); Maricato (2015) Clatworthy e tal. (2017) De Moura & de Almeida (2017) Soja (2016).	Espaço urbano	• Uso da terra	• Política pública • Mercado imobiliário • Processo de urbanização
Abramovay (1998); Revealing, (2018); Oakland (2015); Nicholls & Teasdale (2017); Ehlers (2017); Altieri (2018); Sabourin (2017); Singer et al., 2014; Gaiger (2015); (Defourny & Nyssens, 2017).	Gestão interna	• Social	• Fatores demográficos • Comunicação interna • Estigmatização do campo • Fatores culturais
		• Ambiental	• Produtividade • Disponibilidade de matéria prima • Certificação
		• Econômico	• Custo de produção • Precificação • Comercialização
Blättel - Mink et al. (2017); (Darolt et al., 2016); Vassalos et al. (2017); Vasquez et al. (2016); Bos & Owen (2016); Martin et al. (2014); Coin (2016); Buijs et al. (2016).	Gestão externa	• Social	• Comunicação externa • Perfil do gestor • Fatores históricos
		• Ambiental	• Políticas públicas • Mercado consumidor • Apoio governamental
		• Econômico	• Subsídio governamental • Financiamentos • Cenário econômico local

Fonte: Quadro elaborado pelo autor

A segunda dimensão de análise foi denominada como “gestão interna” (Quadro 5.1). A revisão da literatura apontou as subcategorias “social”, “ambiental” e “econômico” como adequadas para analisar o processo de gestão das duas CSAs. Para avaliar a relação entre o comportamento dos consumidores das duas empresas, utilizaram-se como categoria os “fatores demográficos”. Com o mesmo propósito, o autor empregou a categoria “estigmatização do campo” para analisar as relações que se estabelecem entre os consumidores e os produtores. Em adição, consideraram-se como categorias a “comunicação interna” e os “fatores culturais”. O pesquisador entendeu que esses últimos fenômenos também poderiam explicar as relações entre essas CSAs.

Para analisar o processo produtivo das CSAs, a partir da gestão interna dessas empresas, criou-se uma categoria associada ao meio ambiente (Quadro 5.1). Dentro dessa categoria, utilizaram-se os eventos “produtividade”, “disponibilidade de matéria prima” e “certificação de processos” para explicar as relações entre a CSA da RMBH e a CSA da GL. Ainda sob a ótica da “gestão interna”, conforme mostra a Quadro 5.1, o autor criou outra categoria, mas, dessa vez, para analisar os fatores econômicos das CSAs. Tais fatores foram resumidos pelos eventos “custo de produção”, “precificação” e “comercialização”. Por meio desses eventos, compararam-se as duas empresas.

Ademais, existem fatores externos que influenciam o funcionamento das CSAs. O autor optou pelos mesmos eventos “social”, “ambiental” e “econômico” para analisar o processo de gestão do ponto de vista das interferências externas. Para explicar as relações sociais das empresas, a literatura sugeriu que se criassem as categorias “comunicação externa”, “perfil do gestor” e “fatores históricos” (Quadro 5.1). Então, por meio desses eventos, estudaram-se a relação da empresa com a comunidade, a relação do gestor com o poder público ou com o mercado e a prospecção de novos consumidores. Observa-se que o foco permaneceu na explanação das causas que poderiam explicar as relações entre a CSA da RMBH e a CSA da GL.

Também foram analisadas as interferências externas, nos dois casos, na perspectiva ambiental. Para isso, o autor usou as categorias denominadas “políticas públicas”, “mercado consumidor” e “apoio governamental” (Quadro 5.1). O seu objetivo foi compreender como os fatores externos influenciam cada uma das CSAs, na perspectiva ambiental. Observa-se que pode haver predisposição positiva de governos locais, independentemente de políticas públicas já consolidadas. Esse é um fator que diferencia as duas categorias previamente citadas.

Ainda com relação à gestão externa, a pesquisa analisa os pontos comuns entre a CSA da

RMBH e a CSA da GL na perspectiva econômica. Essa parte da análise se deu por meio das categorias “subsídio governamental”, “financiamentos” e “cenário econômico local” (Quadro 5.1). Os eventos que ocorreram no âmbito dessas categorias possibilitaram verificar, por exemplo, em que medida o mercado influencia economicamente a trajetória dessas empresas. A partir das análises, comparou-se a CSA da RMBH com a CSA da GL. De forma análoga, na perspectiva do apoio financeiro externo proveniente do governo ou da iniciativa privada, compararam-se as duas empresas do ponto de vista da sustentabilidade econômica.

Com o suporte da revisão bibliográfica apresentada nos capítulos precedentes, utilizou-se a teorização explanatória para evidenciar as relações entre as duas CSAs e explicar as suas respectivas causas. Para isso, tomaram-se como unidades empíricas de análises uma CSA da Região Metropolitana de Belo Horizonte e uma CSA da Grande Londres. As fronteiras geográficas dessas unidades foram estabelecidas, conforme mostram a Figura 5.3 e a Figura 5.4. Ademais, foram apresentados os atores que compõem cada uma das respectivas CSAs. Em geral, a descrição adequada dos conceitos característicos do caso tanto facilita a delimitação das unidades de análise quanto favorece respostas mais objetivas para a questão de pesquisa (Stake, 1995).

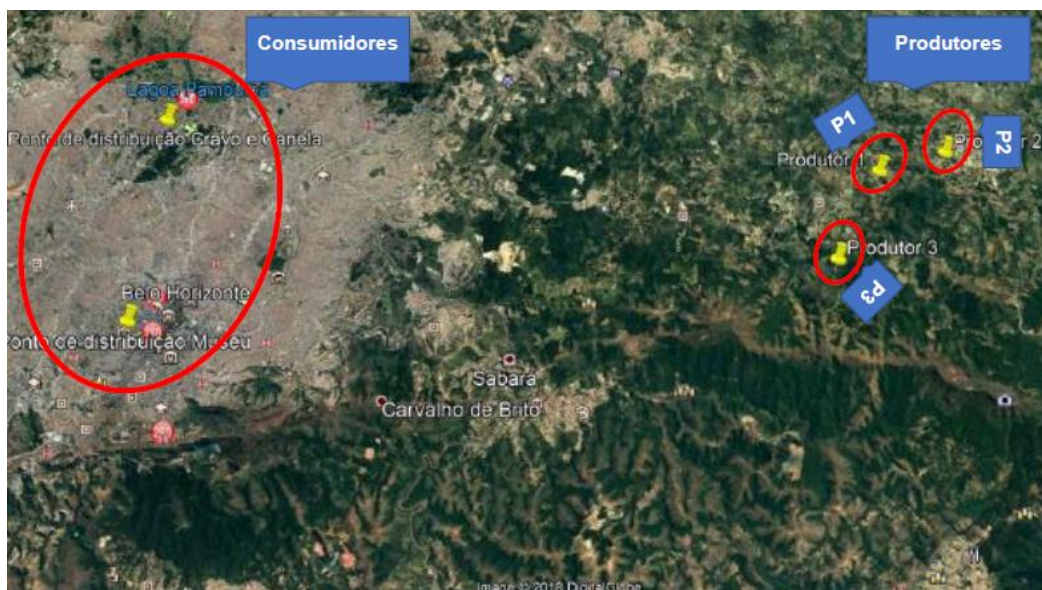
A CSA da RMBH, no ano de sua constituição em 2015, era formada por três produtores, por um conjunto de consumidores e pelos gestores, um subconjunto dos consumidores. Na virada do ano de 2015 para 2016, a empresa se subdividiu em dois grupos, quando surgiu a CSA Dissidente. Nessa divisão, a CSA da RMBH ficou com o Produtor P1 e o grupo de consumidores atendidos por ele. A CSA Dissidente ficou com os Produtores P2 e P3, mas apenas P2 tinha o seu grupo de consumidores formado. Ainda no primeiro semestre de 2016, o Produtor P2 foi excluído da CSA e o grupo de consumidores de P3 se formou. Depois que efetivou a separação, outros produtores e consumidores entraram para as duas empresas.

A Figura 5.3 representa a CSA da RMBH, unidade de análise empírica brasileira no ano de sua constituição. A empresa é composta por, aproximadamente, cem consumidores e pelos três produtores familiares, conforme já mencionado. Entre os consumidores, existem as figuras do gestor e de voluntários que contribuem para a organização do negócio. A elipse maior, lado esquerdo da figura, contém as áreas em que os consumidores se concentram. Em geral, são regiões próximas do centro da capital e de grande densidade demográfica. Os dois pontos marcados nos extremos dessa elipse indicam os locais de entregas das cestas. Parte das pessoas retira a cesta no Bairro de Lourdes e parte no bairro Ouro Preto. Um grupo de consumidores optou por receber as

cestas em domicílio.

As hortaliças são produzidas no município de Sabará, Região Metropolitana de Belo Horizonte. Diferentemente da área em que vivem os consumidores, a região dos produtores é pouco urbanizada, conforme mostra o lado direito da Figura 5.3. Nessa figura, o espaço completamente construído apresenta coloração clara em comparação às áreas com poucas casas entre matos ou matas. No lado direito e na parte de cima da Figura 5.3, o Produtor 1 da CSA da RMBH está representado por uma pequena elipse. Os outros dois produtores estão representados nas proximidades do primeiro, ambos por pequenas elipses. A distância entre esses produtores viria em torno de 10km.

Figura 5.3 - Unidade de análise Região Metropolitana de Belo Horizonte - 2015

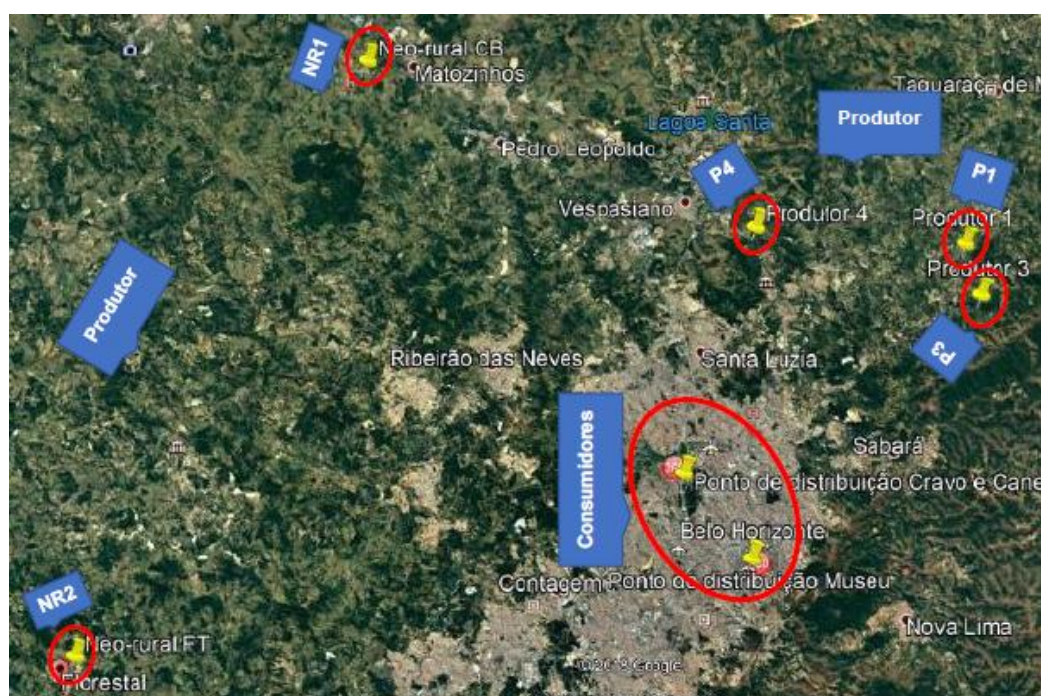


Fonte: Esquema elaborado pelo autor

A distância entre as áreas produtivas do município de Sabará e o mercado consumidor, em média, é de 36 km. O terreno do Produtor P1 tem 30.000 m², mas ele usa apenas 10.000m² para CSA. A área do Produtor P2 é maior, a sua família possui aproximadamente 70.000m², mas a parte que ele usa para a produção é bem pequena. O Produtor P3 também trabalha em uma grande propriedade da família, mas ele utiliza menos de 3.000m² para produzir. O acesso às unidades produtivas de Sabará se dá via BR 381. Os sítios dos Produtores P1 e de P2 estão à esquerda da BR 381, média de 7 km na estrada de terra. O Produtor P3 está à direita da BR 381, menos de 4km de estrada de terra.

No ano de 2016, após a separação da empresa, a CSA da RMBH manteve o Produtor P1 com os seus respectivos consumidores, agregou o Produtor P4 e formou o seu grupo de consumidores. A CSA Dissidente, excluiu o Produtor P2, manteve o Produtor P3 com o seu respectivo grupo de consumidores e agregou dois outros produtores. Os dois últimos agregados são chamados de produtores neo-rurais. Conforme os gestores da empresa, os novos agregados têm um perfil diferente dos antigos, pois são produtores que foram a cidade, estudaram e voltaram para o campo. Nesse trabalho, eles serão denotados por NR1 e NR2. Veja a Figura 5.4.

Figura 5.4 - Unidade de análise Região Metropolitana de Belo Horizonte - 2016



Fonte: Esquema elaborado pelo autor

O Produtor P4 (Figura 5.4) está localizado na cidade de Santa Luzia a 30 km do mercado consumidor. O acesso a sua propriedade se dá por estradas secundárias pavimentadas com apenas 2,5 km em estrada de terra. O seu sítio mede 40.000 m² e sua vizinhança tem características rurais. O produtor neo-rural NR1 se localiza em Capim Branco a 60km da capital, a sua propriedade também mede 40.000 m². O segundo produtor neo-rural NR2 desenvolve as suas atividades no município de Florestal, à 67km de Belo Horizonte. Esse último utiliza o método produtivo agroflorestal e trabalha em uma propriedade de família. Embora não se saiba ao certo o tamanho de sua propriedade, espera-se que ela seja um pouco maior do que as outras, em função do método

que utiliza. Ambos estão na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), (Figura 5.4).

A Figura 5.5 representa parte do mapa da Grande Londres, região em que está inserida a unidade de análise inglesa, CSA da GL. Essa empresa é formada por, aproximadamente, 1000 consumidores e cinco produtores, conforme mostra o mapa. Assim como no caso anterior, a elipse grande da esquerda representa a área de concentração dos consumidores. Observa-se que quatro pequenas elipses estão contidas na elipse maior.

Figura 5.5 – Unidade de análise da Grande Londres



Fonte: Esquema elaborado pelo autor

As elipses menores contidas na grande elipse, posicionada do lado esquerdo inferior da Figura 5.5, representam as áreas de produção que estão no mesmo espaço habitado pelos consumidores. Além das áreas de produção e dos consumidores, esse espaço contém o mercado de produtores e o escritório, ambos da empresa. Eles estão representados pelos dois retângulos centralizados na elipse maior. A Figura 5.4 mostra ainda o Produtor 5 no canto superior direito do mapa.

Embora não estejam representadas no mapa, a empresa conta com outras quatro unidades produtivas de suporte dentro do mercado consumidor. São lotes de até 150 m² utilizados para treinamento de pessoal, produção de sementes e alguns experimentos. Os alimentos produzidos nesses lotes complementam a produção total da empresa. Cada uma das quatro áreas de cultivos localizada entre os consumidores mede, em média, 300 m². A distância entre elas e o escritório é inferior a 3 km. Usando a bicicleta como transporte, o tempo médio para o referido percurso é de dez minutos. A área de produção mais afastada, Produtor 5, mede 5.700 m². A distância entre essa

área e o escritório é de 22 km e o tempo médio de percurso é de uma hora e dez minutos, inclusive de bicicleta.

O pesquisador se preocupou em caracterizar as duas unidades empíricas de análise. Pode-se observar, ao comparar a Figura 5.3 e a Figura 5.4 com a Figura 5.5, que existe grande diferença no que se refere à urbanização das duas regiões metropolitanas. No caso de Belo Horizonte, o gráfico mostra uma divisão clara entre a cidade e a sua Região Metropolitana. Enquanto a capital está totalmente urbanizada, ainda se verificam muitas áreas verdes nos municípios vizinhos. A Grande Londres, por outro lado, é formada por um contínuo totalmente urbanizado. Entretanto, observam-se pequenas ilhas verdes espalhadas por toda a região. Essas ilhas são inúmeros parques públicos com os quais o cidadão londrino pode contar.

Em função das diferentes características urbanas das unidades de análises, verificou-se que, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, não tem cultivos na cidade, mas as áreas produtivas estão, em média, a 45 km do mercado consumidor. Por outro lado, observou-se que é raro identificar na Grande Londres plantios em áreas superiores a 5.000 m². As áreas produtivas de maior porte, geralmente, estão localizadas a mais de 80 km da capital.

A empresa CSA da GL, unidade de análise inglesa, além da infraestrutura interna que se apresentou, conta com significativa estrutura externa. Ela tem, aproximadamente, 10 fornecedores fixos de hortaliças e 14 pontos para entregar os seus vegetais. Ademais, são dezenas de voluntários externos que atuam no processo produtivo. A empresa CSA da RMBH estabeleceu parceria com duas lojas para entregar as suas cestas, tomou emprestado outro espaço para ela própria fazer as entregas e conta com três transportadores para retirar os produtos nos sítios e distribuir. A CSA Dissidente faz as suas entregas em um espaço público e conta com outros cinco parceiros privados que distribuem em pontos diferentes da capital. O transporte dela também é terceirizado.

A estrutura externa com a qual essas empresas contam foi abordada no momento em que se discutiu a gestão empresarial. Como elas não integram as unidades de análises diretamente, o pesquisador optou por tratá-las no âmbito das relações que existem entre CSAs e mercado ou CSAs e sociedade. Por essa razão, ele não se preocupou em caracterizar esses atores externos, mas cuidou de explicar as relações que eles estabelecem com as CSAs. Na Seção 5.2, o pesquisador descreveu as estratégias utilizadas para coletar os dados e os métodos empregados para analisá-los. A Tabela 5.1 e a Tabela 5.2 mostram e quantificam as fontes de evidências que foram usadas no trabalho.

5.2 Estratégias para coleta e análise dos dados

Para realizar este trabalho optou-se pela abordagem qualitativa e pelo método de estudo de casos. Essa opção se justificou por serem raras as pesquisas que comparam CSAs. Em específico, a revisão de literatura não mostrou a comparação de CSAs ou de seus processos produtivos na perspectiva de uma empresa social. Essa opção metodológica implica o uso de múltiplas fontes de evidências. Nesse caso, empregaram-se a observação direta, a observação participativa, entrevistas, questionários, grupo focal e análise de documentos. Observa-se que a obtenção dos dados por vias diferentes viabiliza o processo de triangulação, ademais aumenta a validade dos construtos (Yin, 1994; Bauer & Gaskell, 2010).

Iniciou-se a pesquisa a partir de uma revisão sistemática das publicações sobre o tema. Na primeira fase dessa revisão, a busca se deu apenas nas bases de dados do portal de periódicos da CAPES. Como critério de inclusão, combinaram-se os termos “agricultura urbana” e “empresa social” com os termos “espaço urbano” e “políticas públicas”, tanto em português quanto em inglês. Ademais, utilizaram-se termos exatos e incluíram-se apenas os artigos revisados por pares. Excluíram-se todos os textos em que constavam nos títulos áreas específicas não relacionadas com o tema desta pesquisa. A primeira fase da revisão se deu em meados de 2015, na qual identificaram-se 214 artigos.

O estudo dessa base de dados e as primeiras inserções em campo sugeriram novas palavras-chave para busca de publicações. Em meados de 2017, retomou-se a revisão sistemática, a partir dos mesmos critérios, mas incluindo os termos “comunidades que sustentam a agricultura (CSA)” e “empreendimentos de economia solidária”. Nessa segunda fase, expandiu-se a busca para outras bases de dados com o propósito de completar e atualizar a pesquisa bibliográfica. Ao final da revisão, verificou-se um total de 515 publicações sobre o tema. Entretanto, especificamente nesse campo científico, o Brasil está contribuindo pouco. Por essa razão, recorreu-se à técnica de Meta-análise (Lovatto et al., 2007) para auferir o custo de produção agrícola familiar brasileiro.

A revisão de literatura possibilitou criar o tópico guia (Bauer & Gaskell, 2010) para os roteiros das entrevistas e facilitou criar categorias para elaborar os questionários. Esses dois instrumentos foram testados e ajustados no Brasil, no primeiro semestre de 2017. A versão aplicada na Inglaterra foi elaborada na cidade de Huddersfield, local em que o pesquisador estava morando e estudando no segundo semestre de 2017. Considerando que se tratou de uma pesquisa

comparativa, procurou-se utilizar as mesmas fontes de evidências para as duas empresas, conforme mostram a Tabela 5.1 e a Tabela 5.2. Mesmo nos casos em que não foi possível aplicar os mesmos instrumentos para as duas CSAs, obtiveram-se as respostas para comparação das empresas por meio da combinação de outras fontes.

A Tabela 5.1 mostra a quantidade de entrevistas realizadas e os atores que participaram do processo. Os consumidores, além de participarem das entrevistas, responderam a um questionário. Ademais, levantaram-se dados sobre eles por meio de documentos. Ao todo, realizaram-se 31 entrevistas, aplicaram-se 18 questionários e utilizaram-se 26 fontes documentais específicas sobre os casos. Os dados estão estratificados por região de estudo. Assim sendo, identificaram-se 42 evidências para a CSA da RMBH e 33 evidências para a CSA da GL, totalizando 75 evidências provenientes das três primeiras fontes. Observa-se que, até o primeiro semestre de 2017, coletaram-se os dados no Brasil e, no segundo semestre, em Londres.

Tabela 5.1 – Distribuição das evidências por atores

Evidências	Atores	Frequências		Total
		CSA da RMBH	CSA da GL	
Entrevistas	Gestores	02	02	04
	Produtores	02	03	05
	Consumidores	16	02	18
	Poder público local	01	0	01
	Organização de Classe	01	0	01
	Representantes do Mercado	02	0	02
Questionários	Consumidores	16	02	18
Documentos		02	24	26
Total		42	33	75

Fonte: Tabela criada pelo autor

Em 2015, ano em que a empresa foi constituída, um grupo de pessoas promovia a gestão da CSA na Região Metropolitana de Belo Horizonte. No início de 2016, essa CSA se subdividiu em duas instituições com gestões independentes. Em função do processo de separação, o pesquisador decidiu entrevistar os gestores das duas empresas. Elas serão consideradas como uma unidade de análise, mas com características diferentes, pois, possivelmente, o motivo que levou o grupo à separação influenciaria a organização da empresa na região. Realizaram-se entrevistas em

profundidade com os gestores. Elas duraram, aproximadamente, duas horas. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados (Bauer & Gaskell, 2010).

Embora as entrevistas tenham ocorrido com roteiros previamente determinados (Apêndice A), os dois gestores das CSAs da RMBH tiveram liberdade para falarem sobre as questões colocadas (Bauer & Gaskell, 2010). Planejou-se, *a priori*, utilizar os mesmos roteiros aplicados no Brasil para entrevistar os gestores da CSA da GL. Entretanto, parte das perguntas feitas em Belo Horizonte não se aplicava à CSA londrina. Ademais, algumas perguntas que não foram feitas para os gestores das CSAs da RMBH foram feitas em Londres. As diferenças entre os instrumentos se explicam tanto pela disparidade entre os dois cenários quanto pelos dados disponibilizados em documentos pela empresa londrina.

A CSA da GL funciona sob a gestão de uma grande equipe, entretanto optou-se por entrevistar a diretora da empresa. Observa-se, porém, que a unidade de produção afastada do centro de consumo (veja Figura 5.5) é bastante independente em alguns aspectos. Por essa razão, decidiu-se entrevistar a gestora dessa unidade também. Para as entrevistas de Londres, foram empregados métodos diferentes daqueles utilizados em Belo Horizonte. Em primeiro lugar, pelas diferenças culturais que existem entre as duas regiões e, em segundo lugar, pelas barreiras impostas em função do idioma. Embora o roteiro de entrevista tenha sofrido alterações, comparativamente ao roteiro aplicado em Belo Horizonte, ele foi utilizado em Londres.

O pesquisador teve como referência, inicialmente, o mesmo roteiro usado para a CSA da RMBH. Como ele trabalhou, voluntariamente, em média, seis horas por dia durante 49 dias em vários setores da empresa (Tabela 5.2), não foi difícil para ele obter parte das respostas, previstas no roteiro, em encontros casuais com os gestores. Ao longo de suas atividades na empresa, o pesquisador verificou a emergência de novas questões. Como essas questões não foram observadas na CSA da RMBH, as perguntas associadas a elas não constavam no roteiro inicial. Então, o pesquisador solicitou a autorização dos gestores para lhes enviar um pequeno roteiro (Apêndice B) com as perguntas complementares por e-mail. As perguntas foram respondidas prontamente.

Os dados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os gestores das CSAs possibilitaram explicar, principalmente, o processo de organização das duas empresas em suas regiões. É importante ressaltar que um dos gestores entrevistados em Londres fundou a CSA da GL. De forma análoga, um dos gestores entrevistados em Belo Horizonte é o fundador da empresa brasileira. Por isso, em conjunto com outras evidências, essas entrevistas são de fundamental

importância para explicar, pelo menos em parte, as diferenças e similaridades advindas da relação entre a CSA da RMBH e a CSA da GL.

Conforme a Tabela 5.1, entrevistaram-se dois produtores na CSA de Belo Horizonte e três produtores na CSA de Londres. Na RMBH, o próprio pesquisador era um dos produtores e a sua entrevista não foi contada no processo de coleta de dados. Ele montou uma fazenda experimental que teve por objetivo, principalmente, coletar dados que melhorassem a confiabilidade dos resultados da pesquisa. Embora a CSA da RMBH, em junho de 2017, contasse com cinco produtores, três deles não eram convencionais. O primeiro por ser o pesquisador e os outros dois por serem produtores neo-rurais. O pesquisador optou por não entrevistar o produtores neo-rurais, pois eles se assemelhavam a fornecedores externos por já estarem estabelecidos comercialmente a mais de seis anos.

Como a CSA da RMBH havia se desmembrado um pouco antes da época da entrevista, pelo mesmo motivo que o pesquisador decidiu entrevistar o gestor da CSA Dissidente, ele também entrevistou um produtor da CSA Dissidente, o P3 (Figura 5.4). O pesquisador acreditava que esse produtor poderia apresentar as CSAs da RMBH sob outra ótica, uma vez que ele viveu o processo de separação das empresas, assim como o Produtor 1. Assim como ocorreu com os gestores, utilizou-se um roteiro de entrevista específico para os produtores (Apêndice C). Trataram-se de entrevistas em profundidade que duraram, em média, duas horas e quarenta minutos.

Quanto aos produtores da CSA da GL, entre as cinco unidades de produção, optou-se pelas três que são mais representativas dentro da organização, principalmente, em termos de produção. Tomou-se o cuidado de identificar unidades produtivas na área central e na periferia (Figura 5.4). Ademais, escolheram-se áreas pequenas e também uma área grande. Esses mesmos motivos levaram o pesquisador a escolher as unidades de produção para trabalhar. O roteiro utilizado para entrevistar os produtores de Londres foi semelhante ao roteiro aplicado no Brasil. Entretanto, o pesquisador optou por fazer as perguntas para os produtores, paulatinamente, ao longo dos dias que trabalhou em cada uma das unidades de produção, conforme mostra a Tabela 5.2.

Os dados provenientes das entrevistas dos produtores, tanto da Região Metropolitana de Belo Horizonte quanto da Grande Londres, possibilitaram compreender parte das relações entre as duas empresas. Então, teorizou-se, por meio da explanação, sobre a motivação do produtor para o trabalho com a agricultura, sobre a sua visão sociopolítica e, principalmente, sobre os aspectos naturais em ambas as unidades de cultivo. Observou-se que as perguntas relativas à

sustentabilidade financeira do processo produtivo, embora muito importantes para o caso brasileiro, não se aplicaram ao caso inglês. Então, as questões sobre esse tópico só foram aplicadas no Brasil. Por outro lado, as fontes documentais (Tabela 5.1) responderam sobre o tema para a CSA da GL.

Em geral, as pesquisas realizadas sobre as CSAs abordam o processo na perspectiva exclusiva do consumidor. Embora o número de publicações brasileiras seja mínimo, em níveis mundiais já existe um volume considerável de estudos sobre esse tema. Especificamente, tem apenas uma dissertação de mestrado discutindo a CSA da RMBH. Ainda assim, a empresa foi abordada de maneira bastante superficial nesse trabalho. Por outro lado, existem pelo menos dez publicações científicas sobre a CSA da GL. Nesses casos, o foco também está sobre os consumidores, embora existam outras abordagens. Ademais, existem muitos documentos institucionais e governamentais sobre a CSA da GL, o que permitiu ter uma boa ideia sobre ela a partir de fontes secundárias.

Sobre os consumidores da CSA da RMBH, por não haver documentos disponíveis em bases secundárias, o pesquisador optou por abordar esse público a partir das cinco fontes de evidências. Então, utilizou-se a entrevista, o questionário, a observação participativa, a observação direta e os dois documentos (Tabela 5.1; Tabela 5.2). Para o caso da Grande Londres, não houve necessidade de abordar muitos consumidores pessoalmente, pois já existiam dados sobre eles em fontes documentais. Para ratificar os dados, realizaram-se duas entrevistas, aplicaram-se dois questionários e observou-se o comportamento do consumidor diretamente nos pontos de retirada das cestas (Tabela 5.1; Tabela 5.2). Em todos os casos, o objetivo de usar várias fontes de evidências é proceder a triangulação dos dados e validar os constructos (Yin, 2005; Maffezzolli & Boehs, 2016).

Com base na literatura sobre CSAs, estabeleceram-se as categorias com o objetivo de elaborar o questionário para coletar os dados. A partir dos temas motivação, satisfação, resultados percebidos, criaram-se questões de escala dentro de cada tema. Quanto aos dados demográficos, o pesquisador optou por usar questões abertas. A partir das questões, elaborou-se o questionário que foi aplicado a título de pré-teste (Ferreira, 2005). O instrumento, já validado (Apêndice D), foi aplicado para os consumidores da CSA brasileira nos meses de maio e junho de 2017. A versão em inglês para o instrumento, assim como o roteiro da entrevista, foi elaborada na Inglaterra com o suporte da University of Huddersfield (Apêndice E). Nesse caso, o pesquisador fez as adaptações

necessárias nos instrumentos.

Inicialmente, não se planejou entrevistar os consumidores da CSA da RMBH, pois o pesquisador acreditava que o questionário seria suficiente. Entretanto, o pré-teste mostrou que parte dos respondentes demonstrou insegurança ao responder as questões de escala. Assim sendo, decidiu-se pedir-lhes que comentassem cada uma das questões que eles estavam respondendo. Nesse caso, além da dimensão quantitativa dos fatos, obtiveram-se entrevistas gravadas com duração média de cinquenta e dois minutos. Conforme mostra a Tabela 5.1, foram identificados 16 consumidores da CSA brasileira para responder ao questionário e participar da entrevista. O respondente precisou ser membro da CSA a pelo menos seis meses e a amostragem foi não aleatória por julgamento (Ferreira, 2005).

Pesquisas anteriores já discutiram o perfil do consumidor das CSAs de vários países. Especialmente, existem publicações que descrevem o consumidor da CSA da GL, mas ainda não se sabe o suficiente sobre o perfil desse público na CSA da RMBH. Por essa razão, optou-se por abordá-los também por meio de questionários. Nesse caso, o pesquisador usou métodos estatísticos quantitativos específicos para estudar as características do grupo. O uso da técnica permitiu formar subgrupos homogêneos de consumidores. Cada um dos elementos da amostra, conforme traços específicos de seu comportamento, foi alocado para determinado subgrupo.

Para gerar os subgrupos conforme o perfil do consumidor, o questionário foi elaborado a partir de 11 temas sugeridos pela literatura. Observa-se que o instrumento foi aplicado para 16 consumidores da CSA da RMBH. Seis das categorias estavam relacionadas com a motivação dos consumidores. Três categorias se referiam aos resultados pessoais que os membros perceberam ao participarem da empresa. Uma das categorias estava associada às expectativas dos consumidores no que se relaciona aos princípios de uma CSA e, por fim, a última categoria buscava mensurar as expectativas dos consumidores no que tange à solução dos problemas internos da empresa. Os aspectos abordados são: pessoal, econômico, cultural, social, político, ambiental, etc (Apêndice D).

Cada uma das 11 categorias citadas foi composta por itens que receberam valores em uma escala contínua variando de 1 a 10 (Apêndice D). Esses dados quantitativos foram trabalhados com o software MINITAB e, por meio da análise de conglomerado, estatística multivariada, formaram-se subgrupos de consumidores com características específicas (Mingoti, 2005). Em outras palavras, o método possibilitou reunir, nos mesmos subgrupos, consumidores com perfis semelhantes. Em termos algébricos, empregou-se a técnica da distância Euclidiana e o método de ligação pela média.

Esse método foi adequado, uma vez que os resultados se mostraram condizentes com as entrevistas. Formaram *a priori* três subgrupos: interesse geral, interesse individual e interesse mútuo.

Em uma descrição simplificada do método, denotou-se a amostra dos 16 consumidores como $C = (c_1, c_2, \dots, c_{16})$, em geral, $C = (c_1, c_2, \dots, c_n)$ onde c_n é o n -ésimo consumidor do grupo C . De forma análoga, denotou-se as 11 categorias que foram observadas para cada consumidor da forma $X = (x_1, x_2, \dots, x_{11})$, em geral, $X = (x_1, x_2, \dots, x_j)$ onde x_j é a j -ésima característica observada para o consumidor c_n . Com base nas 11 variáveis do conjunto X , os 16 elementos amostrais do conjunto C foram agrupados em subgrupos G_i de modo que:

- i) se c_i e $c_k \in G_i \Rightarrow c_i$ e c_k são semelhantes;
- ii) se c_i e $c_k \notin G_i \Rightarrow c_i$ e c_k não são semelhantes;

Esse processo gerou conglomerados, os mais homogêneos possíveis em seu interior, mas com o máximo de diferença entre subgrupos. O resultado obtido a partir do algoritmo foi o Dendrograma. O método, analisado em conjunto com as outras fontes de evidências, possibilitou compreender melhor as características dos consumidores da CSA da RMBH. Ademais, a análise das entrevistas aplicadas a esse mesmo público permitiu ratificar os resultados matemáticos e vice-versa. Observa-se que as características desses consumidores não estão disponíveis na literatura.

Construiu-se a versão em inglês do mesmo questionário aplicado na CSA da RMBH com o objetivo de aplicá-lo em Londres (Apêndice E). Entretanto, os gestores da CSA da GL propuseram um caminho alternativo à coleta de dados primários. Observa-se que pesquisador já estava voluntariando na empresa havia três meses, quando procurou os gestores com o objetivo de solicitar apoio para aplicar os questionários. Eles alegaram que a empresa aplicava um questionário semelhante anualmente, que havia sido aplicado havia poucos dias. Sendo assim, a empresa sugeriu disponibilizar os dados secundários disponíveis sobre os consumidores. Para eles, não seria uma boa estratégia “incomodar” os consumidores duas vezes consecutivas com o mesmo assunto.

De fato, a base de dados disponibilizada pela CSA da GL permitiu conhecer, entre outras dimensões da empresa, os seus consumidores. Além dos artigos científicos disponíveis online, a empresa disponibilizou para esta pesquisa gráficos relativos a “opinião” e “satisfação” dos consumidores. Ademais, ela disponibilizou oito “Annual Reports” contendo depoimentos dos consumidores, disponibilizou matérias publicadas em jornais, entre outros. Ao todo, a empresa forneceu ao pesquisador 24 documentos provenientes de fontes diferentes, inclusive, dados da CSA

da GL apresentados em relatórios governamentais. Sobre a CSA da RMBH, o pesquisador teve acesso a uma dissertação e às fichas cadastrais de seus consumidores (Tabela 5.1).

Por se tratar da primeira e única CSA da Região Metropolitana de Belo Horizonte e, principalmente, por se tratar de uma empresa recém-criada, não se identificaram relações documentadas entre a CSA da RMBH e o poder público. Em adição, a pesquisa bibliográfica não mostrou políticas públicas, em nível municipal, para a agricultura urbana ou para as empresas sociais. Por essa razão, o pesquisador considerou importante ouvir a opinião do poder público sobre temas transversais que poderiam impactar na organização da empresa na região. Assim sendo, utilizou-se do grupo focal, como fonte de evidência, para abordar os representantes das três esferas de poder, simultaneamente (Bauer & Gaskell, 2010).

Foram convidados para compor o grupo, ambos da prefeitura de Santa Luzia, o secretário de desenvolvimento econômico e um técnico da secretaria de meio ambiente. Ademais, participaram da entrevista dois representantes do Estado, técnicos do Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA). Por fim, o quinto convidado para o grupo foi um dos técnicos da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER). Esse é um órgão federal com representação em todo território nacional. A discussão durou duas horas e dezesseis minutos e foi gravada. O pesquisador mediou as discussões do grupo, com auxílio de duas estudantes universitárias, no dia 06 de junho de 2017 na prefeitura de Santa Luzia, MG.

Com o propósito de compreender a dinâmica organizacional da CSA na Região Metropolitana de Belo Horizonte, colocaram-se pontos específicos para que os participantes do grupo discutissem. Conforme mostra o guia de discussão do grupo focal (Apêndice F), os principais temas sugeridos foram: as leis de uso e ocupação do solo, as leis ambientais, os incentivos do poder público para a agricultura familiar, as políticas públicas consolidadas ou planejadas para as atividades agrícolas, entre outras questões levantadas pelo mediador ou pelo próprio grupo. A presença de representantes do Estado e da União no grupo mostrou que os municípios da região metropolitana compartilham cenários equivalentes.

Quanto às questões acerca do relacionamento entre o poder público e os produtores rurais, o secretário municipal sugeriu que a associação dos produtores do município de Santa Luzia também fosse abordada. O presidente da associação, em conjunto com os seus auxiliares, foi entrevistado no dia 12 de junho 2017. Tratou-se de uma entrevista grupal (Bauer & Gaskell, 2010) com duração de duas horas e quarenta e cinco minutos, que também foi gravada. Essa fonte

evidenciou as demandas reprimidas dos produtores locais, as divergências entre as associações de classe do município e as relações já estabelecidas entre os pequenos produtores rurais e o poder público local.

Na região metropolitana, o pesquisador priorizou Santa Luzia e Sabará, onde se encontram as unidades de análises (Figura 5.3). Na Grande Londres, focaram-se também as regiões em que se localizam os cultivos (Figura 5.5). Para o caso inglês, obtiveram-se documentos suficientes sobre as políticas públicas específicas para agricultura urbana e para as empresas sociais. Por essa razão, não se tornou obrigatório entrevistar o poder público londrino ou os representantes de classe local. As fontes documentais permitiram analisar as relações entre o poder público e as iniciativas que visam melhorar a cadeia alimentar da capital, principalmente, por meio da produção local.

Entretanto, o pesquisador participou de duas reuniões entre o gestor da CSA da GL e o representante do poder público local, conforme registrado em seu diário de campo dos dias 03 e 17 de outubro de 2017. As discussões nessas duas reuniões, com seus resultados, possibilitaram avaliar as políticas públicas verificadas em fontes documentais. Essas duas reuniões ocorreram em uma das unidades de produção. Em ambos os eventos, os pontos discutidos foram os critérios para a expansão da área produtiva e os cumprimentos das obrigações legais da empresa.

Por fim, julgou-se necessário compreender o mercado para os produtos agroecológicos, tanto na Região Metropolitana de Belo Horizonte quanto na Grande Londres. A organização das empresas sociais de agricultura urbana, em suas respectivas regiões, depende também do mercado local. Nessa dimensão, o pesquisador buscou informações sobre a disponibilidade de produtos, os seus preços e as relações que se estabelecem entre as CSAs e o mercado.

No caso brasileiro, entrevistaram-se dois representantes do mercado. Um deles foi o gerente de uma grande rede supermercadista da capital. O outro entrevistado foi o proprietário da única empresa de Belo Horizonte que trabalha exclusivamente com produtos orgânicos. Essas entrevistas tiveram por objetivo verificar se predominava cooperação ou competição ou outro tipo de relação entre as CSAs e o mercado. Além dessas variáveis, o pesquisador procurou entender melhor o perfil do consumidor de produtos agroecológicos e o seu nível de exigência. As entrevistas com os representantes do mercado convencional de Belo Horizonte duraram, em média, uma hora e quinze minutos. O roteiro está no Apêndice G.

Para o caso londrino, o trabalho de campo mostrou que não seria preciso entrevistar os representantes do mercado. No que se refere aos produtos agroecológicos, além das características

do mercado estarem evidentes em fontes documentais (Tabela 5.1), as visitas aos supermercados das regiões pesquisadas confirmaram todas evidências das outras fontes (Tabela 5.2). Foram realizadas 10 visitas técnicas aos principais locais de compra, predominantemente na região onde se concentra os consumidores da CSA da GL. Os objetivos dessas observações diretas foram, prioritariamente, verificar a oferta e os preços dos produtos e as características de seus consumidores.

Conforme mostra a Tabela 5.2, o pesquisador participou dos processos em suas fases de produção, logística e gestão. Ademais, ele frequentou os eventos da CSA da GL, como consumidor ou produtor, e frequentou os eventos da CSA da RMBH como produtor. Em adição, ele participou de reuniões operacionais e de confraternizações em ambas as CSAs. Quanto à observação direta, ele visitou feiras de produtores, lojas de orgânicos e observou os locais em que as cestas são entregues, tanto em Belo Horizonte quanto na Grande Londres. Os principais instrumentos usados ao longo das observações foram o diário de campo e a câmera fotográfica (Bauer & Gaskell, 2010). A Tabela 5.2 apresenta a frequência em dias de observação.

Tabela 5.2 – Distribuição, em dias, das evidências por processos

Evidências	Processos	Frequência - dias de observação		Total
		Belo Horizonte	Londres	
<i>Observação participante</i>	Produção	05	24	29
	Logística – entregas	52	01	53
	Gestão	125	02	127
	Eventos	07	04	11
<i>Observação Direta</i>	Feira de Produtores	01	04	5
	Logística – retiradas	26	05	31
	Mercado – Lojas orgânicos	02	10	12
Total		218	50	268

Fonte: Tabela criada pelo autor

O pesquisador participou das fases de planejamento, produção e comercialização da CSA da RMBH, uma vez que montou uma unidade experimental que se manteve ativa por um ano. Conforme mostra a Tabela 5.2, ele atuou menos como produtor na CSA brasileira. Por outro lado, a sua participação no processo de gestão foi bastante intensa. Ao longo de um ano, além de produzir, a unidade experimental da CSA da RMBH contratou e treinou funcionários, estabeleceu

relações com fornecedores de matéria prima, captou consumidores. No que se relaciona especificamente à produção, o pesquisador planejou o que plantar, quando plantar e coordenou toda a parte de manejo produtivo, inclusive, estabeleceu parceria com órgãos públicos e privados.

Além de participar de todas as atividades da unidade experimental, o pesquisador participou dos processos nas outras unidades de produção da CSA da RMBH, embora com menos intensidade. A Tabela 5.2 mostra que, na CSA da GL, ele participou muito do processo produtivo e, ao contrário do que ocorreu no Brasil, ele atuou pouco no campo da gestão. As suas atividades predominantes na Grande Londres foram plantar, colher, preparar o composto e dar manutenção nas estufas. Em alguns poucos momentos, o pesquisador foi convidado para atividades de gestão na CSA da GL. Observa-se que o fato dele participar de alguns processos não o impediu de observar os demais, ao contrário, facilitou, uma vez que ele se encontrava no ambiente em que os fatos estavam ocorrendo.

Participar do processo de logística na CSA da RMBH possibilitou ao pesquisador compreender o comportamento dos consumidores dessa empresa. Conforme mostra a Tabela 5.2, ele fez 52 entregas domiciliares semanais ao longo de um ano. Com esse processo, o pesquisador se aproximou muito de, aproximadamente, 20 consumidores. Em geral, ele entrava nas casas dessas pessoas para deixar as cestas, então teve a oportunidade de observar a relação das famílias com o alimento e quais eram as suas expectativas com relação à CSA da RMBH. Na CSA da GL, o pesquisador participou do processo de empacotamento no centro de distribuição da empresa. Essa atividade lhe permitiu observar as entradas e saídas de produtos e a relação entre os trabalhadores.

O pesquisador participou de sete eventos na CSA brasileira enquanto participou de quatro na CSA inglesa (Tabela 5.2). As atividades de confraternização na CSA da RMBH, em geral, focam os consumidores. A empresa propõe atividades para eles nas unidades de produção e tem por objetivo fortalecer as relações entre os consumidores. Ademais, essas atividades visam dar a esse público a oportunidade de um dia agradável no campo. Na CSA da GL, o foco das atividades festivas é o produtor. Nesse caso, em geral as comemorações acontecem no final do ciclo de produção. A participação nesses eventos possibilitou ao pesquisador coletar dados nas duas CSAs.

O pesquisador visitou feiras de produtores nas duas regiões, mas enfatizou essa fonte de evidência na Grande Londres. O foco dessas visitas foi observar as características dos produtos disponíveis para venda, as características dos consumidores e as relações que se estabeleciam entre os feirantes e os compradores. Entre as feiras visitadas na Grande Londres, as atenções se voltaram, principalmente, para a feira mantida pela CSA da GL. Nesse caso, procurou-se observar o volume

de vendas e a relação entre os produtores, os consumidores e os gestores da CSA londrina que estavam presentes na feira. O pesquisador considerou importante verificar, a partir da visita à feira, o quão social era o empreendimento. Essa feira é citada em várias outras fontes de evidências.

Quanto aos pontos de entregas das cestas pelas CSAs, o pesquisador enfatizou o caso brasileiro. Esse fato se justifica pela ausência de dados sobre o comportamento dos consumidores da CSA da RMBH. Nas 26 visitas aos pontos de entregas (Tabela 5.2), o pesquisador teve a oportunidade de verificar e registrar as interações entre os consumidores enquanto eles retiravam as suas cestas. O procedimento foi repetido para os pontos de entregas da CSA da GL. Nesse caso, além de observar o comportamento dos consumidores, o pesquisador conversou com as pessoas que controlam o processo da retirada de cestas em Londres. Ademais, ele procurou compreender, a partir da observação direta, a relação entre os pontos de entrega (mercado) e a CSA da GL.

Por fim, o pesquisador observou duas lojas que vendem produtos orgânicos na Região Metropolitana de Belo Horizonte e 10 dessas lojas na Grande Londres. Ele teve por objetivo comparar as características das lojas e de seus respectivos consumidores. Tanto no Brasil quanto na Inglaterra, priorizaram-se as lojas que estavam na mesma área que os consumidores das CSAs. Nesses casos, o objetivo foi verificar as relações entre a empresa social e o mercado convencional. Ao comparar os preços praticados pelo mercado convencional e os preços praticados pelas CSAs, o pesquisador pôde inferir sobre a relação estabelecida entre a empresa social de agricultura urbana e os seus consumidores ou os seus produtores e entre consumidores e produtores.

Com esse trabalho, o pesquisador teve por objetivo compreender o dinâmica organizacional das CSAs, empresas sociais de agricultura urbana, nas cidades de Belo Horizonte e Londres. Para facilitar às análises, optou-se por decompor o problema em suas múltiplas dimensões. Assim sendo, analisaram-se as CSAs nas perspectivas: social, econômica, ambiental e do espaço urbano. No âmbito de cada uma dessas dimensões, buscou-se sumarizar os fatos observados, tanto na literatura quanto no campo, para explicar as similaridades e as diferenças entre os casos estudados (Quadro 5.1).

Para melhorar a confiabilidade desses constructos, de forma que eles não soassem vagos ou imprecisos, somaram-se esforços para detalhar o plano de pesquisa e, em especial, a coleta de dados. Usaram-se múltiplas fontes de evidências visando a triangulação (Yin, 2005). Essa estratégia possibilitou ratificar, por meios diferentes, cada uma das construções elaboradas para responder as perguntas de pesquisa. Por se tratar de um estudo comparativo, houve preocupação

em observar as replicações de atitudes ou práticas em ambas as CSAs, pois a identificação de similaridades entre a CSA da RMBH e a CSA de GL é um indicativo da validade externa do constructo. Em adição, utilizaram-se técnicas quantitativas para validar, ou não, as qualitativas.

Este trabalho procurou responder as perguntas de pesquisa, primeiramente, a partir da revisão de literatura. Nesses termos, o Capítulo 2 procurou explicar a organização das CSAs, em suas respectivas regiões, sob o ponto de vista da ocupação do espaço urbano. Mesmo não se tratando das dimensões de análises do processo organizacional das CSAs, o texto procurou explicar a organização do campo teórico para o estudo das empresas sociais, tanto no Brasil quanto na Inglaterra (Capítulo 3). No Capítulo 4, a partir da literatura consultada, o autor procurou explicar o dinâmica organizacional da CSA da RMBH e da CSA da GL na perspectiva social, econômica e ambiental. Nesses três capítulos não foram abordados os casos empíricos.

No Capítulo 6 o pesquisador explica, com base no estudo de campo, como as CSAs, empresas sociais de agricultura urbana, estão se organizando nas cidades de Belo Horizonte e Londres. Ademais, com base na literatura, ele explica como essas empresas estão se organizando no campo teórico. O autor toma os casos da CSA da RMBH e da CSA da GL, em conjunto com o estudo teórico apresentado, para analisar esse fenômeno em suas principais dimensões. Primeiro, o pesquisador descreve separadamente as duas empresas sociais. Depois, ele define o perfil dos atores dessas CSAs e, por fim, discute-se a dinâmica organizacional dos dois empreendimentos.

No final de cada seção do Capítulo 6, explana-se o conteúdo apresentado visando responder à pergunta de pesquisa, embasada pelo estudo de campo, em suas principais dimensões: social, ambiental, econômica e do espaço urbano (Quadro 5.1). Em outros termos, discutem-se como as CSAs estudadas estão se organizando no âmbito da gestão nos espaços em que elas estão inseridas. Fora a questão organizacional e a questão do espaço, explana-se no Capítulo 6 a dinâmica organizacional dessas empresas sociais no que se relaciona ao campo teórico em que elas são abordadas no Brasil e na Inglaterra.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para facilitar a discussão dos resultados, subdividiu-se o Capítulo 6 em seis seções. Na primeira parte, descreveu-se a CSA da RMBH desde a sua constituição até o primeiro semestre de 2018, quando se finalizou a coleta de dados nessa empresa. De forma complementar à descrição do caso, o autor usou como recurso as imagens coletadas ao longo da pesquisa (Bauer & Gaskell, 2010). As fotografias serviram para ratificar os dados do texto e para dar ao leitor uma ideia mais aproximada de como era a CSA da RMBH. Na Seção 6.2, a exemplo do método empregado na primeira seção, descreveu-se a CSA da GL, desde a sua constituição até o início de 2018. Nesse caso, assim como no primeiro, as imagens cumpriram papéis importantes no contexto da descrição.

A Seção 6.3 explanou os casos de estudo na perspectiva do campo teórico. No Capítulo 3, definiram-se os campos de estudo para as empresas sociais do Brasil e da Inglaterra. O Capítulo 4 se ocupou de definir um espaço para estudar as empresas sociais de agricultura nos dois países, um recorte do proposto na Capítulo 3. No mesmo capítulo, posicionaram-se as CSAs de Belo Horizonte e Londres no campo previamente definido. Na terceira seção deste capítulo, posicionaram-se os casos de estudo de acordo com o modelo teórico apresentado nos capítulos precedentes. Ademais, o autor explicou a posição de cada empresa conforme a teoria já apresentada.

Para compreender como as CSAs estavam se organizando nas cidades de Belo Horizonte e Londres, estudaram-se os papéis sociais dos principais atores que estavam atuando nas duas empresas. Na Seção 6.4, abordaram-se os atores da CSA da RMBH e na Seção 6.5 os atores da CSA da GL. As seções destacaram as relações das empresas com o poder público, com o mercado convencional e com a sociedade civil. Além disso, estudou-se o público interno das empresas. Nesse caso, representado pelos consumidores, pelos produtores e pelos gestores. Os recursos metodológicos empregados nessas seções englobaram as transcrições de trechos das entrevistas, algumas imagens e o Dendrograma, um recurso de estatística multivariada.

Na Seção 6.6, a partir das observações que se realizaram em campo, explicaram-se as diferenças e similaridades entre as duas empresas. Com o propósito de organizar os dados sob a ótica da explanação, optou-se por criar quatro subseções nessa parte do trabalho. Essas subseções explicaram as relações estabelecidas entre as empresas nas perspectivas social, ambiental, econômica e do espaço urbano. Para cada uma dessas dimensões, as CSAs foram comparadas e os seus pontos comuns e divergentes, explicados. Especialmente na Seção 6.6, utilizou-se como guia

o Quadro 5.1. Também, utilizaram-se gráficos, tabelas e trechos de entrevistas para ratificar as linhas de raciocínios apresentadas.

6.1 CSAs da RMBH: uma descrição do caso brasileiro

A CSA da RMBH iniciou as suas atividades em 2015. A constituição da empresa se deu a partir da iniciativa de uma pessoa e do desejo de um grupo, ambos tinham o objetivo de produzir e consumir alimentos sem o uso de produtos químicos. O autor da iniciativa, denominado “Gestor” neste texto, promoveu a relação entre consumidores e produtores, e as parcerias se estabeleceram. Nessa época, o Gestor já havia trabalhado com agroecologia no Rio de Janeiro e estava atuando na secretaria do meio ambiente da prefeitura de Sabará, município de Minas Gerais. O consumidor era um morador de áreas urbanas e o produtor era um pequeno empreendedor da agricultura familiar, ambos da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH).

No âmbito das atribuições de seu cargo público em Sabará, o Gestor estabeleceu relações com uma instituição denominada “Associação Comunitária CSA Brasil”. Essa instituição capacita as pessoas para que elas atuem como multiplicadoras no processo de formação de CSAs. A partir do contato com a CSA Brasil e do apoio do poder público local, o Gestor iniciou o movimento para constituir a CSA da RMBH. Em específico, ele identificou um dos produtores familiares do município de Sabará, aquele que tinha perfil adequado, e o convidou para compor a empresa. O produtor precisaria estar alinhado com os princípios de uma CSA. Em seguida, o Gestor iniciou um trabalho de mobilização social para constituir um grupo de consumidores para as hortaliças que seriam produzidas pelo primeiro produtor (P1).

Enquanto P1 cuidava de plantar as hortaliças, o Gestor se ocupava de divulgar em suas redes sociais a existência de 30 vagas para os consumidores que tivessem interesse em compor a CSA. De acordo com as regras pré-estabelecidas, o consumidor pagaria um valor fixo mensal e receberia uma cesta de produtos agroecológicos uma vez por semana. A área de produção estava no município de Sabará e os candidatos a consumidores estavam distribuídos em várias regiões de Belo Horizonte (Figura 5.3). A distância média entre o cultivo e o mercado era de 36 km.

Inicialmente, definiu-se que o valor da mensalidade seria R\$ 110,00, equivalente a 13,96% do salário mínimo vigente em 2015. Em média, essa cesta deveria alimentar quatro pessoas, entretanto, nos termos da parceria entre consumidor e produtor, prevaleceria o compartilhamento

de riscos e de benefícios entre os atores. Em outros termos, o compromisso do produtor seria distribuir toda a sua colheita entre os consumidores, independentemente da quantidade. Observa-se que não existiam critérios objetivos para definir o volume da cesta, mas os produtores se comprometiam a enviar ao consumidor pelo menos sete variedades de hortaliças. Geralmente, eles enviavam em torno de 13 espécies diferentes que incluíam folhas, tubérculos e frutas (Foto 6.1).

Foto 6.1 – Cesta de hortaliças da unidade experimental CSA da RMBH



Fonte: Fotografia do autor

No primeiro semestre de 2015, a CSA da RMBH já estava constituída por 30 consumidores e três familiares de P1. Entre os consumidores, formou-se um núcleo de gestão. As tarefas relativas ao processo produtivo eram divididas entre os três trabalhadores, conforme a aptidão de cada um deles. O dinheiro que entraria mensalmente, após a dedução das despesas, também seria dividido igualmente entre os três membros da família. Ambos moravam na mesma propriedade, entretanto cada um dos trabalhadores tinha a sua própria família, tanto a filha de P1 quanto o seu filho eram casados e tinham filhos. O produtor P1 morava com a esposa e o filho mais novo. Esses dois últimos optaram por não trabalhar com o cultivo.

O Gestor, além de formar o grupo e cuidar das relações entre os seus membros, retirava as hortaliças da área de produção e as disponibilizava em pontos estratégicos da área de consumo (Figura 5.3). Do valor pago pelos consumidores, 70% era destinado aos produtores e 30% ficava

com o Gestor. O custo da logística era compartilhado, de forma que P1 arcava com 70% e o Gestor com 30% do valor. Esses percentuais foram praticados nos anos de 2015 e 2016, entretanto alguns ajustes foram realizados depois desse período. Desde o início, o consumidor que fazia opção por receber a sua cesta em casa arcava com os custos da logística. Ele pagava, aproximadamente, 30% a mais do que pagaria se fosse retirar os produtos nos pontos de entrega.

Conforme acordado entre o Gestor e o produtor P1, o investimento inicial necessário para produção seria custeado pelo consumidor. Além dessa vantagem, os produtores teriam salários mensais fixos e garantidos. Para honrar esse acordo, o Gestor solicitou aos consumidores que fizessem um depósito inicial de valor equivalente a três mensalidades. Depois, a partir do mês que fossem receber as cestas, eles pagariam o valor mensal pré-acordo, todo dia primeiro. Dessa forma, eles manteriam um crédito de três meses com a empresa. No âmbito da proposta, o consumidor poderia deixar o projeto a qualquer momento, não havia compromisso de fidelidade. Nesse caso, após o último pagamento, ele ainda continuaria recebendo as hortaliças por três meses.

Na perspectiva da legislação brasileira, no ano de 2015 a CSA da RMBH passou a existir de fato, mas não de direito. No mês de janeiro desse mesmo ano, o produtor P1 já havia iniciado a produção e os 30 consumidores já tinham feito o depósito inicial na conta do Gestor. Em termos de garantias, o que prevaleceu entre os membros desse grupo foi a confiança, pois as pessoas não estavam preocupadas com documentação. O produtor P1 optou por receber todo o dinheiro apenas no mês em que fosse disponibilizar os produtos. Então, ele realizou a sua primeira entrega e recebeu o pagamento da carência e dos produtos no final do mês de março de 2015. A partir dessa data, ele passou a receber um valor fixo mensal antecipado.

No primeiro semestre de 2015, paralelamente ao processo de produção das hortaliças, o grupo procurava se estruturar na perspectiva da gestão. Entre os consumidores, alguns membros se colocaram como voluntários para executarem as tarefas administrativas. Das várias atividades que a empresa já estava demandando, destacavam-se o acompanhamento do processo produtivo, o serviço financeiro, o serviço de comunicação e, principalmente, o serviço de logística. Desde o início, o volume de trabalho na empresa demandava reuniões frequentes, o que envolvia dispêndios financeiros além do gasto de tempo.

Como as ações voluntárias não resolviam a contento os problemas que emergiam frequentemente no âmbito dos negócios, decidiu-se por estruturar o núcleo de gestão com remuneração parcial. Além do Gestor, outros dois consumidores participavam das atividades com

mais assiduidade. Ademais alguns membros acompanhavam o processo de forma esporádica. Após instituírem a remuneração parcial ou ajuda de custo, as tarefas foram distribuídas. Nesse caso, outros três, além do Gestor, assumiram responsabilidades. O núcleo era de caráter deliberativo, em outros termos, todas as decisões deveriam ser tomadas de forma colegiada. Nesse caso, a gestão era participativa e horizontalizada.

O Gestor, após acertar o plantio com o produtor P1 em janeiro de 2015, divulgou entre os seus conhecidos, por meio do WhatsApp e do Facebook, que estava montando uma CSA na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Ele esperava estruturar um grupo com 30 consumidores em um prazo de três meses, período estipulado pelo produtor para realizar a primeira colheita. Entretanto, o Gestor foi surpreendido positivamente, pois o grupo se formou em 20 dias com 34 pessoas. O consumidor confirmava a sua adesão ao projeto depositando a primeira parcela na conta bancária do Gestor. Diante da grande procura, o Gestor solicitou aos consumidores que parassem com os depósitos. Formou-se um cadastro com uma demanda reprimida de quase 300 consumidores.

No mês de fevereiro de 2015, o núcleo de gestão identificou o segundo produtor (P2) que faria parte da CSA da RMBH. Os termos da parceria que o núcleo propôs a P2 foram semelhantes àqueles propostos a P1. Conforme o acordo, o segundo produtor plantaria para 32 famílias e realizaria a primeira colheita no mês de maio do mesmo ano. Como era de se esperar, em função da demanda reprimida, o segundo grupo também se formou rapidamente. A partir desse crescimento, o volume de trabalho mais que dobrou, pois se tratava da gestão de dois grupos diferentes. Todos os membros do núcleo de gestão tinham outras atividades, e o núcleo ainda não estava estruturado o suficiente para responder as demandas dos consumidores e dos produtores.

Em síntese, no primeiro semestre de 2015, a CSA da RMBH contava com duas áreas de produção. Para cada uma delas, existia um grupo de consumidores. Nesse período, a empresa lidava com um público interno de 70 pessoas, o qual era administrado por um núcleo de gestão com quatro membros. O cenário da época mostrava uma aparente demanda reprimida. Conforme o cadastro formado pela empresa, muitas pessoas da sociedade civil gostariam de participar da CSA como consumidores e outras se apresentavam ao grupo como produtores. Observa-se, para esse início de atividade, que o trabalho administrativo era voluntário. O núcleo de gestão recebia apenas uma ajuda de custo.

Do ponto de vista operacional, embora a gestão da CSA da RMBH fosse única, os dois grupos eram independentes. Cada um dos produtores montava as suas cestas com pelo menos 7

itens diferentes, incluindo verduras, legumes e frutas. Entre os produtores, as cestas eram diferentes, pois são as características da terra que determinam o que produzir. Entretanto, um mesmo produtor tinha que entregar, a cada semana, cesta iguais. Caso contrário, haveria reclamação por parte dos consumidores, afinal eles pagavam mensalidades iguais. Observa-se ainda que os produtores não poderiam enviar sempre os mesmos produtos, pois as pessoas ficariam enjoadas ao consumir hortaliças iguais por longos períodos.

Quanto à infraestrutura, o terreno do produtor P1 tem 3 hectares, mas menos de 20% dessa área estava disponível para o cultivo. Ele ocupava parte do espaço com a sua casa, as casas das famílias de seus filhos, lagoas e algumas criações. Embora o terreno fosse de sua propriedade, conforme o recibo de compra e venda, P1 não possuía o documento de registro de imóveis. O produtor P2 também não possuía registro do terreno no qual produzia, pois se tratava da propriedade da sua família. Essa segunda área media 7,2 hectares. Além do terreno, o processo produtivo demandava, minimamente, estrutura para irrigação, ferramentas, máquinas e equipamentos. O cultivo do produtor P1 estava a 8 km de distância do cultivo do segundo produtor.

Em função da aparente demanda reprimida, tanto de consumidores quanto de produtores, o cenário parecia propício para expansão dos negócios. Entretanto, essa não era a opinião de todos os membros do núcleo de gestão. Parte do grupo acreditava que, naquele momento, a empresa deveria crescer ampliando o número de produtores e consumidores. Mas a outra parte entendia que o crescimento só seria possível se a gestão estivesse melhor organizada. Em adição, segundo o Gestor, ele dedicava mais tempo do que os outros membros à administração do negócio. Ademais, sob a sua ótica, a gestão participativa e horizontalizada “engessava” a estrutura, impedindo a tomada de decisão. Essas divergências de opiniões culminaram na divisão da CSA da RMBH.

No final de 2015, quando se deu a ruptura, a empresa estava analisando o perfil de dois novos produtores para agregá-los ao projeto. De acordo com o terceiro produtor (P3), o primeiro contato de sua família com a CSA da RMBH se deu por meio do Gestor. Em seguida, os membros do núcleo de gestão foram ao seu terreno algumas vezes. No final de 2015, o grupo deixou claro para P3 as suas intenções quanto à produção, mas o Gestor não estava presente quando o núcleo efetivou a proposta de parceria para P3. Entretanto, eles informaram ao P3 que a sua família receberia uma segunda proposta do Gestor e, então, eles teriam liberdade para escolher com quem trabalhar. Conforme P3, o Gestor não os procurou e eles decidiram produzir para a CSA dissidente.

A parceria entre o produtor P3 e a CSA dissidente se concretizou no mês de outubro de

2015. A primeira colheita desse produtor estava prevista para março de 2016. Ainda no mês de outubro de 2015, o Gestor estabeleceu o primeiro contato com o quarto produtor (P4). A proposta de P4 era construir uma unidade de produção experimental, uma vez que ele já estava com um projeto de pesquisa sobre produção agroecológica em andamento. O Gestor e P4 acertaram a parceria com a primeira colheita dessa unidade produtiva estimada para o mês de maio de 2016.

Outras fontes de evidências mostraram que o núcleo de gestão da CSA da RMBH decidiu se separar amigavelmente. Nos termos do acordo de separação, o Gestor ficaria com o grupo formado em torno do produtor P1, mas já estava em negociação para a formação do grupo da unidade experimental. Os outros membros do núcleo de gestão ficariam com o grupo formado em torno do produtor P2 e finalizariam a formação do grupo para o produtor P3. Por essa razão, o Gestor não procurou novamente o terceiro produtor. Em suma, a CSA da RMBH ficaria com um grupo formado e outro em formação, e a CSA dissidente também ficaria com um grupo formado e outro em formação. Ambas prosseguiriam, porém com modelos de gestão diferentes.

A CSA dissidente manteve o modelo do núcleo de gestão e continuou administrando os negócios de forma participativa. O núcleo se subdivide em quatro grupos de trabalho: logística, comunicação, financeiro e produção. Cada um dos grupos incentiva a participação voluntária dos consumidores no processo administrativo. O consumidor que se dispusesse a voluntariar recebia um desconto que variava entre 10% e 15% do valor da mensalidade. De forma compulsória, todo consumidor, uma vez por ano, participava da entrega de cestas da empresa. Fora o núcleo de gestão, a empresa contava com um gestor para cada produtor, estrutura administrativa externa. A função dessa pessoa era cuidar do grupo do produtor e dar suporte à logística.

A CSA dissidente, em junho de 2017, estava trabalhando com três produtores e fornecendo 110 cestas. O número de pessoas envolvidas em seu processo de gestão era grande, porém eles não se dedicavam exclusivamente às atividades dessa empresa. De acordo com um dos representantes do núcleo de gestão, o trabalho dos administradores era parcialmente remunerado. Era uma espécie de ajuda de custos ou, no máximo, um complemento de renda. Para ele, a empresa ainda não era sustentável economicamente, uma vez que os seus recursos financeiros não permitiam profissionalizar a gestão. Essa CSA remunerava parcialmente os quatro grupos de trabalho, os três gestores externos e os seus prestadores de serviços na área de transporte.

Após a ruptura, a CSA dissidente tem alterado o seu modelo de gestão com frequência. Mas a prática da mudança, conforme a entrevista do representante do núcleo, era necessária para o

aprimoramento administrativo, pois, por se tratar de um novo modelo de negócio, ainda não existiam rotinas consolidadas. Nesses termos, o grupo estava sempre à procura do melhor caminho para a sustentabilidade. Entre as principais mudanças que a separação das CSAs gerou, destacou-se a participação financeira dos produtores no valor das mensalidades efetivadas pelos consumidores. Ademais, destacaram-se mudanças no critério para estabelecer o volume de produtos das cestas, a exclusão do financiamento inicial para a produção e a mudança no perfil dos produtores.

A CSA dissidente incentivava a participação de seus consumidores no processo de gestão. Para isso, concedia descontos, mesmo que simbólicos, nas mensalidades daqueles que voluntariavam. Além disso, eles remuneravam, equitativamente, pelo menos sete membros que trabalham na administração da empresa. Dos 110 consumidores vinculados aos três produtores, aproximadamente 50% pagavam R\$ 162,00 por uma cesta grande e os outros pagavam R\$ 92,00 por uma cesta pequena. Esses valores correspondiam respectivamente a 17,29% e 9,82% do salário mínimo vigente em 2017. Os produtores ficavam com um percentual que variava entre 55% e 60% do total arrecadado pela CSA. O resto do recurso pagava as despesas administrativas e o transporte.

O grupo do produtor P3, que estava em formação no ano de 2015, concretizou-se de acordo com o previsto e estava ativo em 2017. Por outro lado, o produtor P2 foi descredenciado pela empresa. Conforme as entrevistas evidenciaram, ele não era uma pessoa de confiança do ponto de vista dos gestores. Primeiro, esse produtor teria se apropriado indevidamente do valor antecipado pelos consumidores para financiar a sua produção. Depois, o produtor P2 estaria se mostrando resistente para aderir aos métodos de produção agroecológica. Em função desses problemas, a CSA dissidente se viu obrigada a informar aos consumidores que o recurso relativo a carência já não estava mais disponível para os membros do grupo.

Em função de negligências de P2, os consumidores de seu grupo deixaram de receber os três meses de cesta após interrupção do contrato. A CSA dissidente ofereceu aos membros desse grupo a oportunidade de se transferirem para o grupo de P3. Entretanto, o processo foi complexo, uma vez que o produtor tinha as suas colheitas planejadas com três meses de antecedência. Esse era um prazo médio para o cultivo. De qualquer forma, o núcleo de gestão dessa CSA já estava discutindo a adesão de outros produtores, porém eles mudaram os critérios para definir o perfil dos novos parceiros na área da produção. CONTINUAR A PARTIR DAQUI

Os primeiros produtores, conforme entrevista do Gestor, deveriam sobreviver de suas

propriedades e ele acreditava que o agricultor de “raiz”, aquele que havia herdado experiências de seus antepassados, atenderia melhor às necessidades da empresa.. O entrevistado da CSA dissidente ratifica o dado, pois ele disse que, a princípio, a empresa procurava por aquele pequeno produtor que estivesse sobrevivendo com dificuldade. Nesse caso, uma parceria com a CSA garantiria a essa pessoa a sua permanência no campo e com uma melhor condição de vida. Entretanto, a CSA dissidente viu no produtor “neo-rural” um perfil mais adequando para o negócio. Eles são os jovens que se graduaram na área agrícola e voltaram para o campo com novas perspectivas de produção.

Conforme o entrevistado da CSA dissidente, o neo-rural não precisa do financiamento dos consumidores para iniciar suas atividades. Em geral, eles estão produzindo e já têm um mercado consumidor. Ele ainda disse que sob o ponto de vista do produtor, a parceria com a CSA agregaria valores a um negócio em andamento, em especial, possibilitaria a venda garantida com pagamento antecipado. Por fim, o entrevistado acrescentou que, nesse caso, o neo-rural não se comprometia a dividir toda a sua produção com os consumidores da CSA, pois ele já tinha o seu próprio mercado. Por essa razão, o volume de produtos de suas cestas era definido de forma mais objetiva. Ainda assim, o neo-rural estava garantido pelo consumidor para o caso de uma catástrofe que o impedisse de entregar a quantidade habitual de produtos.

Sob a ótica da CSA dissidente, o relacionamento com o produtor neo-rural era melhor do que com o produtor tradicional. Para o entrevistado, ele era capaz de promover a gestão de seu negócio sozinho e cuidava do controle de qualidade das cestas. Por outro lado, conforme os critérios estabelecidos pela empresa, um produtor tradicional não seria capaz de produzir sem ajuda. Soma-se às vantagens de se trabalhar com os neo-rurais, segundo o entrevistado, a capacidade desses produtores para se articularem com as outras propriedades de sua região. Para montar a cesta da CSA, o neo-rural produzia parte das hortaliças e comprava o restante de seus vizinhos. No entendimento da empresa, a rede que se formava em torno desse novo perfil de produtor contribuía para ajudar os pequenos agricultores familiares.

Em suma, as entrevistas evidenciaram que houve facilidade para montar os dois primeiros grupos, mas que foi difícil conseguir consumidores para os grupos subsequentes. Em setembro de 2015, o produtor P1 atendia 40 famílias, e P2 atendia 32 famílias, ambos forneciam cestas grandes. O grupo do produtor P3, formado pela CSA dissidente, iniciou-se com 55 consumidores. Chegou a fornecer 70 cestas, mas em junho de 2017, conforme a entrevista de P3, estava entregando apenas

33 cestas, e a metade delas eram pequenas. No final de 2015 e no início de 2016, enquanto o produtor P4 construía a unidade produtiva experimental, o Gestor da CSA da RMBH despendia esforços para montar o grupo de consumidores para essa unidade. Ele encontrou muita dificuldade.

Conforme consta na ata de uma reunião realizada em 29 de dezembro de 2015, o Gestor e o produtor P4 acertaram que a unidade experimental iniciaria as suas entregas em maio de 2016, inicialmente com 40 cestas grandes. Os documentos da unidade experimental mostraram que, em função das chuvas, as obras de construção da estrutura para o plantio atrasaram. Nesse caso, as entregas começaram em julho. Mesmo considerando o prazo adicional superior a um mês, o Gestor não conseguiu montar o grupo com os 40 consumidores. A unidade experimental se iniciou com 25 famílias. No final de 2016, o número de cestas estava variando em torno de 35, mas no primeiro semestre de 2017 a quantidade de entrantes foi menor do que a evasão.

Após a divisão da CSA da RMBH, o Gestor deu continuidade ao seu trabalho, mas com outro modelo administrativo. Entre as mudanças realizadas, observou-se que o processo de gestão perdeu a sua característica de horizontalidade e se tornou centralizado. Conforme a entrevista do Gestor, o conselho que era deliberativo e colegiado foi alterado para propositivo e consultivo. Por meio desse modelo, o Gestor poderia tomar decisões, independentemente do conselho, nos casos em que considerasse urgente. Segundo ele, a gestão ganhou fluidez com a mudança, mas as suas tarefas se multiplicaram, uma vez que não existiam mais os grupos de trabalho.

Ao longo do ano de 2016, o Gestor investiu na ampliação do grupo do produtor P1 e na captação de consumidores para a unidade experimental. Nos termos do acordo inicial realizado com os produtores, o Gestor ficaria com 30% da receita bruta proveniente das mensalidades e assumiria 30% do custo de logística. Assim sendo, os produtores ficariam com 70% dessa receita e pagariam o restante do transporte. Para retirar os produtos das unidades produtivas e levá-los para os pontos de distribuição, os caminhoneiros cobravam, em média, R\$ 1.000,00 por mês, 15% a mais que o salário mínimo vigente. Em função do perfil diferenciado dos produtores P1 e P4, o acordo que o Gestor fez com P4 foi um pouco diferente do acordo que estava em vigência com P1.

No início de 2016, o Gestor tinha o compromisso de venda garantida com o produtor P1. Nesse caso, como o Gestor solicitou a P1 o plantio de 40 cestas, ele deveria pagá-lo por todas essas cestas mesmo que o número de consumidores fosse inferior a 40. Ainda no primeiro semestre de 2016, o Gestor propôs a P1 que ampliasse a sua produção para 60 cestas e manteve com ele o compromisso de venda garantida. O que subsidiava essa garantia era uma suposta demanda

reprimida “lista de espera” e uma reserva financeira proveniente de três meses de carência pagos pelo consumidor.

Em entrevista, o Gestor falou que não havia risco de inadimplência, pois o consumidor tinha um fundo de reserva que o garantia por três meses. Caso esse consumidor atrasasse um mês, ele receberia uma advertência da empresa solicitando-lhe a regularização de sua situação. Com dois meses de atraso, ele seria excluído do grupo, e outro consumidor, da fila de espera, seria inserido em seu lugar. Dentro desse sistema de carência, o consumidor com dois meses de atraso perderia o seu lugar no grupo, mas ainda continuaria recebendo a cesta por mais 30 dias sem dar prejuízos para a empresa. A partir desses pressupostos, de fato não havia risco de inadimplência e o consumidor estaria financiando todo um ciclo de produção. Em geral, o ciclo era trimestral.

Nos termos do acordo estabelecido entre o Gestor e o produtor P4, a unidade experimental receberia 70% do valor das mensalidades, mas proporcionalmente ao número de consumidores dessa unidade. No final de 2015, o Gestor propôs a P4 as mesmas condições de trabalho que estava oferecendo a P1, entretanto, por considerar que a proposta de venda garantida não se sustentaria em médio prazo, o próprio produtor optou por assumir os seus riscos. Conforme o acordo, P4 se iniciaria com 40 cestas e ampliaria para 60 no final de 2016. Em termos gerais, o compromisso do Gestor com o produtor P4 seria de captar consumidores para a unidade experimental e de ajudar com a logística. Essa unidade seria o modelo que a CSA replicaria.

A estratégia do produtor P1 para aumentar o seu volume de produção foi estabelecer parceria com um vizinho. Ainda no primeiro semestre de 2016, P1 e o proprietário de uma fazenda da região iniciaram um trabalho conjunto. Embora esse vizinho tenha um terreno grande, a parte que eles dedicaram ao plantio era de, aproximadamente, 1.000 m². Na unidade produtiva de P1, além dele próprio, trabalhavam os seus dois filhos. Eventualmente, esse produtor precisava contratar trabalhadores diaristas para dar manutenção em sua propriedade, pois o processo produtivo da CSA consumia todo o seu tempo. A nova unidade produtiva estava a 6 km de sua propriedade. Mesmo considerando muito o serviço em sua terra, P1 dividia as tarefas com o seu sobrinho na nova unidade produtiva.

No mês de março de 2016 já não existiam novos entrantes na lista de espera, uma vez que o Gestor encontrava dificuldade para formar o grupo de 40 consumidores da unidade experimental, conforme acordado com P4. Como P1 estava ampliando a sua produção, a CSA da RMBH tinha urgência em aumentar o número de seus consumidores, principalmente em função do compromisso

de venda garantida. Ainda no primeiro semestre de 2016, a exigência de antecipação das três mensalidades, por parte dos consumidores entrantes, foi extinta (Ata assembleia de 04/06/2016). Ademais, em assembleia realizada no final de agosto, como estratégia para aumentar o grupo, o Gestor pediu que cada consumidor trouxesse pelo menos mais uma pessoa para a CSA.

Outra medida adotada no primeiro semestre de 2016 foi a criação da cesta pequena. Esse novo produto foi lançado para atender aos consumidores que não podiam pagar ou consumir uma cesta grande. Em entrevista no dia 06 de outubro de 2016, o produtor P1 declarou que estava fornecendo 30 cestas grandes e 40 cestas pequenas. Embora fossem 70 consumidores, a receita proveniente do fornecimento dos produtos equivalia a 50 mensalidades no valor de R\$ 150,00. Observa-se que o fornecimento das cestas pequenas era tão trabalhoso quanto das grandes, o que o tornava menos interessante na perspectiva financeira. Outra questão, conforme o produtor P1, é que duas cestas pequenas continham mais produtos que geralmente conteria uma cesta grande.

No primeiro semestre de 2017, mesmo com todo o empenho do Gestor, o número de consumidores cresceu pouco. Nesse período, a nova unidade produtiva já estava em atividade plena. Conforme entrevista do Gestor, em junho de 2017, as duas áreas de cultivo vinculadas a P1 estavam entregando um total de 80 cestas, e a unidade experimental estava entregando um total 20 cestas. Em função da parceria para aumentar a produção, P1 precisou dividir com o seu sobrinho e com o dono da terra o dinheiro que recebia do Gestor. Observa-se que, em outubro de 2016, a renda familiar de P1 era proporcional a 70 cestas, mas em junho de 2017, ele tinha que dividir a receita de 80 cestas com mais duas pessoas.

O trabalho do Gestor aumentou. Mesmo assim, ele diminuiu a sua taxa administrativa em função das dificuldades. Em sua entrevista, ele disse que dividia em partes iguais com os produtores o valor proveniente das mensalidades. Embora não tenha ficado claro em sua fala, pareceu que sua margem teria caído de 30% para 25% da receita bruta. O Gestor, além de captar consumidores para a CSA, cuidava da contabilidade, da logística, da comunicação, supervisionava a produção e ainda buscava parcerias institucionais. Conforme disse na entrevista, a empresa não rendia o suficiente para pagar funcionários. Os voluntários contribuía, mas não podia haver cobrança de resultados. Por essa razão, o gestor disse que estava sempre sobrecarregado.

A CSA da RMBH iniciou as suas atividades em função da parceria estabelecida entre o Gestor e a prefeitura do município de Sabará. Nos termos da parceria, ele era um funcionário remunerado pelo órgão público, mas que se dedicava à organização da CSA. Os administradores

da prefeitura entenderam que o projeto proposto pelo Gestor tinha relevância social para a localidade, por isso eles o apoiavam. Além do suporte municipal, ele buscou parceria com a EMATER, órgão público que garantia assistência técnica gratuita à unidade de produção. Observava-se que o apoio do poder público reduzia o custo de produção, uma vez que não se pagava o técnico agrícola, e a mão de obra administrativa do Gestor era subsidiada.

Ainda no campo das parcerias, o Gestor buscou dois grandes apoios privados. Ele conseguiu doação de esterco bovino em um abatedouro e conseguiu doação de película de café em uma torrefação, ambos eram componentes para o melhoramento o solo. O adubo orgânico era um importante insumo na produção agrícola, ademais era um fator importante na composição do custo final das hortaliças. Em função dessas parcerias, os produtores tiveram os seus custos reduzidos. No que se relaciona à distribuição dos produtos, o Gestor também buscou parcerias com iniciativas públicas e privadas na área onde se concentravam os consumidores. Os parceiros cederam para a CSA da RMBH espaços físicos para que ela pudesse distribuir as suas cestas aos sábados.

Em termos metodológicos, a construção de uma unidade produtiva possibilitou ao pesquisador validar os dados provenientes das outras áreas de cultivo. Essa iniciativa se justificou dada a indisponibilidade de publicações sobre gestão e contabilidade no campo da agricultura familiar brasileira. Além disso, as primeiras visitas a campo confirmaram o completo desconhecimento do pequeno produtor sobre a dimensão contábil de seu próprio negócio. Por essas razões, observou-se que não havia registros contábeis suficientes que permitissem validar, por exemplo, os dados coletados dos produtores agrícolas urbanos a partir dos questionários.

A unidade experimental era semelhante às outras unidades produtivas e funcionou plenamente durante um ano. Em média, ela produziu o mesmo volume e lidou com o mesmo número de consumidores que as outras unidades, portanto ela vivenciou os mesmos problemas que um produtor da CSA vivenciava. Além da produção, a unidade experimental atuou nas áreas de logística, comunicação, finanças e gestão. Assim sendo, buscaram-se parcerias com os vizinhos, com a iniciativa privada e com o poder público. O que diferenciou esta unidade das outras, inclusive na perspectiva dos consumidores, foram os agricultores contratados. Nas outras unidades, em geral, a própria família do agricultor cuidava da plantação. No caso da unidade experimental, a família do produtor cuidava da gestão e da logística, mas eles mesmos não plantavam.

A unidade produtiva experimental foi construída no município de Santa Luzia, Minas Gerais. Esse município faz divisa com Belo Horizonte ao norte. A distância entre os centros dessas

idades é de, aproximadamente, 30km. O terreno onde foi montada a estrutura para produção da CSA se localizava a 4,5km do Frimisa, bairro tradicional da cidade. Conforme o zoneamento municipal, a área em que se deu o investimento era considerada como de expansão urbana. Pelo tamanho dessa área, propriedade com no máximo 4ha, as atividades que ali se desenvolviam eram enquadradas no âmbito da agricultura familiar.

Embora o bairro Frimisa tivesse uma boa estrutura urbana, o terreno em que foi alocada a área produtiva da CSA possuía características rurais. Nas imediações da propriedade não havia transporte público ou comércio de qualquer natureza. Ela estava inserida em uma grande área de preservação ambiental e as condições naturais eram favoráveis ao plantio, mesmo considerando que o terreno era bastante inclinado. Por outro lado, a sua localização não favorecia o deslocamento dos funcionários agricultores. Por essa questão, a unidade produtiva experimental precisou oferecer moradias aos seus funcionários.

A propriedade onde a unidade experimental foi alocada já contava com parte da estrutura necessária para produzir. Entre as benfeitorias, estavam disponíveis acomodações para duas famílias, cômodo para guardar ferramentas, poço semi artesiano, eletricidade e curral. Entretanto, foi necessário fazer terraplenagem, sistema de irrigação, área para higienização das hortaliças, galpão para guardar insumos e cisterna. As ferramentas mais usuais em um processo de cultivo também foram disponibilizadas para a unidade experimental, mas foi necessário investir em um moto cultivador, uma carreta reboque e um veículo usado. As obras se iniciaram em fevereiro de 2016, uma vez que as chuvas impediram o serviço de terraplenagem nos dois meses anteriores.

O primeiro plantio de hortaliças foi planejado para o início do ano de 2016. Com o objetivo de produzir adubo agroecológico para essa atividade, investiram-se em seis cabeças de gado em outubro de 2015. Assim sendo, a propriedade de 4ha foi adequadamente dividida entre a criação e o cultivo. A produção das primeiras cestas ocorreu em uma área de 800m². A CSA da RMBH começou a entregar os produtos diretamente para os consumidores em julho de 2016. No mês de setembro desse mesmo ano, construíram-se mais duas áreas de produção na mesma propriedade, uma medindo 1.200m² e a outra medindo 2.800m². As duas primeiras foram completamente irrigadas, mas a terceira foi projetada para cultivos que independiam de irrigação.

A vegetação predominante nessa propriedade era o capim Braquiária destinado ao trato do gado. Por essa razão, para adequar a primeira área ao cultivo de hortaliças, foi necessário remover, inicialmente, 800m² desse capim. Reservou-se o mato em conjunto com a terra de cobertura

removida do terreno em um espaço específico para que essa matéria orgânica se transformasse em adubo. Na sequência, realizou-se a terraplenagem do terreno, o que favoreceu a construção dos canteiros para o plantio (Foto 6.2). Em função da topografia nessa área, empregaram-se madeiras obtidas na propriedade para o cercamento dos canteiros. Nesse caso, aproveitaram-se muitos galhos de árvores que já estavam em processo de apodrecimento.

Foto 6.2 – Fase de construção da unidade experimental CSA da RMBH



Fonte: Fotografia do autor

Essa área de 800m² foi subdividida em seis glebas, onde foram construídos 61 canteiros com 10m de comprimento por 0,8m de largura. Para irrigar toda a área, instalou-se na parte alta do terreno uma caixa com capacidade para 10.000 litros. A água era bombeada do poço semi artesiano, localizado na parte mais baixa do terreno, para a caixa. A partir desse reservatório, todo o sistema de irrigação se dava por gravidade. A própria área de cultivo continha perfurações em forma de bacias, reservatórios naturais, para armazenar a água de chuva e os excessos que porventura ocorriam durante as molhagens. O método que se empregou para irrigar foi a aspersão. Por esse meio, cada canteiro recebia água de duas mangueiras.

A exemplo do trabalho que se realizou para adequar a primeira área de cultivo (Foto 6.3), aproveitou-se o espaço do pomar para multiplicar o número de canteiros. Em 2016, a propriedade

já contava com um pomar formado medindo mais de 1200m². Entre as árvores, aproximadamente 10 espécies de frutas, construíram-se os canteiros, também separados por glebas. Essa área, assim como a primeira, foi toda irrigada. Os sistemas de irrigação eram semelhantes, mas diferentes.

Foto 6.3 – Primeira área de cultivo na unidade experimental CSA da RMBH



Fonte: Fotografia do autor

Foto 6.4 – Estufa da área de cultivo na unidade experimental CSA da RMBH



Fonte: Fotografia do autor

No caso da segunda área, a água era bombeada da cisterna para uma caixa de 3.000 litros, mas o modelo de aspersão que se empregou foi o mesmo. Nessa área, construiu-se uma estufa de 100m², completamente irrigada, com 12 canteiros protegidos (Foto 6.4). A última área que foi preparada para o cultivo, aquela de 2.800m², não recebeu o sistema de irrigação. Planejou-se para esse espaço o plantio da mandioca, da cana, do abacaxi e do capim Cameron. Os três primeiros cultivos seriam destinados à cesta e o último seria destinado à produção de ração orgânica para as vacas. Além desses três espaços, utilizou-se um quarto espaço para complementar a produção do pomar. Nesse último caso, por se tratar de plantio em covas e não em canteiros, não houve necessidade de investimento significativo na preparação do terreno. Foram plantados nessa área 20 pés de mexerica, 7 pés limão Taiti e 7 pés de manga Adams.

O valor inicial do investimento demandado pela unidade experimental está sintetizado na Tabela 6.1. A tabela não incluiu o custo do terreno e nem das benfeitorias já existentes na propriedade. Geralmente, as pessoas que se interessam pelo projeto das CSAs já possuem a terra. Em alguns casos, os proprietários desejam dar a ela uma destinação social, em outros casos, eles precisam tirar dela o próprio sustento. Mas, não se verificou predominância da intencionalidade de acumulação de capital nessa categoria de negócio (Sharzer, 2012).

Tabela 6.1 - Investimento inicial

Investimento	Valor
Adequação do terreno	4240,00
Irrigação	9895,00
Estufa	1400,00
Galpão	2918,00
Moto cultivador	2600,00
Veículo com carreta	21050,00
Total	42103,00

Fonte: Tabela criada pelo autor

O total da Tabela 6.1 não inclui mão de obra, uma vez que os executores dos serviços foram os próprios funcionários agricultores. Para adequar o terreno, utilizaram-se máquinas com funcionalidades diferentes. Quase a metade do valor referente a irrigação foi gasto com a perfuração de uma cisterna. O valor total do investimento foi aproximadamente 47,84 salários mínimos, considerando como referência o ano de 2016. Procurou-se resumir todos os custos na

Tabela 1, mas admite-se a possibilidade da ausência de registros de pequenas quantidades. Levantaram-se os valores a partir dos documentos arquivados na unidade experimental.

Após a construção dos canteiros e do sistema de irrigação, realizou-se o tratamento da terra para o cultivo. Porém, antes do início das obras, no mês de janeiro de 2016, coletaram-se amostras do solo para análise. Essa parte do trabalho e todas as outras partes que demandaram competências técnicas agrícolas foram realizadas em parceria com a EMATER. A análise das amostras mostrou que a terra estava ácida, o que demandou correção com calcário dolomítico. Empregou-se a dosagem de 3 toneladas por hectare. Então, depois das glebas aradas pelo moto cultivador, procedeu-se à calagem com o calcário. Foram esperados, no mínimo, 30 dias após a correção do solo para realizar o tratamento da terra. Em seguida, no mês de abril, realizou-se o plantio.

Todos os canteiros receberam tratamento ecológico com fosfato, potássio e esterco de gado curtido. Para cada metro quadrado de terra, colocavam-se 250g de termofosfato, 200g de carvão triturado e peneirado e 5kg de esterco. Após a terra preparada iniciou-se o plantio. Essa fase demandou um planejamento minucioso, pois os cultivares apresentavam tempos variados desde a semeadura até a colheita. Ademais, algumas espécies eram plantadas na lua cheia e outras na lua minguante. O volume plantado precisava garantir em torno de 35 cestas semanais iguais, de forma ininterrupta. Era desejável que as cestas variassem de uma semana para outra, o que demandava ainda mais acurácia em termos de planejamento.

Quanto ao manejo, em geral os tubérculos eram semeados e plantavam-se as mudas das verduras de folha. Por exemplo, a beterraba e a cenoura eram semeadas na lua minguante com três meses de antecedência da colheita. Essas sementes eram importadas, não se tratava de produto agroecológico. No mercado de Belo Horizonte, não se encontravam sementes orgânicas com facilidade. Já para o caso da alface e da acelga, plantavam-se as mudas na lua cheia. A unidade experimental comprava todas as mudas no município vizinho, pois fazer as mudas exigia mais investimento e mão de obra. Assim como no caso das sementes, o fornecedor de mudas também usava produtos químicos variados em seu processo produtivo.

Todos os cultivares tinham a estação adequada para o plantio. Na produção agroecológica, principalmente, as fases da planta deveriam ser respeitadas sob pena de se perder o investimento. Em adição, algumas plantas demandavam sol pleno e outras áreas sombreadas. Geralmente, cada metro quadrado de canteiro plantado precisava, em média, de 3 a 5 litros de água por dia. Essa medida dependia do clima e da espécie que se cultivava. A unidade experimental, entre julho de

2016 e junho de 2017, cultivava simultaneamente em torno de 30 espécies diferentes, considerando tubérculos, verduras de folha e frutas. Em função dessas particularidades, o agricultor precisava ser muito zeloso, por essa razão eram poucos aqueles que se adaptavam à rotina de produção.

Todos os dias, exceto quando estivesse chovendo, as áreas de produção eram molhadas no início da manhã e no final da tarde. Não era recomendável irrigar as plantas sob o sol forte, a menos que fossem mudas recém-plantadas e que a terra estivesse seca. Todo sábado, após a irrigação, aplicava-se fertilizante agroecológico em todos os canteiros plantados, sempre alternando entre fertilizante foliar e fertilizante de solo. Todas as segundas, preventivamente, colocavam-se defensivos agroecológicos em todas as hortalças. Em geral, usavam-se de três a quatro tipos de defensivos de forma alternada, pois cada um deles combatiam tipos específicos de agressores. Ademais, os funcionários limpavam os canteiros diariamente para alimentar as galinhas.

As formigas e os cupins podiam destruir todo um canteiro em apenas uma noite, embora estes insetos também fossem importantes no processo produtivo. Contra o excesso desses agressores, a unidade experimental fazia o combate biológico. Após a colheita de cada um dos canteiros, colocavam-se gaiolas com galinhas sobre eles. Assim sendo, as galinhas se alimentavam dos resíduos das hortalças, dos minhotos e dos insetos que estavam sobre e sob a terra. As vacas também faziam parte do processo produtivo, uma vez que o esterco, o leite e a urina delas eram insumos básicos que se utilizavam no preparo dos defensivos e fertilizantes agroecológicos. Elas eram vacinadas, mas não se aplicavam nelas produtos químicos para forçar o aumento de produção.

O tratamento natural que se dava às vacas, em geral, demandava especificidades na rotina de trabalho da unidade experimental. Um funcionário prendia as vacas no curral todo fim de tarde, pois o esterco e a urina produzidos a noite eram aproveitados no processo. Além disso, o gado preso minimizava o risco de roubo, fato comum na região metropolitana de Belo Horizonte. Todos os dias pela manhã após tirar-se o leite, as vacas tomavam banho, e realizava-se a catação manual de seus carrapatos. Após serem higienizadas e soltas para o pasto, rapava-se e armazenava-se o esterco para fazer o adubo agroecológico. Por fim, lavava-se o curral. A urina era coletada e armazenada automaticamente. Essa rotina diária demandava, em média, de três a quatro horas de trabalho.

Até o mês de março de 2017, a colheita das hortalças era realizada todas sextas-feiras. Essa parte do processo demandava mais de um funcionário, pois as verduras de folha eram colhidas bem cedo e armazenadas em um recipiente com água para não murcharem. Ao longo do dia, colhiam-

se os tubérculos, faziam-se os molhos com barbante ecológico e acondicionavam-se os molhos nas caixas de entrega. As frutas também eram colhidas ao longo do dia. Em geral, suplementava-se o volume de frutas com bananas agroecológicas, mas fornecidas por outro produtor da região. No final da tarde, após o sol se pôr, acondicionavam-se as caixas no reboque para a entrega no dia seguinte (Foto 6.5). A partir de abril de 2017, essa rotina passou a se realizar na terça e na sexta.

Foto 6.5 – Logística na unidade experimental CSA da RMBH



Fonte: Fotografia do autor

No período em que as colheitas eram feitas uma vez por semana, entregavam-se as caixas com as hortaliças aos consumidores no sábado pela manhã. Parte dessa logística era realizada pelo Gestor da CSA da RMBH e a outra parte pelo próprio pesquisador em conjunto com a sua esposa. Aproximadamente metade das cestas produzidas pela unidade experimental iam para os pontos de distribuição, então os consumidores se deslocavam para retirar as hortaliças. A outra parte das cestas eram entregues em domicílio. A rotina de entregas terminava por volta de meio dia, o que, às vezes, culminava em folhas murchas em função do sol forte e do vento. Somou-se a esse inconveniente, a indisponibilidade de alguns consumidores para receberem os produtos no final de semana. Assim sendo, a unidade experimental decidiu alterar o seu processo de logística.

Parte dos consumidores alegava a necessidade de cancelar compromissos no final de

semana para retirar ou receber a cesta, pois eles davam folgas para os seus empregados domésticos no sábado e no domingo. Por essa razão, eles aceitaram bem a proposta de duas entregas semanais. Ademais, com duas colheitas semanais, a chance de pegar a hortalica na hora certa era maior, e as entregas poderiam ser feitas no dia da colheita. A unidade experimental, com o objetivo de resolver o problema das verduras murchas, passou a cobrir as caixas com toalhas molhadas. Com essa iniciativa, os consumidores recebiam os produtos do mesmo jeito que estavam quando eles tinham sido colhidos. Esses experimentos só foram possíveis, porque a unidade experimental investiu em um veículo.

Os produtores da CSA da RMBH tinham as suas particularidades, mas os processos empregados para produzir eram semelhantes. As unidades de P1 e P3 recebiam a doação do esterco. A unidade experimental criava as vacas para produzir adubo, mas a quantidade de esterco produzida era insuficiente, então P4 comprava parte dos vizinhos para completar. Enquanto os produtores P1 e P3 se limitavam à função de agricultores, o produtor P4 promovia a gestão completa da atividade e cuidava da logística. Nesse último caso, P4 compartilhou a logística com o Gestor até o mês de março e depois se tornou independente. Os outros agricultores cuidavam apenas do cultivo e disponibilizavam as cestas para o Gestor em suas propriedades.

Como a unidade experimental ia além do cultivo, ela contava com mais trabalhadores em seu processo produtivo. Em geral, três pessoas trabalhavam com o cultivo e uma pessoa cuidava das criações e da produção do adubo, todos eles dedicavam 44 horas semanais. O próprio pesquisador e a sua esposa cuidavam da gestão e da logística, cada um dedicava em torno de 16 horas semanais a estas atividades. Na unidade de P1, para produzir o mesmo número de cestas, trabalhavam três pessoas na produção. Para fazer serviços extras, tais como reparo de cercas e limpeza de terreno, P1 contratava mão de obra temporária. No dia da colheita, ele contava também com a ajuda de outros parentes.

A unidade experimental, do mês de julho de 2016 a junho de 2017, entregou 1378 cestas para os seus consumidores. Cada cesta pesava, em média, 7kg, porém parte das frutas que compunham a cesta era produzida fora da propriedade. Nesse caso, com base nos relatórios da CSA da RMBH, estima-se que essa unidade tenha produzido mais de 8 toneladas de hortaliças nesse ano. Observa-se que, além das verduras de folha, produziam-se os tubérculos e outros vegetais. Nesse ano, a área de plantio foi inferior a 2.000m², mas a área total da propriedade era de 4ha. Em geral, o cultivo conjugado com a criação demanda áreas maiores. Considerando apenas a área

plantada, acreditava-se que as outras unidades da empresa de Belo Horizonte tivessem produtividade semelhante.

6.2 CSA da GL: uma descrição do caso inglês

A CSA da GL surgiu a partir da iniciativa de um grupo de mulheres. Para elas, o sistema alimentar britânico precisaria ser remodelado e pequenas ações localizadas poderiam contribuir. Prioritariamente, o grupo discordava com o domínio que o agronegócio e os supermercados exerciam sobre a cadeia produtiva e distributiva dos alimentos na cidade. De acordo com a opinião dessas empreendedoras, mesmo considerando a multiplicidade de itens ofertados pelo mercado, o cidadão estava perdendo, cada vez mais, a oportunidade de escolher os seus produtos na hora de comprar, pois o mercado disponibilizava o que era conveniente para a indústria, não o que era melhor para as pessoas.

Então, em 1993 elas procuraram um pequeno produtor de Buckinghamshire, região vizinha da grande Londres, para começarem conjuntamente um negócio. A partir dessa iniciativa, o agricultor passou a fornecer aproximadamente 30 cestas com produtos agroecológicos para a comunidade de Stoke Newington, região norte de Londres. Conforme se observou, no início de suas atividades a CSA da GL operava por meio da parceria entre a comunidade e um produtor, uma espécie de gestão compartilhada. Entretanto, quando a empresa começou a crescer, a comunidade assumiu a gestão dos negócios. Em 1997, os membros daquela comunidade já estavam produzindo na mesma região que consumiam e tinham vários produtores parceiros no entorno da cidade.

Sob a ótica da empresa, o alimento deveria ser produzido o mais próximo possível do local de consumo, dado que uma de suas finalidades seria reduzir as milhas alimentares. Nessa perspectiva, eles se opunham aos propósitos da globalização. Para alcançar o seu objetivo, o grupo precisava fortalecer os produtores locais, criar outras áreas de produção na região e sensibilizar a comunidade para que os cidadãos priorizassem a compra de produtos locais. Em 1997, após um período experimental, o negócio se formalizou. A CSA da GL se tornou um empreendimento sem fins lucrativos registrado como empresa limitada por garantia (LBG). A LBG não tem capital social ou acionistas, mas é garantida pelos membros.

Verificou-se, no final de 2017, que a CSA da GL era uma empresa social que atuava em Stoke Newington desde o início de suas atividades. Ela era liderada pela comunidade e se

caracterizava, principalmente, por promover a relação direta entre produtores e consumidores. Nos termos da parceria, a empresa comprava produtos dos agricultores familiares pagando à vista e a preços justos, ademais ela própria produzia parte dos alimentos que os seus membros consumiam. No começo, as famílias retiravam suas cestas de vegetais na garagem da casa de uma das voluntárias, a proponente da ideia inicial. Essa mesma mulher ainda dirigia a CSA da GL no período da pesquisa. Neste trabalho, o autor se refere à gestora da empresa londrina como Diretora.

Conforme o plano do grupo, seria necessário vencer o desafio de produzir o mais próximo possível do local de consumo (Foto 6.6). Eles sabiam, porém, que não encontrariam nas proximidades de Stoke Newington áreas com tamanho adequado para produção comercial. Então, a CSA da GL viu a possibilidade de constituir a sua “fazenda” urbana a partir de vários pequenos pedaços de terra, o que eles chamaram de Patchwork Farm. No ano de 1997, a Diretora, com outros membros da empresa, adquiriu um espaço para demonstração do projeto no Parque Clissold. Dessa forma, iniciou-se o estabelecimento da fazenda com uma área inferior a 250m². Em 2010, eles herdaram um anexo dessa área, onde montaram uma estufa totalmente produtiva.

Foto 6.6 – Springfield Park unidade produtiva CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

No ano de 2001, a fazenda ampliou a sua área quando conquistou um espaço superior a 600m² no Parque Springfield. Esse espaço, anteriormente ocupado pelos guardas florestais do

parque, foi cedido à CSA da GL pelo poder público local. Nesse mesmo ano, a empresa construiu uma estufa nessa área e passou a utilizar também as outras estufas já existentes no local. Esse foi o primeiro espaço que a empresa usou para cultivar com fins totalmente comerciais (Foto 6.6). Oito anos mais tarde, as estufas preexistentes foram condenadas pela equipe de segurança do governo, mas a empresa continuou usando a sua própria estufa e ainda lhe restou uma área de 300m². No Springfield, em 2017 a diretoria da CSA estava lutando para reconquistar o espaço perdido.

A terceira área que a empresa conquistou foi no Allens Gardens (Foto 6.7), em Stoke Newington, no ano de 2004. Em geral, esses espaços eram ilhas verdes situadas no centro da cidade e destinados ao uso comum. Em particular, o Allens Gardens era uma pequena praça às margens da ferrovia, nos fundos de um conjunto habitacional. A área de aproximadamente 400m² cedida para a empresa havia sido um depósito de lixo. Por essa razão, eles tiveram que levar terra fértil e sem contaminação para o espaço recém adquirido.

Foto 6.7 – Allens Gardens unidade produtiva CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

Antes de receberem a área situada no Allens Gardens, a empresa já estava usando um espaço cedido pelo governo na região de Stoke Newington. Mas, logo depois que a CSA da GL fez o investimento para o plantio nessa primeira área, o governo vendeu o terreno para a construção de

moradias. Então, eles transportaram a terra do espaço antigo para o novo, a distância entre os terrenos era inferior a 500m. Além da terra, a equipe levou as estruturas dos canteiros e as árvores frutíferas. O Allens Gardens tinha boa estrutura, o que incluía uma sala para cursos, uma cozinha, um banheiro ecológico, um cômodo para ferramentas e uma pequena estufa para mudas (Foto 6.7).

Após essas aquisições, a Diretora iniciou a busca por áreas menores, em torno de 150m², nas imediações de Stoke Newington. Entre propriedades privadas, propriedades da igreja e propriedades públicas, a empresa conquistou mais sete novos espaços para produzir hortaliças na região. Cada uma dessas áreas precisava de investimentos para se tornar cultivável. Para esse fim, a empresa captou recursos, entre 2012 e 2014, de um fundo destinado ao melhoramento do sistema alimentar londrino. De acordo com o projeto preestabelecido, a CSA da GL estava sempre se estruturando para aproveitar cada propriedade subutilizada em sua região de atuação. Para eles, mais importante que o volume produzido era a ocupação de um espaço urbano com produção agroecológica.

Foto 6.8 – Dagenham unidade produtiva CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

Após terem ocupado um espaço significativo na própria área de consumo, a Diretora ampliou o seu campo de atuação para a periferia de Londres (Foto 6.8). No ano de 2012, a empresa adquiriu na região de Dagenham, a distância de 22 km dos consumidores, um terreno de quase

6.000m² para trabalhar. Diferentemente dos casos anteriores, a CSA da GL arrendou esse espaço do poder público local por um longo prazo. Antes, a área era utilizada pelo Estado para produzir mudas e plantas para toda a região. No local, predominavam grandes estufas de concreto e vidro, mas que não eram mais utilizadas. A transformação desse espaço em uma área de produção agroecológica demandou tempo e muito esforço (Foto 6.8).

A CSA da GL contratou uma agricultora com vasta experiência, exclusivamente para adequar o espaço recém-adquirido. Quando a equipe chegou em Dagenham, os seus membros encontraram muita areia, cascalho, tecido e plástico encrustado no solo. Segundo a agricultora, cada palmo daquele grande espaço precisou ser escavado e removido. Então, eles trouxeram mais de 200 toneladas de terra adubada para substituir o solo sujo e compactado do lugar. Ademais, a equipe restaurou aproximadamente 7 estufas que já estavam no terreno (Foto 6.8). Quase 4.000m² de área construída foi aproveitada para o novo processo produtivo. Além das estufas, essa parte da empresa contava com refeitório, escritório e estrutura para venda de produtos.

As áreas da região central, em geral, apresentavam dois padrões de medidas. Três delas tinham em torno de 400m². As outras, em torno de 150m². Em função dessas características, a empresa fazia usos diferentes dos espaços. Nas áreas produtivas maiores, os plantios tinham objetivos exclusivamente comerciais. As áreas menores funcionavam como oficinas. A Diretora da empresa aproveitava esses pequenos espaços para capacitar os seus futuros funcionários. Nesse caso, as hortaliças produzidas experimentalmente também eram comercializadas. Na área central, predominantemente, produziam-se verduras de folha. Em Dagenham, além das verduras, produziam-se legumes e ainda se desenvolviam projetos sociais variados.

Uma única agricultora coordenava a produção de todos os espaços da empresa em Stoke Newington, mas cada área de cultivo tinha o seu próprio gestor. Após as colheitas, o gestor da área pesava as folhas, acondicionava-as em caixas de isopor e as enviava para a central de distribuição. Essa central funcionava também como centro de processamento e se localizava na garagem do prédio que sediava o escritório da empresa (Figura 5). A área produtiva de Dagenham tinha mais autonomia. Nesse caso, a gestora de produção poderia comercializar individualmente, porém ela encaminhava parte de seus produtos, que poderiam ser folhas ou vegetais, para o centro de processamento.

A CSA da GL usava vários canais diferentes para distribuir os seus produtos. A empresa contava com o mercado de produtores, vendia para cafés e restaurantes, tinha barraca na estação

do metrô e até montava stands comerciais em alguns dos pontos de distribuição. Entretanto, o seu principal canal de comercialização era a entrega de cestas, o que a empresa chamava de Box Scheme. Nesse último caso, tratava-se de consumidores fixos mensalistas que retiravam as suas hortaliças semanalmente nos vários pontos de Stoke Newington (Foto 6.9). Em geral, os produtos negociados saíam de uma central de distribuição localizada na própria área de consumo ou de Dagenham.

Foto 6.9 – Ponto de retirada das cestas CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

No centro de processamento ou distribuição (Foto 6.10), uma equipe controlava a qualidade dos produtos provenientes das unidades produtivas antes de distribuir. No caso das verduras de folhas, o que eles chamavam de “Salads”, o produto era embalado, pesado, etiquetado e selado. Vários tipos diferentes de verduras compunham as Salads. Cada pacote delas deveria pesar entre 90g e 100g. Além das Salads, as unidades produtivas da CSA da GL enviavam frutas e legumes para o centro de processamento, mas em pouco volume. A maior parte desses últimos produtos, a empresa comprava de pequenos produtores locais. Assim sendo, produtos diferentes de origens variadas eram submetidos ao controle de qualidade nessa central antes da distribuição.

Foto 6.10 – Centro de processamento das hortaliças CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

Nas unidades produtivas da empresa, os métodos empregados para plantar e colher eram semelhantes. Na região central, os cultivos comerciais funcionavam uma única vez por semana: o Allens Gardens e o Parque Clissold abriam na segunda feira; e o Springfield, na terça feira. Nos períodos de clima muito quente, o gestor ia até a área mais uma vez na semana apenas para irrigar. O Dagenham abria na quarta-feira para atividades de cultivo e no domingo para vender. Eventualmente, o agricultor dessa área também trabalhava duas vezes por semana. Cada um dos gestores das unidades produtivas cuidava para que todas as atividades fossem realizadas em um único dia da semana, o que exigia um bom planejamento.

Entre as atividades de cultivo, incluía-se o preparo do adubo orgânico verde (Foto 6.11), pois a CSA da GL não usava esterco animal. Todas as áreas de produção tinham composteira própria. Tratava-se de um cercado com 3m de comprimento por 1m de largura subdividido em três partes. Na primeira parte, colocavam-se folhas verdes além de outros tipos de resíduos orgânicos. Em geral, agricultores usavam restos de verduras, podas e o lixo gerado pela capina dos canteiros. Esse material ficava descoberto até entrar em estágio de decomposição. Depois, todo o resíduo era removido para a segunda parte da composteira e coberto. Por fim, ele era removido para a terceira parte e permanecia coberto, pois a chuva poderia levar os nutrientes do composto. Geralmente, o adubo ficava pronto em seis meses.

Foto 6.11 – Área de compostagem do Allens Gardens CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

No outono, a área de produção ou imediações ficavam cobertas pelas folhas secas caídas das árvores. Semanalmente, os trabalhadores do cultivo recolhiam essas folhas secas e as depositavam em grandes caixas com tampa. Com frequência, adicionava-se água a essas folhas, aproximadamente 3 litros, e mantinham a caixa sempre tampada. Geralmente, adicionavam-se folhas e água ao longo de uma estação, três meses. Em torno de um ano, as folhas esfarelavam e eram peneiradas. Esse composto era especial para a produção de mudas orgânicas e era largamente utilizado nos cultivos da área central. Na CSA da GL, todas as áreas de produção faziam as suas próprias mudas (Foto 6.12). Acontecia também de um cultivo ceder muda para outro cultivo.

Em Londres, as sementes orgânicas eram facilmente encontradas, geralmente os produtores usavam sacos de 25gs. Para produzir as mudas, utilizavam-se bandejas plásticas reaproveitáveis. Eles não se preocupavam muito com a higienização das bandejas após o uso. Segundo os agricultores, por tudo ser natural, não havia risco de contaminação. No Springfield, colocava-se nas bandejas uma mistura de folhas trituradas, areia e composto industrial com algas marinhas. Depois compactava-se levemente o composto e completavam-se as células. Em seguida, fazia-se um furo com o dedo no centro da célula para colocar uma semente, mas, dependendo do cultivar, podia-se colocar mais sementes (Foto 6.12). No Dagenham, o procedimento era o mesmo, porém eles usavam o composto industrial.

Foto 6.12 – Produção de mudas na CSA da GL

Fonte: Fotografia do autor

O composto é natural e aprovado pela Soil Association, órgão certificador do Reino Unido. A agricultora do Dagenham usava esse material mais de uma vez no processo produtivo, em outros termos, o composto também era reaproveitado. Observamos que aproximadamente 70% das sementes germinavam e as mudas ficavam bastante robustas. Em Dagenham, antes do plantio a agricultora mergulhava a bandeja em um reservatório de água, procedimento um pouco diferente do que se verificava nas áreas de cultivo do centro. Geralmente, ao retirar as mudas das bandejas, a terra da base das plantas se desfarelava, mas esse fato não implicava o insucesso da produção. Em torno de 90% das mudas plantadas cresciam com saúde e 10% eram replantadas.

O processo de plantio também era semelhante entre os cultivos. Em todos os casos, os agricultores faziam pequenas covas para plantar (Foto 6.13). A distância entre as covas dependia do tipo de planta, mas geralmente usavam-se em torno de 20cm. Para o caso do Allens Garden e do Springfield, os canteiros eram de 5m por 1m. Os agricultores faziam uma carreira com 5 mudas e outra com 4 mudas, aproveitando a largura do canteiro. Geralmente, eles colocavam 100 mudas variadas no canteiro. No Allens Gardens, os canteiros ficavam a céu aberto, mas as mudas eram envolvidas por seções de garras pets, depois cobertas por uma rede de nylon e, por fim, cobertas por uma tela. No Springfield, o procedimento era o mesmo, exceto para os canteiros da estufa.

Antes do plantio, os canteiros precisavam ser bem preparados. Primeiro, todos os matos

eram cuidadosamente catados do canteiro. Depois, a terra era afofada e a superfície do canteiro era aplainada. Na sequência, colocava-se um pouco menos do que um carrinho de adubo sobre o canteiro, de forma bem homogênea. Por fim, furavam-se as covas e as enchiam com água antes das mudas serem colocadas (Foto 6.13). A terra colocada no pé da planta deveria ser levemente socada. Os agricultores não molhavam todo o canteiro antes de plantar, colocavam água apenas nas covas. No Springfield, a agricultora usava adubo verde líquido nas covas junto com a água, porém em pouca quantidade. O mesmo não acontecia no Allens, mas lá havia muitas minhocas no adubo.

Foto 6.13 – Preparação do canteiro para o plantio Allens Gardens CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

No Dagenham, em torno de 90% do plantio era feito dentro das estufas (Foto 6.14). Nesse caso, muitos dos cuidados empregados para proteger as mudas eram dispensados. Cada estufa tinha aproximadamente 600m². Os canteiros mediam 30m por 1,2m. O procedimento para o plantio era parecido com o da área central, entretanto as mudas eram encharcadas antes de serem plantadas e não era comum encher as covas com água. Depois dos canteiros plantados, a água era adicionada com um regador. Mesmo dentro da estufa, eles costumavam usar uma lona sobre o solo para reter a umidade. Todo o canteiro era coberto com a lona, perfurada em espaçamento de 20cm. As mudas eram plantadas nos buracos da lona. Mesmo quando não se utilizava esse plástico, verificava-se

sucesso em quase totalidade dos plantios (Foto 6.14).

Foto 6.14 – Plantio de hortaliças no Dagenham CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

Em Dagenham, fora das estufas o uso da lona plástica era uma regra, porém os agricultores não protegiam as mudas com seções de garrafas, redes ou tela. Lá, o armazenamento de água das chuvas era mais eficiente do que nos cultivos centrais. Nessa área, o volume de água captado era muito grande, pois eram sete estufas e quase todas com coletores. Por essa razão, o uso do regador era mais comum do que o uso das mangueiras, uma vez que a água da mangueira gerava custo. Diferentemente dos cultivos do centro, nessa unidade produtiva cultivavam-se, além das “Salads”, tomate, pepino, abobora, feijão, cenoura, batatas, entre outros. Ademais, colhiam-se morangos, pera e maçã em quantidades muito maiores do que nos cultivos centrais.

Todas as áreas de cultivo da CSA da GL eram certificadas para produção de orgânicos, entretanto o método empregado para o cultivo em Dagenham se diferenciava um pouco daquele usado nos cultivos do centro. Geralmente, os agricultores da Patchwork Farm eram capacitados pela própria empresa, mas a agricultora contratada para trabalhar no Dagenham tinha outra formação. Em ambos os casos, o agricultor planejava o trabalho desde a aquisição dos insumos até a colheita dos vegetais. Ademais, ele trabalhava em todas as etapas do processo produtivo enquanto

coordenava as atividades de sua equipe. Em outros termos, não era comum o agricultor se limitar ao papel de gerente, pois ele também executava as tarefas.

Observou-se que, tanto no Allens Gardens quanto no Parque Springfield, trabalhavam, em média, oito pessoas por dia. Nessas duas áreas, apenas o agricultor principal era remunerado e os outros trabalhadores eram voluntários. Aproximadamente 70% desses voluntários já estavam habituados a trabalhar naqueles cultivos, portanto eles já se conheciam e conheciam o agricultor. O Allens não era um local facilmente visível. Então, embora fosse aberto ao público, recebia poucos visitantes. Mesmo não contando com os visitantes, o agricultor conseguia captar voluntários para a sua equipe. Ele era um italiano e, provavelmente, recorria à sua rede pessoal de relações para conseguir os voluntários, pois grande parte de sua equipe também era italiana.

Foto 6.15 – Visitantes no Parque Springfield CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

Quanto à localização, o Parque Springfield estava dentro de uma área de entretenimento com boa estrutura. Centenas de pessoas frequentavam essa área de lazer diariamente e, conseqüentemente, muitas delas visitavam o cultivo também (Foto 6.15). Nesse caso, a agricultora principal era belga, mas não se percebia relação entre a sua origem e a nacionalidade de seus voluntários. Em função do grande número de visitantes do cultivo, parecia que essa agricultora

tinha mais facilidade para captar voluntários do que o agricultor do Allens. O percentual de iniciantes também não excedia 30%, pois o mais comum era a presença de trabalhadores que já se conheciam.

Os cultivos da Patchwork Farm contavam com mão de obra, predominantemente, voluntária. Mesmo considerando que a maioria desses trabalhadores já se conheciam, não se pode dizer que as equipes de trabalho eram as mesmas. Geralmente, os voluntários não compareciam todos os dias de atividade e nem voluntariavam tempo integral. Quanto ao perfil desses trabalhadores, a maioria era imigrante europeia branca e do sexo feminino. Entre todos os voluntários do Allens e do Springfield, identificaram-se uns três ou quatro ingleses. Um deles tinha mais de 75 anos e dois, mais jovens, eram provenientes do interior. Os voluntários, em geral, não eram membros da CSA da GL. Durante a pesquisa, encontraram-se apenas dois consumidores semanais voluntariando.

Foto 6.16 – Vizinhança da área produtiva de Dagenham CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

O Dagenham, para os padrões ingleses, era considerado uma área bastante pobre (Foto 6.16). Por essa razão, a estratégia para captar voluntários nessa região era muito diferente daquela utilizada nos bairros nobres da região norte de Londres. Geralmente, trabalhavam uma média de 14 voluntários por dia de atividade nesse cultivo. Nesse sítio, havia duas funcionárias da CSA da

GL, uma desempenhando o papel de agricultora principal e a outra desenvolvendo a dimensão social da fazenda e cuidando do beneficiamento dos produtos. Essa área de cultivo, em termos de tamanho, equivalia a 10 áreas da região central. Além das duas trabalhadoras remuneradas, o cultivo contava com mais um trabalhador eventual remunerado.

Nos cultivos da área central chegavam voluntários de boa aparência em bicicletas caras e que, normalmente, tinham bons empregos. Por outro lado, muitos dos trabalhadores de Dagenham requeriam cuidados especiais, eles apresentavam algum tipo de deficiência mental. Nesse cultivo, as presenças de negros e de pobres eram mais comuns. Entretanto, o número de estrangeiros parecia menor do que aquele que se verificou nos outros cultivos. O Dagenham desenvolvia projetos sociais com o objetivo de se aproximar da comunidade, o que facilitava captar voluntários. Os seus administradores ofereciam aos pais solteiros ou desempregados oportunidades para que eles aprendessem novos ofícios. Para os deficientes, o cultivo funcionava como terapia e todos os trabalhadores recebiam boas refeições gratuitamente (Foto 6.17).

Foto 6.17 – Refeitório na área de cultivo de Dagenham CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

Independentemente do nível socioeconômico da região em que os cultivos estavam inseridos, mais de 80% da mão de obra empregada era voluntária. Os agricultores principais tinham

habilidades tanto para captar quanto para trabalhar com os voluntários. Em todos esses cultivos a produtividade era alta, mesmo considerando que a maioria das pessoas não estava recebendo para trabalhar. Além disso, pela falta da remuneração, as equipes mudavam frequentemente. Os bons resultados no processo produtivo, conforme se observou, estavam relacionados com a disciplina e as habilidades dos trabalhadores que cumpriam rigorosamente as suas tarefas. Mas, para garantir produtividade alta, o agricultor principal estava sempre treinando voluntários, independentemente deles atuarem regularmente no cultivo.

Quanto à dimensão comercial da CSA da GL, no início de sua trajetória em 1993, a empresa tinha uma relação mais intensa com os consumidores do que com os fornecedores. Naquela época, um pequeno grupo de cidadãos se organizou e buscou parceria com um único produtor. Esse era o fornecedor exclusivo do grupo. Como o problema da produção estava resolvido, os organizadores dedicavam um maior tempo aos consumidores. O grupo de consumidores precisava se tornar cada vez mais coeso e consciente dos objetivos do projeto. Nesse caso, o principal desafio da CSA foi construir um modelo de gestão participativa que incluísse consumidor e produtor. Esse modelo não se sustentou por muito tempo, uma vez que o tamanho do grupo tendia a crescer.

A partir de 1996, o grupo adotou um novo modelo de funcionamento, no qual a própria comunidade assumiu a gestão dos negócios. No âmbito desse novo modelo, a CSA estabeleceu parcerias com agricultores diferentes, e eles passaram a fornecer os produtos para a empresa. Por essa razão, a relação com os fornecedores se intensificou. Não se tratava, porém, de uma relação comercial convencional. Em primeiro lugar, porque o consumidor e o produtor lidavam diretamente um com o outro. Em segundo lugar, porque não se precificava em função das regras estabelecidas pelo mercado, e sim pelo custo da produção. Praticavam-se preços justos.

Com o passar do tempo, o próprio grupo começou a produzir parte dos componentes da cesta. Eles queriam conhecer, ainda mais de perto, o processo de produção e desejavam reduzir a distância entre o local de cultivo e o local de consumo. Mas a empresa não tinha pretensão de produzir todas as hortaliças que eles consumiam, uma vez que conheciam as limitações dos plantios em áreas urbanas. Por essa razão, a produção da CSA da GL não surgiu vinculada exclusivamente ao consumo do próprio grupo. Nesse caso, uma parte da produção urbana era utilizada para compor as cestas, e a outra parte era destinada ao mercado convencional. Então, a quantidade produzida não estava associada à quantidade consumida pelos membros dessa CSA.

O número de adeptos ao modelo de produção e consumo proposto pela empresa cresceu

muito com o passar dos anos. No final de 2017, a CSA da GL já contava com aproximadamente 5.000 consumidores semanais para os seus produtos. Essa evolução demandou que a empresa se organizasse, tanto para adquirir quanto para produzir e distribuir os vegetais. Os atores que constituíam esse empreendimento eram, principalmente, os produtores e os consumidores. Em conjunto, eles estabeleciam as relações comerciais que permeavam o grupo. Geralmente, cada produtor plantava para os consumidores do próprio grupo e para o mercado.

A política de precificação praticada pela empresa não era necessariamente a mesma para todos os canais de distribuição. A CSA da GL surgiu como uma opção alternativa ao mercado convencional de alimentos. A empresa divulgava a importância da produção local, da valorização do produtor e dos ganhos ambientais da agroecologia. Esses eram os argumentos que sensibilizavam o cidadão londrino para que ele pagasse um pouco mais pelos produtos da CSA do que pagaria em um supermercado. Em geral, os consumidores não levavam em consideração apenas os produtos na hora da compra, por isso não se ocupavam da comparação de preços entre os vários canais de distribuição utilizados pela empresa.

A CSA da GL contava, no início de 2018, com pelo menos cinco canais diferentes para a distribuição de seus produtos. O principal deles era o Box Scheme (Foto 6.18). Por meio desse canal, a empresa oferecia cestas com hortaliças para aproximadamente 1.000 famílias na zona norte de Londres. Essas famílias pagavam uma mensalidade pelas cestas antecipadamente e retiravam os produtos em vários pontos da região.

Foto 6.18 – Variedades de cestas na CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

A cesta era composta por verduras de folhas e por tubérculos. Os consumidores tinham a opção de adquirir frutas à parte. Geralmente, as “Salads” eram produzidas no espaço urbano pelos gestores da empresa, e os demais produtos eram fornecidos pelos produtores externos. Em último caso, a empresa recorria às cooperativas no mercado convencional de orgânicos.

A empresa trabalhava com quatro tamanhos de cestas: pequena, padrão, média e grande. Cada uma das cestas poderia ou não conter batatas, o que dobrava o número de opções para o consumidor. Com relação ao conteúdo, as cestas de tamanhos diferentes poderiam conter itens diferentes, em outras palavras, os vegetais que compunham as cestas grandes não necessariamente precisariam aparecer nas outras cestas e vice-versa. Os produtos eram entregues aos consumidores em sacolas plásticas opacas e fechadas (Foto 6.18). A empresa divulgava na página inicial do seu site, semanalmente, os vegetais de cada tipo de cesta. Ademais, a CSA ofertava a cesta padrão de frutas e a cesta pequena de frutas.

Foto 6.19 – Produtos da cesta padrão na CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

O preço da mensalidade para as cestas de hortaliças que não continham batatas estava variando de £ 39,00 a £ 80,17 (Foto 6.19). Caso o consumidor optasse por uma cesta com batatas, ele deveria pagar entre £ 33,58 a £ 70,42. O valor mensal da cesta de frutas padrão era de £ 37,92 e o preço da cesta pequena de frutas era de £ 20,58. O salário mínimo inglês variava conforme a idade do trabalhador. Além disso, o cidadão londrino ganhava aproximadamente 16,5% a mais do

que os moradores do interior. O salário mínimo médio mensal no país estava em torno de £ 1.500,00 em 2017. Observou-se que a mensalidade para o consumidor de uma cesta padrão com batatas era de £ 52,00 (Foto 6.19), o que equivalia a 3,47% do salário mínimo local.

A partir dos relatórios anuais da CSA da GL, verificou-se que a empresa estava entregando em torno de 1.000 cestas semanais em 2017. O peso médio de sua cesta padrão era de 3,9 kg. Considerando que esse era o peso médio de todas as cestas, estimou-se que essa CSA teria colocado no mercado esse ano, aproximadamente, 200 toneladas de hortaliças. A sua área produtiva total, considerando Dagenham e a Patchwork Farm, media em torno de 8.000m². A produção média da empresa para essa área estava em torno de 5 toneladas por ano. Deve-se considerar que o seu cultivar principal eram verduras de folha. O peso da “Salads” na cesta equivalia a 2,5% do total, o que correspondia ao percentual da produção própria em relação ao volume comercializado. Observou-se que a CSA comprava quase totalidade dos produtos de fornecedores externos.

A CSA da GL tinha em torno de 25 produtores externos cadastrados. Eles eram membros fornecedores. A empresa exigia que esses produtores fossem certificados para produção de orgânicos e que as suas propriedades estivessem, no máximo, em um raio de 113km de Stoke Newington. Não raramente, as propriedades convencionais adequavam os seus processos para atender a empresa. A CSA da GL, por sua vez, tinha programas de incentivo para facilitar a certificação dos agricultores. Inicialmente, os produtores certificavam apenas uma parte de suas fazendas, mas depois eles eram motivados pela CSA a ampliar a área certificada. Em torno de três produtores forneciam alimentos regularmente para o Box Scheme, mas os outros tinham a oportunidade de venderem os seus produtos no mercado de produtores, outro canal de distribuição da empresa.

Os consumidores que participavam da empresa por meio do Box Scheme tinham 15 opções de endereços para retirarem as suas cestas na região de Stoke Newington. Alguns dos pontos de distribuição estavam em setores públicos, por exemplo a Hacney City Farm estava dentro de um parque público e distribuía as cestas da empresa. A CSA da GL também buscava parceria com a iniciativa privada para essa atividade. Geralmente, ela procurava as empresas que teriam algum interesse comercial em prestar esse serviço, tais como as lojinhas de orgânicos e os cafés. Em contrapartida, a CSA divulgava em seu sitio eletrônico muitas qualidades do parceiro. Além dessa publicidade, os consumidores da CSA se tornavam potenciais clientes dessas empresas parceiras.

As cestas eram distribuídas semanalmente a partir das quartas-feiras. Porém, os dias e

horários dependiam do funcionamento das lojas e da disponibilidade dos parceiros. Para facilitar o processo de distribuição, a CSA da GL confeccionava escaninhos com chave e os colocava na loja parceira. No site, ela divulgava o horário de retirada das cestas de cada um dos parceiros. Nas primeiras horas da quarta-feira, o veículo da empresa distribuía todas as cestas em seus pontos. A empresa enviava ao consumidor por e-mail, geralmente uma única vez, o código de seu escaninho com as regras da distribuição. O próprio consumidor, sem ocupar os funcionários da loja parceira, ia até o escaninho e retirava a sua cesta.

As cestas ficavam disponíveis para os consumidores de três a quatro dias por semana, em média, seis horas por dia. Nas lojas ou espaços públicos, os escaninhos ficavam em locais acessíveis para o consumidor. A empresa se preocupava em adequá-los à decoração do espaço. Para reduzir o deslocamento do público, os pontos de entrega estavam bem distribuídos pela região. Geralmente, os consumidores buscavam as suas cestas caminhando ou de bicicleta, mas, em alguns casos, eles usavam o transporte público e, quase nunca, o carro. Em alguns dos pontos de distribuição, o escaninho da empresa ficava nos fundos da loja. Independentemente de localização, a responsabilidade de retirar o produto era do próprio consumidor.

Foto 6.20 – Mercado dos produtores CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

Além do Box Scheme, a empresa atendia os seus consumidores em um mercado que construiu para os produtores e a comunidade local (Foto 6.20). A feira acontecia todos os sábados

desde o ano de 2003. Ela começou com apenas 10 produtores na garagem de um prédio público. Depois migrou para o pátio de uma escola. Por fim, no ano de 2008, passou a ocupar uma área relativamente grande na frente da igreja St. Paul, em Stoke Newington. O principal objetivo da feira era criar um espaço comercial para o produtor local e um mercado alternativo para comunidade. Dessa forma, os parceiros que não forneciam produtos para as cestas semanais podiam ter uma barraca na feira, os consumidores do Box Scheme tinham opções adicionais e a comunidade também se beneficiava.

Para expor nessa feira, os produtores precisavam fazer parte da CSA da GL. Assim sendo, os seus produtos deveriam ser orgânicos ou biodinâmicos e ser produzidos próximos do local de consumo. Ademais, o agricultor precisava cumprir as normas ambientais e de segurança demandadas pelo governo. Em geral, os fazendeiros levavam para a feira muitos produtos além de hortaliças, tais como: carnes, queijos, doces, refrigerantes, pães, entre outros. Mas era terminantemente proibida a comercialização de transgênicos ou o uso de transgênicos em qualquer fase de processamento dos produtos. Para os itens processados, pelo menos 70% de seus ingredientes deveriam ser orgânicos, e pelo menos 30% dos insumos deveriam ser da região.

Mesmo com essas regras, os produtores viam a feira como uma oportunidade. Em média, esse canal de distribuição atendia de 3.000 a 5.000 pessoas semanalmente. A feira ofertava produtos diferentes daqueles disponibilizados nas cestas semanais. Por essa razão, os próprios consumidores do Box Scheme complementavam as suas compras nesse mercado. Além do público do Box Scheme, os funcionários ou voluntários da empresa compravam regularmente na feira. Nem todos os membros da CSA da GL tinham perfil para adquirir cestas pagando um valor fixo mensal. A feira estava em um local privilegiado, região bastante movimentada da comunidade. Ademais, a CSA da GL cuidava de toda a organização dos eventos, inclusive divulgação.

Por se tratar da comercialização exclusiva de orgânicos ou biodinâmicos, garantia dada pela CSA da GL, o mercado praticava preços acima do preço médio dos supermercados da região. Mas, para ter direito a uma barraca na feira, os agricultores pagavam para a CSA 12% do valor de suas vendas, sendo que o limite mínimo diário era de £ 25,00 e o limite máximo era de £ 120,00. Aproximadamente 20 feirantes expunham semanalmente no mercado. Em termos financeiros, esse canal de distribuição representava em torno de 9% do faturamento da CSA. Entretanto, a empresa usava o mercado para promover o Box Scheme, para dar oportunidades a mais agricultores, para oferecer maior variedade aos seus consumidores e para interagir com a comunidade.

Em 2018, a empresa inovou colocando um ponto de venda em uma das estações do metrô de Dagenham. Com essa iniciativa, a CSA estava oferecendo aos membros da comunidade a opção de levar para a casa produtos frescos e produzidos na região. A empresa atingia um público amplo, mas favorecia especialmente aqueles que estavam chegando do trabalho e precisavam comprar hortaliças. Ao mesmo tempo que o responsável pela barraca ofertava o produto, ele falava sobre o projeto para o consumidor e o convidava para conhecer e participar do processo produtivo em Dagenham.

A CSA da GL também investia em outros canais de distribuição, embora eles contribuíssem com apenas 6% de seu faturamento anual. A empresa colocou barracas para venda direta das hortaliças em suas unidades de produção de Dagenham e do Parque Clissold. A CSA também expunha os seus produtos no Parque de Hackney e no The Old Fire Station, dois de seus pontos para coleta de cestas (Foto 6.21). Nesses pontos, os membros do Box Scheme poderiam trocar produtos das cestas e adquirir novos produtos, e os membros da comunidade poderiam fazer compras. Além disso, a empresa vendia os seus produtos para restaurantes e cafés da região.

Foto 6.21 – Ponto de retirada das cestas com venda de produtos na CSA da GL

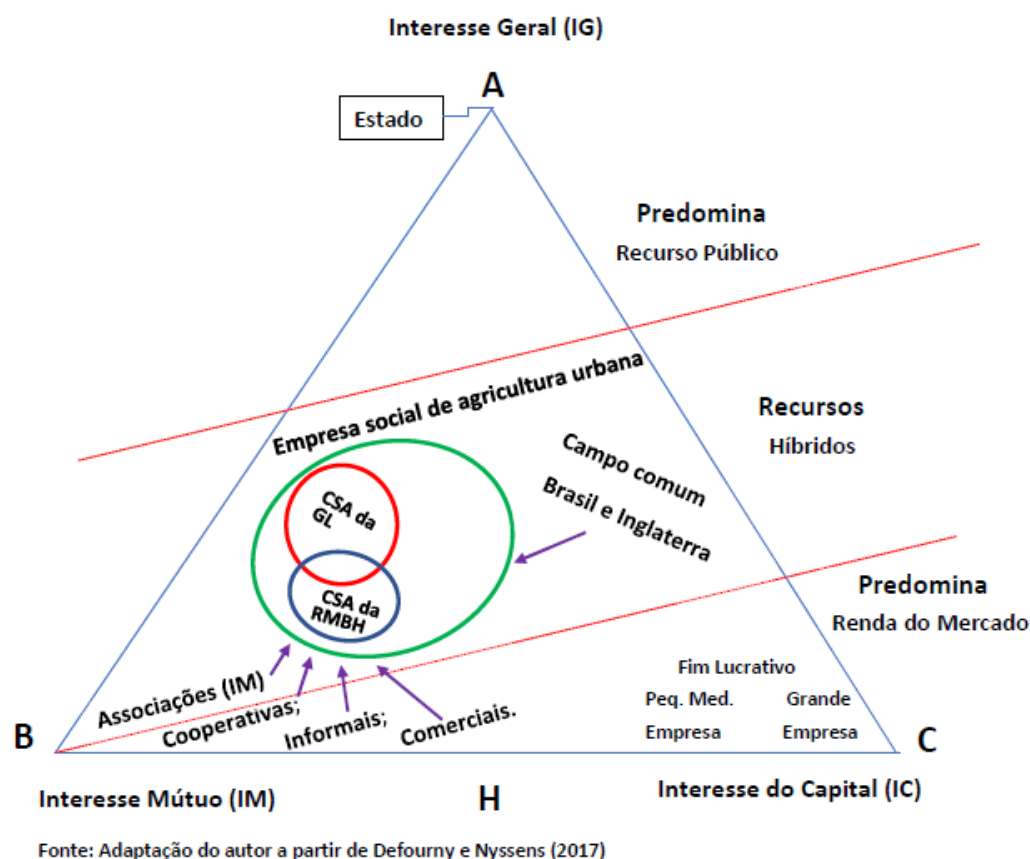


Fonte: Fotografia do autor

6.3 Explanando as CSAs na perspectiva do campo teórico

Nesta seção, propõe-se analisar, a partir do modelo teórico apresentado no Capítulo 3 e no Capítulo 4, os dois casos investigados. A Figura 6.1 mostra o campo comum que foi delimitado para estudar o conjunto de todas as empresas sociais de agricultura urbana, a CSA da GL e a CSA da RMBH pertencem a um subconjunto desse universo. O modelo evidenciou que essas empresas possuem características comuns, mas que elas também se divergem. A partir de dados da pesquisa empírica que se realizou em Belo Horizonte e em Londres, definiu-se a composição do triângulo, figura que ilustra o modelo teórico. Para adequar a posição das CSAs no triângulo, observou-se a forma que elas captavam e aplicavam os seus recursos.

Figura 6.1 – Modelo de análise para as CSAs RMBH e GL



Na Figura 6.1, os ângulos do triângulo ABC representam os três setores da economia clássica. Quando se trata de empresas sociais de agricultura urbana, a matriz do terceiro setor, representada pelo ângulo do vértice B da Figura 6.1, é a única que gera um campo comum aos dois

países. De acordo com o modelo teórico, as CSAs poderiam ocupar posições diferentes dentro do triângulo. Nesse caso, o que determinou o lugar da empresa na figura foram algumas de suas características. Por exemplo, elas poderiam captar recursos públicos ou se capitalizarem por meio de operações no mercado. Ademais, essas empresas poderiam defender interesses públicos, interesses particulares ou ambos. Em outros termos, elas poderiam ser de interesse geral, interesse do capital ou mútuo.

O movimento dos conjuntos no sentido vertical do triângulo informa sobre a origem dos recursos da empresa. Assim sendo, quanto mais próxima da base BC do triângulo, maior é o percentual de recursos que a empresa capta no mercado. Por outro lado, quanto mais próxima de seu vértice A, maior é o percentual de recursos públicos que ela utiliza. De forma análoga, as CSAs também poderiam se movimentar no sentido horizontal da figura. Com os dois movimentos, elas poderiam se aproximar de qualquer vértice do triângulo. Então, quanto mais próxima do vértice A, mais geral seria o seu interesse. Quanto mais próxima do vértice C, mais capitalista seria a empresa. Por fim, uma proximidade com o vértice B indicaria interesse mútuo.

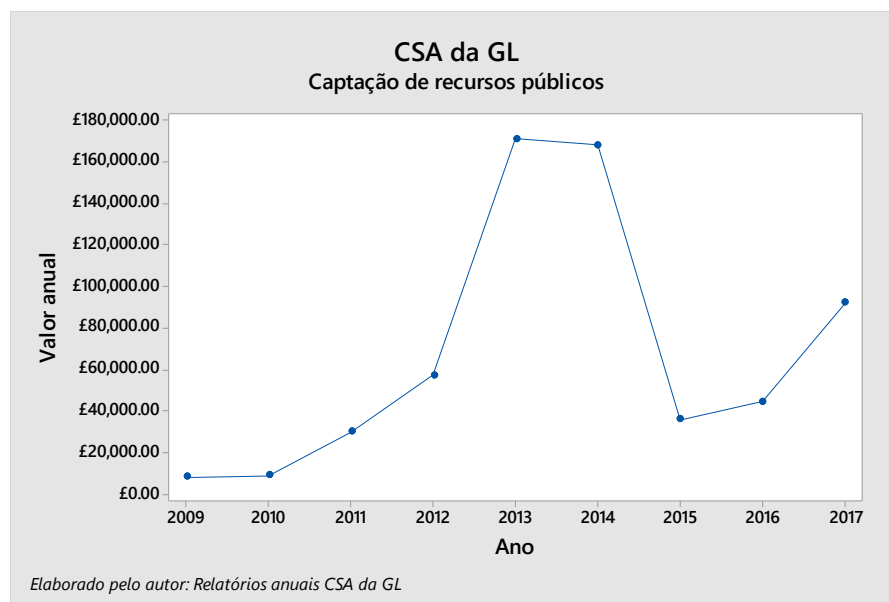
Verificou-se pelo modelo que as empresas sociais de agricultura urbana, independentemente de ser uma CSA, foram posicionadas mais à esquerda, entre os dois segmentos de reta na Figura 6.1. Uma proximidade com a base BC do triângulo se justificou, porque esse tipo de empresa gerava os seus recursos predominantemente com a venda de produtos (Tornaghi, 2017), embora houvesse algum subsídio governamental (Revealing, 2018). Por isso, quanto aos recursos, elas eram híbridas. Ademais, as áreas urbanas eram incompatíveis com o agronegócio, e as pequenas empresas não eram lucrativas, conforme desejava o mercado (Medina & dos Santos, 2017). Esse fato justificou aproximar as empresas de agricultura urbana do vértice B, interesse mútuo.

Em particular, a CSA da GL e a CSA da RMBH foram posicionadas quase a uma mesma distância da altura AH do triângulo ABC. A pesquisa de campo mostrou que o interesse pelo capital não predominava em nenhuma das duas empresas. Entretanto, a CSA da GL se apresenta mais distante ainda do mercado capitalista, pois ela se constituiu juridicamente como uma empresa sem fins lucrativos. A CSA da RMBH se registrou como associação e não excluiu a possibilidade de lucros, entretanto o Gestor declarou em sua entrevista que o valor de seu ganho não remunerava todo o seu trabalho. O representante da CSA dissidente, em sua entrevista, ratificou que a remuneração na empresa era, no máximo, um complemento de renda ou ajuda de custo.

Quanto ao posicionamento no sentido vertical, Figura 6.1, a CSA da GL está mais próxima do vértice A do triângulo do que a CSA brasileira. Isso, porque a prática em campo e os documentos analisados evidenciaram que a CSA londrina capta muito mais recursos governamentais do que a CSA da RMBH. Além do empréstimo dos terrenos na área central em Stoke Newington, as entrevistas com os agricultores chefes do Parque Springfield e do Allens Gardens deixaram claro que o governo custeia a água e a energia daquelas unidades produtivas. Ademais, os agricultores declararam que recebem doação de insumos, tais como adubo verde e serragem. O mais importante, porém, são os financiamentos recorrentes que a empresa capta. Veja o Gráfico 6.1.

O fato da CSA da GL estar mais próxima do vértice A do triângulo ABC na Figura 6.1, além de significar que a empresa opera com um percentual de recursos públicos, significa também que os seus interesses são mais gerais. A pesquisa de campo mostrou que parte dos projetos da empresa não visa apenas os seus membros. Por exemplo, o mercado dos produtores, que foi estabelecido em 2003, favoreceu toda a comunidade de Stoke Newington. Conforme a entrevista da agricultora chefe de Dagenham e a observação participativa realizada naquela unidade produtiva, os projetos sociais ali desenvolvidos beneficiavam toda a comunidade. Observou-se que não havia benefícios explícitos para os membros da CSA da GL, pois eles não moravam em Dagenham.

Gráfico 6.1 – Captação de recursos públicos pela CSA da GL



A partir dos projetos que a empresa desenvolvia em Dagenham, ficou clara, pelas observações participativas, a finalidade terapêutica de suas atividades. Observou-se, com base nos dados dos relatórios anuais apresentados no Gráfico 6.1, que os maiores volumes de recursos captados foram para desenvolver projetos de interesse geral e não de interesse dos membros da CSA. Durante a pesquisa de campo, verificou-se que o financiador fiscalizava a aplicação dos recursos e mensurava os resultados obtidos. Conforme notas do diário de campo, em outubro de 2017, o próprio pesquisador e sua esposa responderam a um questionário e foram entrevistados pelo financiador da empresa. O objetivo da instituição era verificar a aplicação dos recursos.

Os dados da pesquisa mostraram que a CSA da GL solicitava recursos a fundo perdido, por meio de projetos. Os financiadores, públicos ou privados, concediam o dinheiro, mas fiscalizavam a sua aplicação e cobravam os seus resultados. O próprio pesquisador respondeu a dois questionários quando ele trabalhava no Dagenham, o primeiro foi aplicado pela própria empresa e o segundo foi aplicado pelos seus financiadores, ambos com o objetivo de avaliar os resultados esperados para os projetos sociais. Conforme o relatório anual, só para esses projetos sociais, as instituições inglesas liberaram para a CSA mais de £ 102 mil em 2013 e mais de £ 617 mil entre 2009 e 2017. Contudo, os financiamentos representavam menos de 13% da receita bruta auferida pela CSA no período.

Os dados mostraram que a CSA da GL enfatizava projetos de interesse geral e que ela se constituiu como uma empresa sem fins lucrativos. Por essas razões, a Diretora conseguiu financiar as ideias de sua equipe por meio de subvenções, doações em dinheiro concedidas pelo poder público ou por outras instituições. A estratégia da empresa foi propor programas sociais que perpetuassem ao longo do tempo. Dessa forma, a CSA levantou recursos por vários anos com os mesmos projetos, porém ela renovava o seu público alvo. Por exemplo, a empresa destacou no relatório anual de 2011 os seus programas sociais que já estavam em andamento. Ainda em 2017 muitos desses programas continuavam recebendo recursos.

Entre os principais programas da CSA da GL, estavam o Start-Up Programme, o Dagenham Starter Farm, o Patchwork Farm e o Education work. Todos são programas de interesse geral. Por meio do primeiro, a empresa facilitou a criação de novas CSAs na Inglaterra. O segundo consistiu em criar uma fazenda que, além de produzir vegetais, trabalhava com o desenvolvimento de deficientes e com a capacitação de desempregados em uma região londrina mais carente. O Education work, também desenvolvido em Dagenham, visava atender as escolas públicas da região

com educação infantil. Os alunos participavam de atividades na fazenda. Além dos documentos, a entrevista da agricultora de Dagenham ratificou esses dados. O objetivo do Patchwork Farm foi ocupar os espaços vazios de Stoke Newington com a produção de alimentos.

O Tudor Trust foi um dos financiadores dos programas desenvolvidos pela CSA da GL. Tratava-se de uma empresa de caridade independente que financiava projetos envolvendo as pessoas que estavam à margem da sociedade naquele país. Outro financiador foi a Big Lottery Local Food Fund. Parte do dinheiro arrecadado com o jogo de loteria na Inglaterra era revertido em prol de programas sociais. Em geral, eles financiavam às atividades relacionadas com a produção de alimentos, desenvolvimento local e saúde pública. Além desses financiadores, a empresa contou também com o financiamento do Ernest Cook, uma entidade de caridade inglesa que financiava projetos educacionais. Esses dados foram evidenciados nos relatórios anuais da empresa.

Observou-se, tanto a partir dos documentos quanto pela observação participativa, que a CSA da GL sempre esteve preparada para captar recursos públicos. Ademais, os pequenos agricultores que forneciam hortaliças para a empresa, os membros externos da CSA, também captavam recursos, uma vez que a produção de alimentos era subsidiada no país (Revealing, 2018). No caso da empresa brasileira, por outro lado, ainda não se verificaram aportes de recursos financeiros, a fundo perdido, por parte do poder público ou de outras instituições. A pesquisa mostrou que a CSA da RMBH tinha benefícios em função de suas parcerias, mas não era dinheiro como no caso londrino. A CSA dissidente, conforme a entrevista de seu representante, não recebia ajuda externa alguma.

De acordo com os dados da entrevista e com as visitas que o pesquisador fez a um dos pontos de retirada da CSA dissidente, a empresa pareceu melhor estruturada do que a CSA da RMBH, pelo menos na perspectiva da gestão. A administração horizontalizada, envolvendo mais membros remunerados, garantia à empresa maior desenvoltura no âmbito do planejamento. Por exemplo, a entrevista de um de seus gestores evidenciou que o consumidor, em breve, não estaria mais vinculado a um produtor e sim à empresa. Entre outros, mais um diferencial da CSA Dissidente era a venda de produtos agroecológicos no ponto de retirada. Contudo, os dados não evidenciaram a possibilidade de captação de recursos, a fundo perdido, no horizonte da empresa.

A receita da CSA da RMBH também originava exclusivamente das suas vendas, mas essa empresa obtinha vantagens com as suas parcerias, vantagens que reduziam o custo final do produto.

A sua parceria com a Prefeitura de Sabará garantia um salário para o Gestor e o suporte de um técnico agrícola para os produtores. A EMATER, vinculada a essa prefeitura, estava munindo os produtores com informações sobre produção agroecológica. Ademais, essa CSA estabeleceu parcerias com duas empresas privadas para produzir o seu adubo, um dos principais insumos agrícolas. Por meio dessas parcerias, o desembolso dos agricultores com o adubo orgânico era praticamente zero. Os produtores investiam a mão de obra, as empresas doavam a matéria prima, e a prefeitura ajudava com a logística.

A unidade experimental, localizada em Santa Luzia, não contava com esses apoios. No ano de 2016, a prefeitura desse município não tinha parceria com a EMATER. Nesse caso, a unidade de cultivo contratou os serviços desta empresa governamental. Conforme a nota fiscal, o valor da hora técnica foi R\$ 80,00 mais os custos de deslocamento dos engenheiros. O custo de uma visita estava em torno de R\$ 200,00 e a atividade demandava pelo menos duas visitas mensais. A matéria prima doada para a CSA confeccionar o seu adubo era o resíduo de frigorífico e não havia controle sobre a quantidade de química presente no material. Ademais, o custo do transporte para a unidade experimental era alto. Por essas razões, a unidade não aceitou a matéria prima doada para o adubo.

Para atender aproximadamente 35 famílias com os vegetais, a unidade experimental plantava em torno de 120 canteiros, o equivalente a 1.000m². Mensalmente, gastavam-se em torno de 5 toneladas de esterco bovino para produzir adubo orgânico suficiente para os canteiros. A própria área de cultivo gerava 80% do adubo que consumia, o restante era adquirido com os vizinhos. O valor da tonelada praticado em 2016 era de R\$ 150,00. A partir dos valores investidos pela unidade experimental, observou-se que o apoio dos parceiros representava um recurso de, aproximadamente, R\$ 1.150,00 mensais para os produtores da CSA da RMBH.

Além do adubo, a empresa economizava com as visitas técnicas da EMATER e com a remuneração do Gestor, uma vez que a prefeitura já o assalariava. A partir desses dados, estimava-se que os recursos mensais aportados pelos parceiros estivessem em torno de R\$ 2.500,00, o equivalente a 2,84 salários mínimos, valor de 2016. A CSA dissidente não contava com apoio externo, porém os próprios consumidores subsidiavam o custo operacional da empresa. Toda a equipe de gestão trabalhava com remuneração bem abaixo do valor de mercado e todos os consumidores doavam um dia de trabalho para a empresa anualmente. O recurso humano aportado pelos membros, nesse caso, não favorecia os produtores, embora reduzisse o custo final da empresa.

O caso brasileiro, assim como a CSA da GL, poderia captar recursos financeiros para

investir em suas atividades. O crédito subsidiado pelo governo, por exemplo o PRONAF, era uma política pública que favorecia o pequeno produtor agrícola. Não se tratava, porém, de recursos a fundo perdido, pois o produtor que pegasse o dinheiro emprestado teria que pagá-lo com juros. Nesse caso, as taxas praticadas pelo governo eram inferiores às taxas praticadas pelo mercado (de Souza Prates et al., 2016). Entretanto, os produtores exclusivos da CSA da RMBH não eram elegíveis para o crédito por não possuírem documentação adequada. Aliás, conforme Sabourin (2017), eram raros os pequenos produtores que conseguissem ter acesso a esse recurso.

Geralmente, pela burocracia estabelecida no país, o pequeno produtor tinha dificuldade para acessar crédito, principalmente quando se tratava dos recursos a fundo perdido. A CSA da RMBH, embora estivesse funcionando desde de 2015, registrou-se como associação só no início de 2018. Teoricamente a empresa teria se tornado elegível para captar recursos a fundo perdido no país, porém as exigências eram ainda maiores do que aquelas feitas ao produtor que desejava crédito. O acesso a esses recursos dependia de bons projetos e, quase sempre, dependia de parcerias com universidades (Gallo et al., 2016).

Em suma, além da venda de seus produtos, as CSAs da RMBH teriam dois caminhos para captar recursos. O primeiro seria o empréstimo a juros baixos, recurso mais adequado para o produtor. O segundo seria o recurso a fundo perdido, mais adequado para a associação. Caso essa empresa quisesse desenvolver atividades de interesse geral, ela teria algumas opções para captar recursos não retornáveis. Para exemplificar, o próprio pesquisador, enquanto gestor de cooperativa, obteve financiamentos públicos a fundo perdido (Aguiar et al., 2013). Ademais, as fundações internacionais também financiavam projetos agrícolas brasileiros (De Moura & de Almeida, 2017). De qualquer forma, um bom projeto era indispensável.

A observação participativa na CSA brasileira mostrou que a empresa não estava organizada o suficiente para enfrentar a burocracia no país e que ela não tinha perfil para captar doações para os seus negócios. Observou-se que a CSA não tinha ideias ou projetos de interesse geral, pois todas as suas ações estavam voltadas para o interesse exclusivo de seus membros. Em abril de 2016, conforme consta no diário de campo, o Gestor convidou o pesquisador para participar de uma reunião com um possível financiador para os projetos da empresa. Os recursos do financiador eram provenientes de fundações internacionais e seriam destinados a projetos sociais com apelo ambiental. A CSA não conseguiu o financiamento, pois faltaram ideias de interesse geral e projeto.

Um dos produtores da CSA dissidente, classificado como neo-rural, conseguiu captar

recursos públicos. Esse era um produtor de orgânicos certificado. Sua propriedade foi a primeira do país a receber financiamento do programa de agricultura de baixo carbono. Apesar do recurso ter se originado no Ministério da Agricultura, o agricultor se obrigou a pagá-lo com juros, porém as taxas eram menores, comparativamente às aquelas praticadas pelo mercado. A captação desse recurso não foi facilitada pela CSA. Esse produtor só o conseguiu, porque tinha um bom planejamento. O seu perfil era bastante diferente do perfil dos produtores tradicionais da CSA da RMBH.

Com relação ao modelo teórico apresentado na Figura 6.1, verificou-se que as atividades no âmbito da agricultura urbana são incompatíveis com a maximização de lucros. Geralmente, os plantios realizados em pequenos espaços urbanos não remuneraram o uso da terra proporcionalmente às outras atividades capitalistas (Sharzer, 2012). Como a empresa londrina possuía interesses gerais, ela recebeu doação de terrenos no centro e subsídio para o arrendamento em Dagenham. Ademais, os seus produtores externos eram subsidiados, conforme a lei do país. No caso brasileiro, sem subsídio, o produtor arcava com o custo integral da terra, mas não era capaz de mantê-la legalizada.

A pesquisa mostrou que as atividades agrícolas urbanas são incompatíveis com os interesses do capital, por isso o seu campo teórico se localizou mais à esquerda no triângulo da Figura 6.1. Além disso, mostrou que a CSA da RMBH não era elegível para obter recursos públicos, uma vez que as suas terras não estavam legalizadas e a empresa não desenvolvia projetos de interesse geral. As atividades dessa empresa eram de interesse exclusivo de seus membros, por essa razão ela se localizou mais próximo do vértice B do triângulo na Figura 6.1. A CSA da LG apresentou projetos de interesse geral e captou recursos financeiros públicos, por isso a empresa se posicionou mais próximo do vértice A do triângulo.

6.4 O papel dos atores sociais das CSAs da RMBH

No caso brasileiro, a relação da CSA com o poder público praticamente se limitava aos serviços técnicos prestados pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER). Os outros recursos disponibilizados pela prefeitura dependiam de relacionamentos do Gestor, não se tratava de políticas públicas. Além das entrevistas concedidas pelos membros das CSAs da RMBH, os atores do poder público esclareceram sobre o nível de troca existente entre CSAs e Estado. Nos

últimos dez anos, uma parte da EMATER estaria se dedicando à produção agroecológica. Um dos papéis de seus técnicos era levar para o produtor essa nova possibilidade. Por essa razão, os agricultores da CSA da RMBH estreitaram as relações com essa empresa pública.

As discussões no âmbito do grupo focal, assim como a entrevista do Gestor, deixaram clara a importância da EMATER para os produtores da CSA. Entretanto, o número de técnicos da empresa era insuficiente para atender às demandas do produtor. Conforme o pronunciamento desses profissionais no grupo focal, os produtores tinham uma forte tendência ao uso do veneno e eram resistentes à mudança para a agroecologia. Por essa razão, os técnicos investiam muito tempo para convencer o produtor de que os métodos naturais também funcionavam. A consultoria técnica só iniciava depois que o técnico conquistava a confiança do agricultor. Geralmente, o produtor tradicional migrava para agroecologia quando ele fazia os testes e percebia que dava certo. Conforme os técnicos, esse era um perfil comum, pois o público era “simples” e pobre.

A partir das falas do grupo de técnicos e políticos, um dos motivos pelos quais o produtor P2 foi excluído da CSA se tornou mais claro: mesmo quando os agricultores afirmavam que não estavam usando veneno, eles estavam usando na maioria das vezes. O técnico do Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), pessoa responsável pelo controle do uso de agrotóxicos na região, declarou que o uso de um cadastro unificado só se viabilizou por volta de 2016. A partir do cadastro, o IMA sabe quem comprou o veneno e qual foi a quantidade, por isso eles não ficavam mais na dependência exclusiva da resposta do agricultor. A discussão do grupo esclareceu também que, independentemente da reivindicação da CSA dissidente, os seus produtores poderiam ser assistidos pela EMATER.

A entrevista com os membros da associação dos produtores rurais de Santa Luzia, realizada em 12 de junho de 2017, ratificou a importância da EMATER para o pequeno produtor rural. As falas da associação em conjunto com a discussão entre técnicos e políticos, evidenciadas pelo grupo focal, informaram sobre o quão poderoso era o mercado imobiliário local. A estratégia política que os gestores públicos definiram para o crescimento da cidade, por volta de 2010, excluía a agricultura em prol da expansão urbana, o que impactou a CSA. Conforme J. Santos (2015), todos os municípios da RMBH privilegiavam as construtoras. Ademais, para Maricato (2015) era o mercado imobiliário, com a conivência do Estado, que definia a expansão do país.

Os membros da associação destacaram que Santa Luzia optou por excluir a zona rural de seu plano diretor no início do século XXI. Em seguida, os gestores públicos concederam ao

mercado imobiliário todo o apoio para que ele expandisse a zona urbana. A entrevista com os membros do poder público confirmou o fato. Neste período, o município tinha 233 km². Dessa área, 57% era considerada de expansão urbana, 26% era urbana e apenas 17% era considerada como área rural. A consequência imediata da urbanização do município foi a extinção das políticas públicas para o pequeno produtor rural, o que afetou diretamente os produtores da CSA da RMBH.

Durante as entrevistas, tanto a associação quanto o poder público lembraram que os produtores perderam a tradicional feira agropecuária da cidade. Além disso perderam o empréstimo das máquinas agrícolas que antes era concedido pela prefeitura e perderam o escritório da EMATER que funcionava no município havia quase meio século. Eles lembraram também que a pequena produção agrícola contabilizada em Santa Luzia não era consumida no próprio município. Conforme a literatura, esse cenário reflete o que se verificava em toda a RMBH. Quando o poder público retirou os recursos da agricultura, o custo de produção aumentou e o produtor se desmotivou. Em parte, isso justificava a dificuldade da CSA para encontrar produtores em 2017.

Os membros da CSA, caso de estudo brasileiro, mesmo optando por um modelo de negócio alternativo, estabeleciam relações próximas com o mercado convencional. A pesquisa mostrou que os produtores dependiam dos insumos vendidos no mercado e que a empresa dependia das lojas privadas para distribuir as suas cestas. Afora essas questões particulares, neste século, o mercado capitalista ditava as regras para a produção agroecológica no país (Pádua et al., 2015). O poder público não divulgava a importância de se utilizar os métodos naturais de produção e o mercado incentivava o uso da química no processo produtivo. Diferentemente dos países europeus, a regra no Brasil era consumir agrotóxicos e transgênicos. Por essa razão, a CSA encontrava dificuldades em conquistar os seus consumidores.

O proprietário da loja de orgânicos de Belo Horizonte, em sua entrevista, enfatizou a questão cultural relativa ao consumo de orgânicos na cidade. Para o empresário, o mercado era muito pequeno e demandava investimentos constantes para que se criassem hábitos de consumo. Ele disse que acreditava nos benefícios do orgânico e que fazia grandes investimentos em seu negócio, mas que ainda não tinha retorno financeiro. Mesmo considerando que a sua loja era a única que vendia produtos exclusivamente orgânicos na cidade, a população não valorizava a iniciativa do empresário, pois o volume de vendas era mínimo. Com o propósito de se aproximar mais do público que potencialmente poderia consumir os seus produtos, ele estava abrindo uma nova loja em uma área nobre de Belo Horizonte.

Outro entrevistado do segmento de mercado, foi a gerente de uma grande rede de lojas da capital. Todos os seus supermercados se localizavam em áreas nobres da cidade e visavam, prioritariamente, as classes de maior poder econômico do município. A gerente declarou que trabalhava naquela empresa havia muito tempo, exclusivamente com produtos orgânicos já tinham oito anos. Ela percebia que o mercado estava crescendo muito, uma vez que as pessoas se tornavam mais conscientes dos malefícios dos agrotóxicos. Inclusive, eles estavam planejando criar um setor só para produtos orgânicos em suas lojas. Embora o mercado estivesse dando sinais positivos, o volume de vendas das hortaliças orgânicas equivalia, no máximo, a 15% do volume total das vendas de hortaliças da rede.

Para os dois entrevistados do setor de mercado, o produto sem veneno era aquele que continha o selo de orgânico. Um hortifrúti sem o selo, independentemente do método de cultivo, não poderia ser comercializado como um produto “limpo”. Conforme a gerente, o preço não era uma variável de peso para os seus consumidores de orgânicos. Ambos concordaram que não existia uma forte cultura de consumo desses produtos na cidade. De acordo com as características do mercado, no que se relacionava ao público alvo para os produtos sem agrotóxicos, era natural que a CSA da RMBH ou a CSA dissidente não conseguissem captar consumidores facilmente. O mercado era muito pequeno e as CSAs não contavam com o selo.

Considerando as entrevistas dos atores de mercado, não se verificou em nenhuma das falas preocupações com o ecossistema. Os benefícios de se consumir produtos sem agrotóxicos, conforme as falas, estavam associados apenas a uma melhora da saúde do indivíduo. Sobre as características do público consumidor, ambos disseram que a decisão de compra vinha das mulheres com crianças pequenas. Esse dado foi ratificado pela entrevista do gestor da CSA dissidente. Esse recorte de público, recém-casados ou mulheres com crianças, indica preocupação com a saúde individual. Os dados provenientes dessas entrevistas mostraram que, em geral, os consumidores não foram motivados por um movimento social (Blättel-Mink et al., 2017).

Ainda com relação ao mercado da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), os dois entrevistados concordaram que era pequena a oferta de orgânicos no entorno da cidade. Em média, a maior parte de seus produtos viajavam de 600km a 1300km, do local de produção ao local de consumo. O proprietário da loja de orgânicos disse que comprava verduras de folha na RMBH, a aproximadamente 30km de sua loja. Falou, entretanto, que grande parte de seus produtos vinham de bem longe. Conforme a gerente da rede, os produtores locais não tinham volume suficiente para

atendê-los. Quase a totalidade de seus orgânicos vinham de outros Estados em caminhões refrigerados. Nenhum dos dois entrevistados se mostrou preocupado com a redução das milhas alimentares.

Pelo que declararam os representantes do mercado, havia a necessidade de empenhar muito esforço para atender aos seus clientes. Para ter variedade, eles precisavam comprar de regiões diferentes, mas o custo da logística impactava bastante o preço. Eles não encontraram a variedade demandada pelo consumidor em uma única propriedade. Para o proprietário da loja de orgânicos, isso seria utopia. Em sua opinião, cada produtor deveria se concentrar em um produto para, de forma consorciada, atender ao mercado. Na CSA da RMBH e na CSA dissidente, cada produtor atende a um grupo de consumidores, por isso o agricultor precisava plantar uma diversidade grande de hortaliças, o que tornava o seu trabalho muito mais difícil e o atendimento deficiente.

Quanto a relação do mercado com os produtores, conforme a entrevista do proprietário da loja de orgânicos, o agricultor deveria lhe entregar os produtos pela metade do preço praticado nas feiras. Assim sendo, a sua loja poderia vender ao mesmo preço do produtor e ter uma margem para cobrir os seus custos. Nesse ponto da entrevista, ele disse que o produtor preferia perder o produto do que baixar o preço e declarou que a relação entre comprador e produtor era difícil. Ainda destacou que a concorrência das pequenas lojas com as grandes redes era desleal. Segundo ele, os supermercados recebiam bônus dos produtores, o que reduzia o preço de custo dos orgânicos. Por essa razão, ele tinha dificuldade para competir em preços com as grandes lojas.

A gerente da rede de supermercados declarou que precisava ser bastante criteriosa com os seus fornecedores. Em primeiro lugar, ela só admitia a possibilidade de negociação com aqueles que tinham o selo de orgânico. Entre os detentores do selo, ela avaliava a capacidade de produção, a qualidade do produto, o ciclo de produção, a logística, entre outros. Caso o produtor atendesse aos requisitos estabelecidos pela empresa, ela o ajudava a desenvolver a embalagem adequada para o seu produto. Só depois, eles cuidavam das negociações. A entrevistada disse que muitos produtores encerravam as suas atividades “quebravam” antes de efetivarem o primeiro negócio com a rede supermercados.

Depois que o produtor era selecionado, ele assinava um contrato de fornecimento com a empresa. Conforme a entrevistada, entre outras cláusulas, o contrato dizia que os pedidos seriam feitos de acordo com a necessidade da empresa e que as unidades não vendidas seriam devolvidas para o produtor. Então, a gerente discutia com o produtor as possibilidades para venda e fazia o

pedido dos orgânicos. Na sequência, o produtor entregava a mercadoria negociada em cada uma das lojas do comprador. Depois de um determinado período, a empresa pagava ao produtor apenas os produtos vendidos. Não ficou claro pela entrevista qual era a percentagem devolvida para o produtor. O entrevistado não sabia qual era o destino das devoluções.

Como estratégia de mercado, a gerente disse que, ao aumentar o volume de produtos nas lojas, aumentaria também o número de clientes. O ideal para a sua empresa seria ter muitos produtores de orgânicos nos arredores da cidade. Mas, conforme a sua fala, não estava fácil encontrar pessoas dispostas a enfrentar o trabalho no campo. Em nenhum momento da entrevista com os representantes do mercado houve considerações sobre o custo de produção. Embora os atores envolvidos com o plantio e com a comercialização de hortaliças desconsiderem a categoria “custo de produção”, o sucesso do negócio parece depender dela. Nas CSAs estudadas, os produtores se relacionavam diretamente com os consumidores, recebiam as hortaliças antecipadamente e não havia perdas das colheitas. Entretanto, esses produtores também não falavam sobre os custos de produção.

As entrevistas de P1 e P3, ambos os produtores das CSAs, ratificam as informações da gerente da rede supermercadista, no que diz respeito às relações dos agricultores com o mercado capitalista convencional. O Produtor P1 declarou que vendia as suas hortaliças para as lojas das cidades vizinhas antes de estabelecer parceria com a CSA. Segundo ele, não se tratava de um negócio sustentável na perspectiva financeira. Ele tinha que cuidar de todo o processo produtivo e ainda levar os produtos para cidade. As empresas só pagavam para ele as hortaliças que conseguiam vender, em outros termos, ele assumia o risco sozinho. O Produtor P3 disse que, na maioria das vezes, o preço oferecido pelo mercado cobria nem sequer o custo do carro.

Entre os atores envolvidos na dinâmica organizacional das CSAs da RMBH, destacaram-se a importância do poder público, do mercado e da associação dos produtores locais. Mesmo considerando que as CSAs funcionavam como alternativa ao mercado convencional, elas dependiam da relação com as organizações tradicionais. Por exemplo, o mercado estava influenciando a formação da cultura de consumo. Da mesma forma, o poder público, em conjunto com a associação, determinava a condição de trabalho para os produtores da CSA. Possivelmente, outros atores não discutidos neste trabalho também estivessem influenciando a organização dessa empresa social de agricultura na RMBH.

Porém, os atores principais nesse cenário foram os consumidores e os produtores, uma vez

que a comunidade se articulou para buscar parceria com os agricultores na RMBH. No caso londrino, o formato de organização da empresa se alterou quando a sociedade civil assumiu a gestão do negócio. No caso brasileiro, a comunidade continua administrando as atividades em conjunto com os produtores. Mas, independentemente do caso, o sucesso ou não desse modelo de empresa social dependia do perfil da comunidade. No Brasil, o poder aquisitivo e o grau de escolaridade dos produtores rurais eram baixos (Lisboa et al., 2015). Esse era um público que não sabia precificar os seus produtos (Rodrigues & Barbosa, 2017).

Por essas razões, o sucesso na organização das CSAs da RMBH dependia, prioritariamente, das características dos consumidores. Embora os produtores fossem fundamentais no processo, a competência para gestão, caso existisse, deveria estar no âmbito do grupo de consumo. O questionário que o pesquisador aplicou aos consumidores da CSA da RMBH confirmou os dados da literatura (Vassalos et al., 2017; Chen, 2013), ou seja, eles possuem alto nível de escolaridade e de renda. No caso específico da RMBH, os consumidores estudaram, em média, mais de 16 anos e a renda familiar média deles era de aproximadamente R\$ 10.000,00. Em 2016, as famílias associadas às CSAs de Belo Horizonte recebiam, em média, mais de 11 salários mínimos por mês.

O rendimento domiciliar mensal *per capita* no estado de Minas Gerais em 2016 era de 1,3 salários mínimos (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2016). O número médio de pessoas por domicílio, declarado pelos consumidores da CSA da RMBH, era de 3,4, no mesmo ano. Assim sendo, o rendimento domiciliar *per capita* dessas famílias era superior a 3,3 salários mínimos mensais da época. Por outro lado, o rendimento domiciliar *per capita* dos produtores agrícolas brasileiros estava em torno de 25% de um salário mínimo mensal (Abramovay, 1998; Rodrigues & Barbosa, 2017). Adicionalmente, 80% dos agricultores brasileiros estudaram menos 8 anos ao longo de suas vidas (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2012). Ao considerar as categorias “renda e escolaridade”, fica evidente a importância dos consumidores no processo de gestão das CSAs da RMBH.

Existem múltiplas características que poderiam determinar o perfil de um grupo. Entretanto, para compreender o público das CSAs, o pesquisador definiu categorias condizentes com o modelo de análise apresentado na Figura 6.1. Verificou-se, pelo modelo teórico, que as CSAs estavam na interseção dos três setores da economia clássica. Assim sendo, elas podiam apresentar interesse geral, interesse do capital ou interesse mútuo. Os consumidores desempenhavam papéis mais importantes nas CSAs do que nas empresas convencionais, uma vez que eles também eram

responsáveis pela gestão. Por isso, acreditava-se que as características dos consumidores poderiam refletir as características das CSAs da RMBH e vice-versa.

De acordo com as respostas obtidas pelo questionário (Apêndice D), os consumidores da CSA da RMBH foram alocados em três subgrupos distintos. No primeiro, ficaram aqueles que tinham interesses mútuos. No segundo os consumidores com interesse geral. No terceiro, aqueles que tinham interesse individual. As CSAs foram analisadas a partir do modelo apresentado na Figura 6.1. De forma análoga, analisaram-se os grupos de consumidores criados pelo do algoritmo da Fórmula (1). O trabalho mostrou que os indivíduos, assim como as empresas, não apresentam apenas um tipo de interesse. Nos grupos de pessoas, cujos interesses sociais predominavam, geralmente existiam alguns traços de interesses individuais e vice-versa.

Os dados evidenciaram que os consumidores caracterizados pelo interesse individual estavam no negócio pelas vantagens financeiras que lhes eram proporcionadas. Ademais, suas entrevistas mostraram vários traços de individualismo. Por exemplo, eles diziam que desejavam melhorar a própria saúde e adquirir produtos de qualidade para si. Os consumidores que apresentaram interesses de caráter geral manifestaram vontade de melhorar a economia local, de participar de um movimento social, de apoiar o pequeno produtor, de apoiar a preservação ambiental, entre outros. No subgrupo caracterizado pelo interesse mútuo, estavam os consumidores que se dividiam entre o interesse geral e o interesse individual.

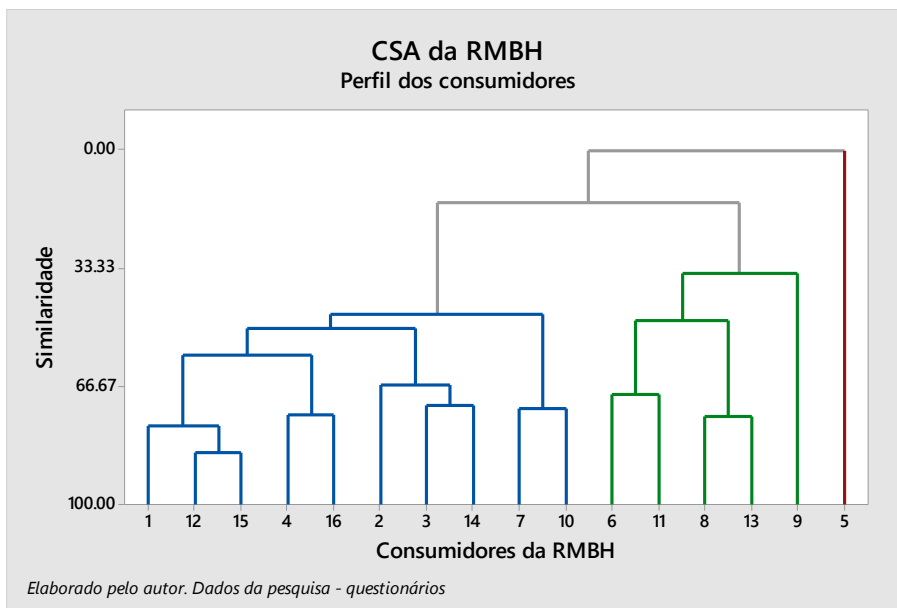
O pesquisador realizou o método do agrupamento de observações para criar os três subgrupos de consumidores da CSA da RMBH. Ele empregou técnicas de análise multivariada, conforme resumido pela Fórmula (1), explicada no Capítulo 5. Essa técnica permitiu identificar entre os dezesseis respondentes de um questionário as pessoas que têm perfis semelhantes. Para isso, os membros da empresa responderam a um questionário (Apêndice D) com 77 questões que foram grupadas em 11 categorias. Conforme a proximidade que se identificou entre as respostas dos membros, construiu-se o Dendrograma do Gráfico 6.2.

O primeiro subgrupo G_1 apresentado no Gráfico 6.2 se constituiu a partir da reunião de 10 dos 16 consumidores, $G_1 = \{C_1, C_{12}, C_{15}, C_4, C_{16}, C_2, C_3, C_{14}, C_7, C_{10}\}$. O grau de similaridade mínimo entre os membros desse subgrupo foi superior a 46%, valor observado no eixo vertical do gráfico. Observou-se, porém, que o grau de similaridade entre os consumidores C_1, C_{12}, C_{15} era de quase 80%, mas eles eram bem diferentes dos consumidores C_7, C_{10} , embora esses membros estivessem em um mesmo subgrupo. Então, mesmo considerando que existiam diferenças entre os

elementos do subgrupo G_1 , os consumidores que o compunham formavam um conjunto homogêneo se comparados aos consumidores dos outros dois subgrupos.

O segundo subgrupo G_2 (Gráfico 6.2) constituiu-se com um único elemento, $G_2 = \{C_5\}$. Isso quis dizer que o consumidor C_5 , quanto ao perfil, era bastante diferente dos demais consumidores. Da mesma forma que ocorreu em G_1 , o subgrupo G_3 se formou com cinco elementos semelhantes entre si, mas diferentes dos demais, $G_3 = \{C_6, C_{11}, C_8, C_{13}, C_9\}$. O consumidor C_9 chamou a atenção nesse último subgrupo, pois ele apresentou características significativamente diferentes dos outros consumidores de G_3 . Embora todos os 16 consumidores apresentaram similaridades e diferenças, o algoritmo isolou o consumidor C_5 , pois ele era muito diferente dos demais. Isso significa que as pessoas com o mesmo perfil que ele eram raras na CSA. O grau de similaridade entre os membros dos grupos G_1 e G_3 foi inferior a 15%, o dado indicou que esses grupos estavam bem definidos.

Gráfico 6.2 – Perfil dos consumidores da CSA da RMBH



Embora as variáveis trabalhadas tivessem natureza qualitativa, construiu-se o questionário com questões de escala (Ferreira, 2005). Esse tipo de questão permite usar estatística multivariada, método quantitativo, para trabalhar os dados. Nesse caso, de forma complementar, entrevistaram-se os 16 consumidores, o que permitiu identificar o perfil predominante em cada um dos subgrupos criados pela técnica quantitativa. Observou-se que o consumidor C_5 não encontrou pares entre os

respondentes, pois o Gráfico 6.2 o mostrou sozinho em um subgrupo. A entrevista desse consumidor possibilitou concluir que a sua motivação para participar da CSA da RMBH era predominantemente social, o que o diferenciou dos demais.

Além da entrevista concedida por C₅ no dia 06 de junho de 2017, durante o período de observação participativa, o pesquisador estabeleceu outros contatos com ele. Entre outros elementos, C₅ enviou um áudio via WhatsApp ao pesquisador demonstrando insatisfação com arbitrariedades. O Gestor excluiu da rede social do grupo um membro que divulgou sua própria opinião sobre a CSA nessa rede. No áudio de C₅, ele disse, entre lágrimas, que não poderia tolerar atos similares, pois o seu propósito seria participar de um movimento social (Blättel - Mink et al., 2017) em que a opinião das pessoas fosse respeitada. O trecho da entrevista abaixo ratifica o posicionamento desse consumidor. O pesquisador considerou desnecessário transcrever as falas do áudio.

“[...]... o que me chamou mais a atenção, o que me encanta nesses itens, é a parte exatamente da comunidade. É a possibilidade social mesmo de manter o agricultor naquilo que ele gosta, é isso. É claro que uma vez ou outra eu comprava produto orgânico, essa coisa de preocupação também com a saúde, ... é claro que tem, ... né? Mais, o mais importante pra mim é o aspecto social... a gente tá vivendo num mundo né? Uma sociedade tão fragmentada, tão individualista. Pra mim (a CSA) é poder participar de uma comunidade que tem algumas intenções em comum, que pensam..., então, foi isso que me encantou...”.

Ao entrevistar e observar os cinco consumidores do terceiro grupo, G₃ = {C₆, C₁₁, C₈, C₁₃, C₉}, verificaram-se traços comuns de individualismo, diferentemente do grupo G₂ que apresentava interesses mais gerais. O fato dos integrantes desse subgrupo terem priorizado interesses próprios não significava que eles ignorassem totalmente os interesses coletivos. Os seus membros eram bem semelhantes entre si, mas se diferiam dos consumidores dos outros grupos. Embora semelhantes, quando o pesquisador examinou exclusivamente os membros de G₃, ele percebeu diferenças significativas entre aqueles consumidores. O que mais chamou a atenção, entretanto, foi o elemento C₉ que apareceu isolado dentro de seu grupo no Dendrograma.

No Gráfico 6.2, o algoritmo mostrou o consumidor C₉ na fronteira do grupo, em outros termos, ele seria o mais individualista entre os respondentes. Essa característica de C₉ se manifestou em 10 de setembro de 2016, quando o produtor realizava a entrega domiciliar da cesta. Tratava-se da unidade experimental, nesse caso o próprio pesquisador produzia os vegetais e os

entregava para os consumidores de seu grupo. Essa foi a terceira visita do produtor à casa de C₉. Dessa vez, ele foi convidado para entrar. Então, o consumidor disse ao produtor que viajaria por três semanas no mês de outubro e que pagaria apenas uma cesta naquele mês. O produtor, em função dos princípios da CSA, não esperava aquele tipo de proposta do consumidor.

A CSA era uma empresa social em que predominava a corresponsabilidade. Nesse caso, os consumidores financiavam a produção e o produtor plantava exclusivamente para eles. Toda a colheita da unidade experimental era dividida entre os membros de seu grupo. O ciclo de produção durava, em média, três meses. Nesse modelo de produção e consumo, o preço das hortaliças era bem inferior ao praticado pelo mercado, pois se tratava de venda garantida (Sabourin, 2017). Os consumidores queriam obter os produtos mais baratos, mas eles tinham “dificuldades” para compreender que a CSA estava produzindo exclusivamente para o grupo. Conforme as normas da empresa, cada membro do grupo deveria pagar a sua mensalidade, independentemente de ter disponibilidade para receber os vegetais. Nesse caso, a “encomenda” era feita três meses antes da entrega e ela não poderia ser cancelada.

Esse consumidor havia assinado a carta de princípios da empresa, portanto ele sabia que o produtor arcaria sozinho com o valor das três cestas que ele deixaria de pagar. Mesmo assim, C₉ foi irredutível com relação a sua proposta. Ele não aceitou transferir a sua cesta para um de seus parentes ou fazer uma reposição programada das hortaliças não recebidas. No dia dessa conversa, o pesquisador observou que o consumidor C₉ não havia sido cordial por acaso. Nesse dia, ele convidou o produtor para entrar em sua casa já pensando em obter vantagens com a aquele gesto de simpatia. O seu único objetivo era economizar o valor daquelas cestas (De Holanda, Eulálio & Ribeiro, 1995).

A entrevista que C₉ concedeu em 18 de maio de 2017 confirmou esse traço egoísta de seu perfil. “[...] pra mim os (fatores) que mais me motivam é ter uma comida saudável e nutritiva e também uma fonte de alimentação segura,... meu foco é a minha alimentação saudável mesmo... isso daqui... empresas sociais, suporte aos agricultores... e as pequenas propriedades... todos eles são importantes,... me fazem ter uma comida saudável, nutritiva e de qualidade... essa conscientização melhorou a qualidade de vida, saúde, não só minha, mas da minha família, então por isso eu acho importante...”. Para esse consumidor, os assuntos de interesse geral só tinham importância quando lhe favoreciam individualmente.

O consumidor C₁₁ apresentou características menos individualistas do que C₉. Embora

ambos estivessem em um mesmo subgrupo, eles estavam em limites opostos. C₁₁ esteve na unidade experimental para conhecer o processo produtivo. O próprio pesquisador lhe entregou as cestas com os vegetais em casa algumas vezes. Esses vários encontros possibilitaram ao pesquisador conhecê-lo melhor. Em princípio, C₁₁ se tornou membro da CSA da RMBH por influência dos consumidores C₁₀ e C₁₆. Não foi por convicção. Os vários contatos com esses consumidores mostraram que, em função do vínculo de C₁₁ com C₁₀ e C₁₆, os seus traços individualistas se tornaram menores.

A entrevista que C₁₁ concedeu, no dia 26 de maio de 2017, foi em seu local de trabalho enquanto ele atendia aos seus clientes. Mesmo com agendamento prévio, ele optou por não dedicar um tempo exclusivo à pesquisa. Ao contrário de C₅, ele deixou bem claro que não tinha interesse em ampliar o seu círculo de amizades no âmbito da CSA, pois a sua motivação principal era obter alimento saudável com alto valor agregado para ele e a sua esposa. Por outro lado, ele declarou valorizar a dimensão social do projeto, uma vez que ela estava criando opção de trabalho para produtores rurais. Em suas falas, C₁₁ evidenciou que não se importava de pagar mais caro para melhorar a qualidade de vida para si, sua esposa e sua mãe. Ele demonstrou pouco interesse geral.

O algoritmo estatístico, a partir dos dados quantitativos provenientes dos questionários, possibilitou criar três subgrupos de consumidores. Para cada um dos agrupamentos foram alocados os consumidores com perfis semelhantes. As entrevistas e observações mostraram que a principal característica do grupo G₂ foi o interesse geral, pois o seu membro destacou sobremaneira as questões sociais. O grupo G₃, ao contrário, se caracterizou pelo interesse individual de seus consumidores. A observação participativa, adicionada às falas dos entrevistados, evidenciou os traços individualistas dos membros desse grupo. Da mesma forma, as técnicas qualitativas de pesquisa mostraram que os consumidores de G₁ se caracterizaram pelo interesse mútuo.

Os membros de G₁, embora tivessem algum interesse pessoal, viam no projeto possibilidades mais gerais. O algoritmo posicionou o consumidor C₁ em uma das fronteiras desse subgrupo. Ele ficou perto de G₂, no qual predominava o interesse geral. Além da entrevista que esse consumidor concedeu em 02 de maio de 2017, o pesquisador mantinha contatos semanais com ele, quando entregava as cestas de vegetais. Independentemente de suas falas na entrevista, a observação participativa possibilitou compreender que ele era sensível para as questões ambientais. Um indicativo desse traço de seu perfil era a horta que mantinha no quintal de sua clínica. Inclusive ele ofereceu várias mudas de suas plantas para o produtor cultivar e distribuir entre os membros.

A entrevista de C₁ confirmou que ele não pensava apenas em si e em sua família. Em vários momentos, ele enfatizou que o projeto era importante por alcançar várias pessoas. Comentou também que um mundo melhor dependia dos cuidados que se tivessem com o planeta. Ademais, disse que, embora as pessoas nasçam sozinhas e morram sozinhas, elas vivem em sociedade. Assim sendo, ele procurava se afastar dos interesses financeiros e valorizar mais as relações sociais. Enquanto a dimensão social do projeto era o que mais importava para C₅, C₁ valorizava o produto e o projeto. Entretanto, C₁ estava muito distante de C₉. Enquanto o primeiro se responsabilizava pelos custos do processo produtivo, o segundo deu prejuízo ao produtor com naturalidade.

O consumidor C₇, assim como C₁, pertencia ao grupo G₁. Entretanto, ele se aproximava mais do grupo G₃ do que do grupo G₂. Isso significava que esse consumidor dava um peso maior às questões individuais do que C₁. Assim como no caso anterior, o pesquisador frequentava a casa do consumidor C₇, semanalmente. Quanto aos traços de seu perfil, ele se diferenciava de C₁, principalmente por não enfatizar as dimensões de interesse geral do projeto. Embora ele tivesse falado em vários pontos da entrevista que valorizava a produção local, que apoiava os pequenos produtores e que era contrário ao agronegócio e aos produtos industrializados, ele não deixou claro que esse posicionamento estivesse relacionado com interesses gerais.

A entrevista de C₇, na maioria das vezes, mostrou que ele defendia a importância dos fatores ambientais e sociais, mas o seu interesse era mais pessoal do que geral. Essa característica o aproximou um pouco mais de C₉ do que de C₅. Observou-se, porém, que os membros do grupo G₃, principalmente o consumidor C₉, não demonstraram valorizar as questões ambientais e sociais em suas falas. O consumidor C₇ frisou essa importância o tempo todo, porém ele destacou apenas os benefícios pessoais provenientes das boas práticas ambientais e sociais. Ademais, ele atribuiu importância aos benefícios econômicos advindos de sua participação no projeto, enquanto C₁ declarou o seu desejo de se afastar desses interesses em prol de benefícios gerais.

Conforme já mencionado, o nível de organização das CSAs da RMBH depende do perfil de seus consumidores, pois eles são os principais detentores das competências que essa empresa social demanda para se ajustar na região. Os dados da pesquisa mostraram que esse público tem interesses diferentes e que as principais características de cada agrupamento poderiam explicar a dinâmica organizacional dessa instituição brasileira. Além dos consumidores, os produtores são atores determinantes no âmbito do projeto. No caso do Brasil, o perfil dos produtores se difere significativamente do perfil dos consumidores. Compreender a dinâmica organizacional das CSAs

da RMBH implicou conhecer o papel de cada ator no processo.

Quando a CSA da RMBH se constituiu, no ano de 2015, havia um perfil predeterminado para os seus produtores, conforme declarou o Gestor. Eles deveriam possuir experiências herdadas de seus antepassados e viver da terra. A propriedade deveria se localizar no entorno da capital. De acordo com esses critérios, ele identificou o primeiro produtor. Os dois produtores subsequentes, P2 e P3 não tinham o perfil ideal, mas com alguma flexibilização poderiam atender às demandas da empresa. Os outros três produtores tinham características completamente diferentes dos três primeiros. Um deles era o próprio pesquisador com a proposta da unidade experimental. Os outros dois já estavam estabelecidos como empresários neo-rurais e foram incluídos na CSA.

Dos três produtores que iniciaram em 2015, o produtor P2 foi excluído do grupo e os outros dois que permaneceram no projeto concederam entrevistas para essa pesquisa. O primeiro compõe a CSA da RMBH. O segundo, a CSA dissente. Ambos pertenciam a famílias de pequenos produtores rurais. Eles já estavam produzindo hortaliças quando foram procurados para compor a CSA, mas o método que utilizavam em suas atividades era o tradicional, tanto para produzir quanto para comercializar. Assim sendo, não se tratava de produção agroecológica. A comercialização se dava na cidade próxima. Os dois tinham baixa escolaridade e poucos recursos financeiros. Eles se enquadravam no perfil do produtor familiar brasileiro (Abramovay, 1998; Medina & Santos, 2017).

Em 2017, o Produtor P1 da CSA da RMBH tinha um pouco mais de 60 anos de idade. Até os 18 anos, ele vivia e trabalhava com os pais em uma pequena propriedade na área rural de Sabará, Região Metropolitana de Belo Horizonte. Depois, a exemplo de seus colegas da região, ele foi trabalhar na capital, onde circulava mais dinheiro. Na cidade, P1 constituiu a sua família e conquistou um pequeno patrimônio. Na virada deste século, em função da violência urbana, ele se desgostou do ritmo de vida que estava levando e decidiu voltar para a roça com a família. Então, vendeu tudo que havia conquistado e comprou exatamente a mesma terra em que havia sido criado com os seus pais, avós e bisavós. Mas apenas a parte que era de seus pais, 1,5 alqueires.

O Produtor P1, de 2000 a 2015, fez todas as tentativas possíveis para sobreviver de sua terra. Experimentou a produção agrícola convencional, mas não foi feliz. Muitas vezes plantava e não dava boa colheita. Quando tinha sorte com a colheita, os produtos não tinham preços para venda. Depois de muitas tentativas infelizes com a agricultura, ele decidiu experimentar um comércio do tipo “Pesque e Pague” em sua propriedade, mas também não foi feliz. O seu terreno não era legalizado, por isso não conseguia legalizar o comércio. Após receber multas da prefeitura,

foi obrigado a fechar a sua pequena empresa. Quando já não lhe restava mais esperança de permanecer na roça, surgiu o Gestor que lhe fez a proposta da CSA da RMBH.

Conforme a entrevista do Produtor P1, a CSA foi a melhor coisa que poderia ter acontecido em sua vida. Fazer parte dessa empresa, segundo ele, representava poder continuar no terreno em que nasceu. Caso essa oportunidade não tivesse lhe aparecido, ele teria sido obrigado a voltar para cidade, a última coisa que gostaria de fazer na vida. Em suas falas, ficou claro que o trabalho na roça era árduo, porém as tarefas eram prazerosas e ele próprio poderia fazer o seu horário de trabalho. O Produtor P1 destacou, com orgulho, que criou boas condições de trabalho para os dois filhos casados. O filho dirigia um caminhão à noite e a filha saía de madrugada para retornar do trabalho muito tarde, ambos passaram a trabalhar com ele na roça. Todos em família.

A sua esposa e o filho caçula ainda trabalhavam fora, mas o desejo de P1 era que a família trabalhasse junta. Entretanto, ele reconhecia que nem todos gostavam das atividades do campo e que seria difícil reuni-los em torno da produção. Quando P1 foi questionado sobre a sua renda, ele disse que ganhava R\$ 1.600,00 e cada um de seus dois filhos recebiam o mesmo valor, em torno de dois salários mínimos cada. Além disso, P1 enfatizou que sua vida melhorou muito, uma vez que tinha renda fixa mensal. Ele disse que estava em seu limite de produção, pois entregava 40 cestas pequenas e 30 cestas grandes. No final de 2016, o consumidor pagava por mês R\$ 150,00 pela cesta grande e R\$ 80,00 pela pequena.

Em sua entrevista de 14 de junho de 2017, P1 esclareceu que a sua função era produzir e colocar as hortaliças nas caixas para que fossem retiradas em seu terreno. Nesse caso, toda a parte administrativa do negócio ficaria por conta do Gestor. Esse último, teria que captar consumidores, receber as mensalidades, cuidar da logística e de toda a contabilidade da empresa. O Produtor P1 informou que a receita proveniente das cestas, depois de retirado o valor do carroto, era dividida em quatro partes iguais. O Gestor ficava com 25% e cada membro da família também ficava com a mesma quantia. P1 confessou que não gostava de burocracia e que desconhecia os custos de produção. A sua filha anotava algumas das despesas e eles as dividiam entre os três.

Conforme as falas de P1, por ter nascido na roça e trabalhado com os pais até os 18 anos, ele já dominava as técnicas produtivas quando voltou para campo. No início de suas atividades agrícolas, entre 2000 e 2015, o uso de produtos químicos no processo produtivo era comum. O mercado convencional não lhe exigia produtos sem agrotóxicos. Ademais ele desconhecia as técnicas agroecológicas de produção. Depois do contato com a CSA e do apoio da EMATER, P1

mudou a sua forma de produzir. Em 2017, ele disse que já dominava quase completamente todas as técnicas de produção sem o uso de veneno. Em sua entrevista, ficou claro que ele dava muito valor as questões ambientais e que só usava veneno porque lhe faltava conhecimento.

Por fim, o Produtor P1 afirmou que gastou todo o dinheiro que tinha para comprar o terreno na roça. Como as suas primeiras tentativas não deram certo, ele precisou vender parte do terreno para fazer novas tentativas. Segundo a sua entrevista, em 2015 ele já tinha todos os recursos necessários para atender à CSA. Inclusive, ele havia vendido mais um pedaço de seu terreno para investir em um moto cultivador, um pouco antes do primeiro contato com o Gestor. Ele disse que ainda não havia lhe sobrado dinheiro para regularizar o seu terreno, pois o valor era alto. Quanto ao processo produtivo, P1 disse que era comum a troca de produtos entre os vizinhos para melhorar as cestas. Geralmente, ele trocava verduras por frutas da época.

O Produtor P2, conforme já mencionado, ficou com a CSA dissidente no processo de partilha, mas foi excluído do grupo em 2016. Além dos motivos supracitados para a sua exclusão, tais como o desvio de recursos financeiros e a falta de honestidade no processo produtivo, P2 não concordava com os valores atribuídos aos seus produtos pela CSA. De acordo com a entrevista de P1, o produtor P2 olhava o preço de hortaliças orgânicas no mercado e queria precificar a sua cesta a partir desse parâmetro. Quando o Produtor P3 entrou para o grupo, o P2 foi excluído. P3 declarou que ficou chateado com esse fato, pois a CSA dissidente “desfez” de P2 porque P3 teria entrado. Em sua entrevista, P3 disse que o mesmo aconteceu com ele quando os neo-rurais entraram.

O produtor P3, conjuntamente com sua mãe, estava produzindo em um terreno de família. Assim como no caso anterior, tanto P3 quanto a sua mãe tinham baixa escolaridade. Ele era um jovem de aproximadamente 30 anos com muita disposição para o trabalho, mas ela já não dava mais conta de atividades braçais. Ela era uma senhora aposentada que incentivava e participava dos planos do filho. O Produtor P3 era dependente químico. Como havia cometido alguns delitos no passado, cumpria prisão domiciliar. Os dois enfrentaram a resistência de alguns membros da família no início de suas atividades na fazenda, mas um dos tios do rapaz os apoiou no início e ainda os apoiava em junho de 2017, período da entrevista.

A mãe e o filho foram entrevistados conjuntamente. Ao contrário de P1, P3 declarou que detestava roça. Todas as suas atividades tinham características urbanas. Ele não dominava as técnicas de plantio. A mãe dele disse que o levou praticamente amarrado para a roça, ela não lhe deu nenhuma escolha. Quando eles receberam a proposta da CSA, as suas atividades de plantio e

de colheita já estavam em andamento, então não houve necessidade de investimentos adicionais para aderirem ao projeto. Até o mês de outubro de 2015, período em que estabeleceu parceria com a CSA dissidente, P3 negociava a sua produção na cidade vizinha.

Conforme as falas da dupla, eles começaram fornecendo 55 cestas. Depois esse número subiu para 70 cestas, mas reduziu muito em seguida. Em junho de 2017, eles estavam fornecendo semanalmente apenas 15 cestas familiares e 18 cestas individuais. Como no caso anterior, quem cuidava da gestão dos negócios de P3 era a própria CSA. Os produtores disseram que, para eles, sobravam R\$ 20,90, na cesta que era comercializada a R\$ 35,00, e R\$ 11,00, na cesta pequena. Nesse período, a CSA dissidente entregava mensalmente, em média, 65 cestas grandes e 78 cestas pequenas. Na opinião de P3, diferentemente da opinião de P1, o valor arrecadado não era suficiente.

Eles disseram, na entrevista, assim como declarou P1, que desconheciam o custo de produção. Entretanto, a dupla sabia que se gastava mais por cesta quando se produzia menos cestas. Segundo eles, o custo por muda de planta ficou maior quando o volume de mudas diminuiu, principalmente porque o carro era muito caro e independia da quantidade de mudas que se transportava. Eles declararam também que seria impossível continuar produzindo nas mesmas condições de preço, caso não recebessem ajuda da prefeitura e de um membro da família. O adubo era o insumo mais caro do processo produtivo, mas graças ao Gestor, eles ganhavam o esterco do frigorífico e a prefeitura lhes doava o transporte.

Conforme declarou P3, nas chuvas do final de 2016, o esterco articulado pela prefeitura não chegou para eles, então precisaram providenciar esse insumo. Primeiro, recorreram a CSA dissidente para resgatar o fundo de reserva que tinham na empresa. Houve uma decepção, pois a CSA lhes informou que o fundo já não existia mais. Como não tinham reserva financeira, eles fizeram um empréstimo para arcar com esse custo. Mesmo considerando que o frigorífico tinha lhes doado o esterco, eles tiveram que pagar R\$ 500,00 pelo transporte de dois caminhões do material, aproximadamente 30 toneladas.

Quanto ao plantio e à colheita das hortaliças, a mãe do produtor se declarou surpresa com as habilidades que o rapaz tinha para lidar com a terra. Geralmente, ele trabalhava sozinho e foi capaz de produzir até 70 cestas contando com a ajuda esporádica do tio. O Produtor P1, para produzir a mesma quantidade de cestas, trabalhava conjuntamente com os dois filhos e ainda contava com mão de obra esporádica. A unidade experimental entregava um número menor de cestas. Ainda assim, contava com três funcionários na produção. A mãe de P3 disse que ao longo

de dois anos, em função de recaídas pela dependência química, o rapaz deixou de participar da montagem das cestas em apenas duas semanas. Geralmente, ele cumpria bem as suas obrigações.

Conforme a entrevista da dupla, a família de P3 vivia com muita dificuldade financeira, o que afetava o processo produtivo. Para que houvesse entregas semanais, o plantio teria que acontecer por quinzena. Porém, algumas vezes não se cumpria o cronograma por faltar o dinheiro para comprar as mudas. Nesses casos, P3 precisava esperar a mãe receber a sua aposentadoria. Eles sempre venderam os seus produtos no mercado convencional, mas as condições do mercado ainda eram piores do que o praticado pela CSA dissidente. Às vezes, não compensava entregar o produto na cidade pelo custo do frete. Com toda a dificuldade, P3 se orgulhava muito de seu trabalho.

Para ele, o projeto da CSA era muito bom, mas precisava valorizar os produtores. Em um momento da entrevista, eles afirmaram que sem os produtores não teria a CSA. Um dos pontos que P3 enfatizou ao longo de suas falas foi a importância do consumidor nesse processo. Segundo ele, no início de suas atividades, os consumidores visitavam a área de produção. Ele se sentia muito valorizado com as visitas. Conforme as suas falas, o contato com os consumidores valia mais do que o dinheiro. Depois, os consumidores sumiram da área de cultivo e ele se desmotivou muito. A sua mãe declarou que os primeiros consumidores, aqueles que visitaram a área de produção, tiveram a oportunidade de conhecê-los e não os abandonavam. Eles eram solidários e fiéis.

A CSA dissidente, conforme sua estrutura, têm um técnico que dá suporte às áreas de produção. Entretanto, de acordo com a entrevista de P3, ele se apoiou muito mais no técnico da EMATER do que no suporte da CSA, mesmo porque a CSA não atendia a sua demanda nesse aspecto. Mas, com relação à transferência de tecnologia, P3 declarou que recebeu suporte integral dos produtores neo-rurais. Para a dupla, os neo-rurais estavam muito à frente da CSA, pois esses dois novos produtores tinham hortaliças 100% orgânicas e possuíam vasto conhecimento em produções agroflorestais. Conforme P3, os neo-rurais o ensinaram a usar cobertura de solo e a fazer consórcio de cultivo. Essas técnicas melhoraram a sua produtividade e a qualidade de sua terra.

Diferentemente de P1 e de P3, conforme a entrevista da dupla, os produtores neo-rurais eram totalmente independentes da CSA Dissidente. Eles próprios cuidavam da gestão de seus negócios, por isso eles recebiam mais do que P3. Ademais, a CSA para os neo-rurais representava apenas mais um canal de distribuição, pois eles já estavam organizados e tinham muitos clientes no mercado convencional. O perfil que P3 descreveu para os novos produtores foi ratificado pela entrevista de um dos gestores da CSA dissidente. Para esse gestor, os neo-rurais são extremamente

competentes e independentes. Eles se tornaram parceiros da CSA para ampliar os seus canais de distribuição e por terem a garantia de uma renda fixa mensal.

Entre os atores que estavam definindo a dinâmica organizacional das CSAs da RMBH, destacaram-se os representantes do poder público, da sociedade civil organizada, do mercado convencional e, prioritariamente, os consumidores e os produtores. A forma como essa empresa social estava se organizando na RMBH dependia do perfil dos atores supracitados. Entre esses atores, estavam os gestores das CSAs. No caso de estudo brasileiro, a gestão estava sendo compartilhada entre consumidores e produtores. Mas, pelo que se observou, os produtores tradicionais se limitavam ao plantio e à colheita, e os produtores neo-rurais iam um pouco adiante. Por essa razão, a gestão ampla da empresa ficava a cargo de um subgrupo dos consumidores.

Geralmente, as CSAs se distinguiam entre si em função do modelo de gestão. De acordo com Saltmarsh et al. (2011), o próprio produtor poderia assumir a gestão dos negócios ou a própria comunidade poderia fazê-lo, mas existia uma modalidade em que a gestão era compartilhada entre comunidade e produtor. Observou-se que a gestão das CSAs se subdividia em duas grandes áreas, a produção e a distribuição. A produção demandava, além do domínio das técnicas agroecológicas para plantar e para colher, habilidades para planejar e gerir os custos do processo produtivo. A segunda parte pressupunha a gestão comercial do negócio, ou seja: contabilidade, logística e marketing. Por isso, administrar uma empresa social de agricultura não era tarefa fácil (Coin, 2016).

No caso de estudo brasileiro, a gestão das CSAs era compartilhada entre a comunidade e o produtor, entretanto o papel desses atores não estava bem definido na empresa. O pequeno produtor brasileiro, em função de seu perfil (Rodrigues & Barbosa, 2017), se anulava no processo da gestão compartilhada. Conforme as entrevistas de P1 e de P3, as suas tarefas se limitavam a produzir boas cestas de hortaliças. Para eles, a gestão deveria ser feita pela CSA. Os gestores das CSAs se ocupavam, predominantemente, da parte comercial da empresa. Embora eles disponibilizassem um técnico agrícola para as áreas de cultivo, os produtores não o reconheciam, mesmo porque a EMATER lhes dava apoio. Os produtores neo-rurais, embora raros, tinham um perfil diferente.

Quando a CSA da RMBH se formou em 2015, um subgrupo dos consumidores assumiu as tarefas de gestão da empresa, mas as regras não estavam claras. Nesse caso, os produtores, os gestores e os demais consumidores não sabiam, ao certo, que papel cada ator deveria desempenhar no âmbito da empresa. No final desse mesmo ano, os gestores já haviam sinalizado para os produtores que o grupo iria se separar, o que ocorreu de fato no início de 2016. Conforme a

entrevista do Gestor, a separação na empresa se deu de forma amigável, o que foi confirmado por um dos administradores da CSA dissidente. O motivo da separação, de acordo com as falas dos gestores da empresa, teria sido apenas divergências administrativas.

No entanto, de acordo com as entrevistas dos produtores P1 e P3, o motivo que gerou a separação da empresa foi financeiro. Um dos produtores disse, inclusive, que “eles arrumavam uma brigaiada danada por causa de dinheiro”. Esse fato se confirmou na entrevista do Gestor. Enquanto ele se dedicava exclusivamente à CSA, os outros cuidavam de seus empregos. Por essa razão, o Gestor não concordava que os administradores tivessem pesos iguais dentro da empresa. Essas evidências mostraram que o interesse geral não estava em primeiro plano para os líderes do negócio (Defourny & Nyssens, 2017). A falta de regras claras, principalmente no que se relaciona à divisão do dinheiro, causou desconfiança entre os outros consumidores.

De acordo com a entrevista do Produtor P3, algumas pessoas se recusavam a fazer parte da CSA por acreditarem que era injusto o percentual que os gestores subtraíam da mensalidade. Essa desconfiança por parte dos consumidores se verificou em outros contextos. Quando o pesquisador se juntou ao grupo, o seu primeiro contato pessoal foi com o Gestor. Por essa razão, ele não se aproximou da CSA dissidente naquela época. Entretanto, ele fazia reuniões frequentes na CSA da RMBH, uma vez que o Gestor acompanhou a construção da unidade experimental. A partir das observações participativas e dos documentos da empresa, estava evidente que os consumidores não tinham clareza sobre a distribuição dos recursos oriundos das mensalidades.

Evidências mais contundentes de que havia desconfiança entre os membros surgiram quando a unidade experimental começou a funcionar. Essa unidade, diferentemente das unidades de P1 e de P3, era autônoma no que se relacionava à administração. Embora o Gestor estivesse promovendo a inscrição dos consumidores para a unidade, eles lidavam diretamente com o produtor. Além dos encontros pessoais entre esses atores, eles interagiam por meio de uma Home Page com canais exclusivos para gestão participativa. No segundo semestre de 2016, o pesquisador realizou três eventos na unidade experimental com a presença do Gestor e dos consumidores. Nesses eventos, frequentemente, os consumidores questionavam o papel do Gestor na instituição.

Após a separação da CSA da RMBH, o Produtor P1 e a unidade experimental ficaram vinculados ao Gestor. Nesse cenário, o próprio pesquisador promovia a gestão de sua unidade. Da mesma forma, o Gestor e P1 promoviam a gestão do outro cultivo. Cada unidade tinha o seu grupo de consumo. A partir desse modelo, o pesquisador tinha contato apenas com os seus consumidores.

P1 se relacionava só com grupo dele, mas o Gestor mantinha contatos com os dois grupos. A unidade experimental interagia frequentemente com os seus consumidores, pois promovia eventos, fazia entregas domiciliares e mantinha um fórum online para discussão. O Produtor P1 se limitava à produção, por isso ele só conhecia os poucos consumidores que foram aos eventos de sua unidade.

O pesquisador, ao aplicar os questionários no primeiro semestre de 2017, levou em consideração os dois grupos de consumidores. O processo de amostragem foi não probabilístico por quotas (Ferreira, 2005). Os resultados dos questionários revelaram que os dois grupos de consumidores se posicionavam diferentemente com relação à transparência na gestão. Os consumidores da unidade experimental, por lidarem diretamente com o produtor, atribuíam maior crédito ao processo de gestão do que o grupo de P1. Esse posicionamento ficou claro pelas respostas de uma das perguntas do questionário.

Entre os temas abordados no instrumento de coleta dos dados (Apêndice D), trabalhou-se com os “Resultados relativos aos princípios fundamentais de uma CSA”. Em uma escala de um a dez, perguntou-se ao respondente qual era o seu grau de concordância relativo ao cumprimento dos princípios básicos de uma CSA. Então, para a afirmação “O custo de produção é determinado com transparência”, em média, os consumidores do grupo de P1 atribuíram o valor de 4,67 a essa questão, enquanto a média para os consumidores da unidade experimental foi de 9,67. Esse conjunto de evidências mostrou a opinião dos consumidores. Eles não acreditavam que o Gestor estivesse cuidando da gestão financeira da empresa com transparência.

Para o caso específico da CSA da RMBH, não foram encontrados documentos em que o gestor estivesse divulgando para os consumidores a sua remuneração com as atividades da empresa. O percentual que ele auferia sobre as mensalidades dos membros era tratado individualmente com cada produtor. Inclusive, a resposta que o Gestor deu para a pergunta relativa a esse tema, na entrevista que concedeu para essa pesquisa, não ficou clara. O pesquisador observou, principalmente em suas conversas com os consumidores, que uma das principais inquietações dos membros era a falta de esclarecimentos sobre esse ponto do custo de produção.

Quando a mesma pergunta sobre a remuneração dos gestores foi feita para o entrevistado da CSA dissidente, ele foi bastante objetivo com relação a sua resposta. Ele disse que a administração era horizontalizada e que havia quatro núcleos de gestão. A entrevista foi realizada em junho de 2017. Sobre a remuneração, o entrevistado respondeu que havia sobrado R\$ 450,00 para o grupo de trabalho da logística no mês anterior. Ele acrescentou que dois consumidores

trabalhavam com ele nesse grupo. Como coordenador da equipe, ele optou por dividir o dinheiro em três partes iguais. Nesse mês, cada um ficou com menos de 20% do salário mínimo praticado no ano. No caso da CSA da RMBH, a administração era centralizada no Gestor.

Ainda sobre a transparência e a confiança no âmbito das CSA da RMBH, no dia 28 de janeiro de 2017 houve uma assembleia para deliberar sobre o aumento de preços das mensalidades. O Gestor convocou os consumidores e os produtores para, conjuntamente, discutirem sobre o reajuste, em outros termos, para que eles equalizassem o custo e o preço. Na hora desse evento, o Gestor se colocou apenas como mediador para as discussões. Geralmente, os pequenos produtores brasileiros não conhecem os seus custos de produção (dos Santos Coelho et al., 2017). Esse era o caso do Produtor P1, mas o produtor P4, unidade experimental, tinha um perfil diferente. Ele já havia apurado os seus custos. Com antecedência, o Gestor encaminhou a planilha de custos, elaborada por P4, para os membros.

O Gestor iniciou a reunião com a apresentação dos agricultores. Além dos trinta consumidores presentes na reunião, houve muita participação pelo WhatsApp. Depois das apresentações, o Gestor solicitou ao pesquisador, produtor da unidade experimental, que explanasse a planilha de custos. Conforme os dados da planilha, o custo de produção estava maior que o preço praticado pelas cestas. O produtor empregou o método do custeio por absorção (Thomaz et al., 2015), pelo qual todos os gastos, incluindo a mão de obra, são incorporados ao custo do produto. Observou-se que o agricultor estava subsidiando a cesta, mesmo assim o Produtor P1 se posicionou contra o reajuste das mensalidades.

O histórico de P1 justificava o seu posicionamento. Para ele, a CSA representava o sonho de continuar vivendo na roça. Ele sabia que o mercado convencional ainda era muito pior do que a CSA, por isso não considerou prudente correr o risco. Decidir pelo aumento poderia significar evasão dos consumidores. Quanto aos consumidores, uma parte concordou com os custos e a outra questionou alguns dados. Observou-se que o grupo da unidade experimental, possivelmente por lidar direto com o produtor, posicionou-se favorável ao aumento. Ato de confiança. O grupo de P1 alegou que o custo foi baseado em uma unidade de agricultura patronal. Eles não concordavam que o salário do trabalhador fosse incorporado ao custo.

O pesquisador não participou com a mesma intensidade de todas as ações da CSA dissidente, uma vez que ele estava produzindo para a CSA da RMBH. Entretanto, ele realizou duas entrevistas com os administradores, uma entrevista com o Produtor P3 e uma entrevista, com

roteiro não estruturado, com o caminhoneiro da empresa. Ademais, ele observou o principal ponto de entrega dessa CSA e acompanhou um dia de trabalho de seus membros durante a distribuição das cestas. Esse conjunto de ações permitiu-lhe verificar que os gestores da CSA dissidente também concentravam as suas ações na parte comercial do empreendimento.

De acordo com a entrevista do Produtor P3, as suas atividades não estavam se sustentando economicamente. As suas declarações mostraram que ele não reconhecia qualquer tipo de ajuda da CSA dissidente, embora a empresa lhe enviasse esporadicamente um aspirante a técnico agrícola. O cultivo de P3 não recebia o suporte que ele esperava no campo da gestão. Quanto à parte técnica, ele preferia os aconselhamentos dos produtores neo-rurais. Conforme já mencionado, os outros dois produtores dessa CSA eram empresários convencionais, portanto eles eram independentes na perspectiva da gestão. Eles se enquadrariam melhor como fornecedores da empresa, mas a CSA não os remunerava como o mercado convencional.

Na Seção 6.5, explanam-se os atores sociais da CSA da GL. Diferentemente do caso brasileiro, as leis de uso e ocupação do solo na Inglaterra já estão consolidadas e a agricultura urbana tem o seu espaço garantido na cidade. Esses fatores explicam, em parte, as diferenças entre os atores sociais das CSAs da RMBH e da CSA da GL. Assim como no caso brasileiro, abordam-se as relações da empresa com o poder público, com a sociedade civil, com o mercado, com os consumidores, com os produtores e com os gestores. No caso londrino, além das fontes primárias, o pesquisador usa as publicações realizadas pela empresa e aquelas realizadas sobre a empresa. A CSA da GL, em vinte anos de existência, gerou muito material de fonte secundária.

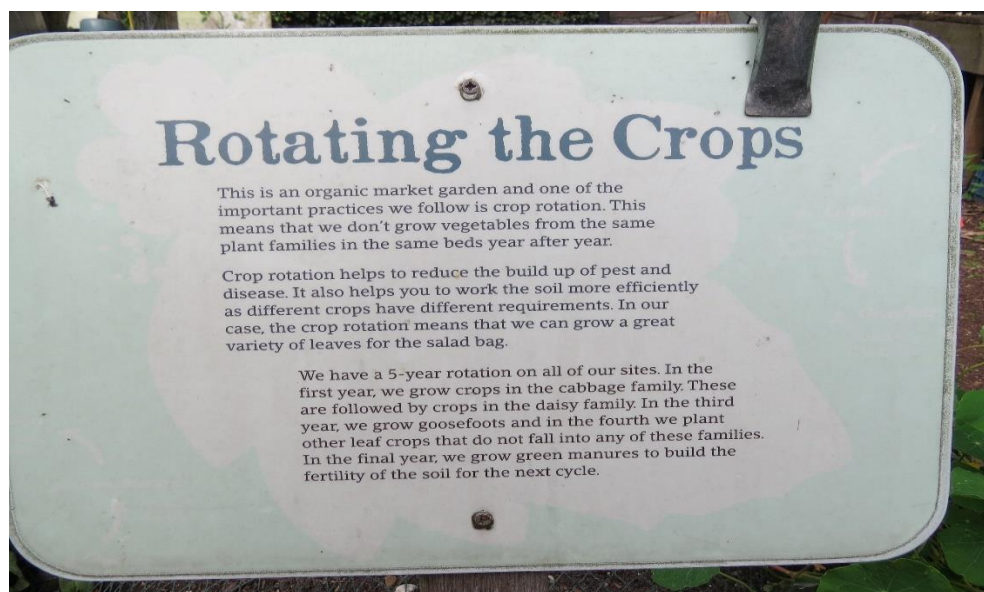
6.5 O papel dos atores sociais da CSA da GL

No primeiro semestre de 2017, a CSA da GL estava se organizando na cidade de Londres sob a gestão exclusiva dos consumidores. Todavia, no início de suas atividades a administração dessa empresa londrina era compartilhada entre os consumidores e os agricultores. No novo modelo de gestão da CSA da GL, a sociedade civil chamou para si toda a responsabilidade de organização da empresa. Nesse caso, a relação direta entre produtores e consumidores se mantinha. A diferença, porém, era que os próprios consumidores administravam o negócio e produziam parte dos alimentos. A CSA da RMBH estava adotando no período da pesquisa o mesmo modelo de gestão que a CSA da GL adotou no início de suas atividades.

No começo do século XX, já estavam previstos pela legislação inglesa alguns espaços na Grande Londres que seriam destinados à agricultura (Garnett, 2000; Mok et al., 2014). O trabalho de campo mostrou que muitas dessas áreas de cultivos eram compartilhadas com os parques públicos. Observou-se que a cidade, conforme mostrou a Figura 5.5, era permeada por áreas verdes. Geralmente, elas serviam como espaço para entretenimento, mas também eram usadas para o plantio e a criação. Por exemplo, uma parte do Patchwork da CSA da GL dividia espaços com os parques públicos. Entre as áreas de cultivo da empresa, o Springfield, o Clissold e o Hackney Tree Nursery funcionavam dentro dos parques.

Como já existia no país a política pública para o uso da terra, cabia à empresa social de agricultura urbana mostrar a importância de suas atividades para a cidade. O pesquisador observou que esse era um dos papéis de gestão dos agricultores da CSA da GL. Como a empresa usava para os seus plantios apenas espaços provenientes de doação ou empréstimo, quase sempre áreas públicas, eles mostravam que eram capazes de recuperar a fertilidade da terra. No meio urbano, o solo se encontrava compactado e deteriorado, mas os governantes tinham interesse em recuperar essa terra, tratava-se de políticas públicas ambientais (Peh et al., 2014; Both & Fischer, 2017).

Foto 6.22 – Rotação de culturas na CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

Diante dessa necessidade do poder público, os agricultores usavam como argumento que o método agroecológico de produção recuperaria o solo (Foto 6.22). Para se tornarem mais

convincentes, eles mantinham placas educativas nas áreas de cultivo e propunham as reuniões com o poder público nessas áreas. Além de prepararem a compostagem na própria área de plantio, eles praticavam a rotação de cultura e o pousio (Ehlers, 2017). A cada ciclo de cinco anos, eles deixavam a terra descansar por um ano. Durante o descanso da terra, cultivavam-se vegetações específicas para fixar o nitrogênio e melhorar a aeração do solo. Nos primeiros quatro anos de plantio, alternavam-se anualmente as famílias dos cultivares: repolho, alface, espinafre e outros.

A administração da Grande Londres se dava por um sistema unitário em que o poder público local realizava os serviços e os fiscalizavam. Geralmente, a gestão era participativa e o órgão público que estava mais próximo da sociedade civil era o Concelho “Council” (Atkinson et al., 2007; Oakland, 2015). O pesquisador acompanhou a visita de um dos membros do poder público na área de cultivo do parque Springfield em 03 de outubro de 2017. No dia 17 de outubro do mesmo ano, ele participou de uma reunião com a gestora do Springfield e outros trabalhadores daquela área de cultivo. O objetivo da reunião foi discutir os trâmites legais para aumentar a área de plantio daquela unidade produtiva.

Foto 6.23 – Ampliação da área de cultivo na CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

A CSA da GL solicitou ao poder público a ampliação de seu espaço de cultivo. Isso significava desmanchar e reconstruir um dos muros da área (Foto 6.23). Após a solicitação da

empresa, o representante do Concelho fez várias visitas ao local de produção. Um dos objetivos era verificar se a atividade estava cumprindo o seu papel socioambiental. O outro motivo era verificar se o pedido era exequível. Então, a agricultora desenvolveu o seu projeto para ampliação da área, discutiu o projeto com o representante do poder público e lhe apresentou um cronograma para execução da obra.

O Concelho aprovou a expansão da área que a empresa solicitou. No final de novembro e no início de dezembro de 2017, o próprio pesquisador contribuiu para limpeza do terreno que seria incorporado à unidade produtiva. Nesse caso, o cercamento apresentado na Foto 6.23 seria desmanchado e reconstruído cinco metros para frente. A empresa limpou primeiramente a área para depois realizar a obra. Embora não houvesse uma data marcada para a expansão, a agricultora do parque Springfield disse que tinha pressa para realizar o serviço.

Com relação ao uso da terra urbana, conforme se verificou, a CSA da GL interagia com os atores do poder público. Essa era uma dimensão da dinâmica organizacional da empresa na cidade. Em Londres, já existia uma área prevista para o desenvolvimento da agricultura. Nesse caso, cabia aos administradores da empresa conquistar os espaços existentes e criar novos espaços. O papel dos agentes do poder público era identificar as empresas ou projetos que fariam o melhor uso social da terra. Pelo que se verificou em campo, esses atores tinham parâmetros objetivos para definir a elegibilidade da empresa e o seu potencial transformador. Além do uso da terra, outro fator que estava influenciando a organização da empresa na região eram os movimentos sociais.

A constituição da primeira CSA se deu a partir dos movimentos socioambientais japoneses. Em geral, movimentos da mesma natureza explicaram o espalhamento dessas empresas pelo mundo (Blättel-Mink et al., 2017; Schneider & Zanelli, 2017). Os fundadores da CSA da GL tinham interesse gerais, características que se manifestaram nos projetos sociais que a empresa desenvolveu. Essa dimensão da CSA londrina foi apresentada na Figura 6.1. Os dados para construir o modelo foram obtidos dos relatórios anuais da empresa. Ao analisar a trajetória dessa instituição, observou-se que ela também foi influenciada pelos movimentos sociais.

Ao longo do estudo empírico, durante o segundo semestre de 2017, o pesquisador teve a oportunidade de trabalhar com os membros da CSA da GL e frequentou vários eventos articulados pela empresa. O contato com os agricultores e gestores da CSA londrina, fora do ambiente de trabalho, mostrou o quanto esses atores valorizavam a dimensão social da CSA. Nesses encontros, os membros raramente discutiam os interesses pessoais do grupo, pois os temas que permeavam as

conversas eram de interesse geral (Foto 6.24).

Foto 6.24 – Comemoração natalina na CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

Na unidade produtiva de Dagenham, conforme a entrevista de sua agricultora chefe, as causas socioambientais justificavam o trabalho voluntário para muitas pessoas. Outras manifestações da comunidade de cultivo foram observadas durante as festas comemorativas. Em momentos de maior descontração, eles deixavam clara a necessidade de protestar contra o alimento industrializado e contra o uso excessivo do automóvel. Essas eram evidências de que os movimentos de contestação sobreviviam.

Para protestar contra as redes supermercadistas, muitas vezes o consumidor londrino buscava outras alternativas para comprar os seus alimentos. Esse era um tipo de influência do mercado convencional sobre a forma de organização da CSA da GL. Por convicção e por conhecer o público das CSAs, a diretora da empresa se contrapunha ao que se praticava no mercado formal de alimentos da cidade. Ao denunciar os supermercados pelo descaso com o produtor e pelos lucros abusivos, a Diretora mantinha os movimentos de contestação ativos. Observou-se que essa era uma boa estratégia de marketing para a sua empresa social, uma vez que os consumidores tinham predisposição para buscar novas opções de compra.

Na perspectiva do consumo, as relações entre o mercado convencional e a CSA da GL

foram mais evidentes do que as relações observadas entre o mercado e a CSA da RMBH. No caso londrino, diferentemente do brasileiro, a produção era agroecológica e certificada como orgânica. Por essa razão, os produtos disponibilizados pela CSA da GL se tornaram comparáveis com aqueles que estavam disponíveis no mercado convencional, pois ambos eram orgânicos. O pesquisador verificou, quando realizou uma pesquisa de mercado em Londres, que era muito comum encontrar produtos orgânicos no mercado convencional da cidade.

A produção agrícola orgânica no Brasil era mínima. Ademais, o país exportava quase a totalidade desses produtos (Pádua et al., 2015). Por essa razão, a oferta deles em Belo Horizonte era pequena. Pela lógica do mercado convencional, os consumidores deveriam procurar a CSA da RMBH, uma vez que o mercado não ofertava orgânicos em quantidades satisfatórias. Entretanto, a empresa não tinha certificado, assim sendo os seus produtos não eram comparados àqueles disponibilizados pelos supermercados.

Em termos mundiais, a produção de orgânicos cresceu muito neste século. Em 1999, a área do planeta destinada à produção alimentícia era de 3,7 bilhões de hectares, mas apenas 0,3% dessa terra destinava-se à produção orgânica. No ano de 2016, dos 4,8 bilhões de hectares cultiváveis, 1,2% era dedicado à produção orgânica. Observou-se que, enquanto as áreas produtivas mundiais cresceram menos de 30%, o espaço destinado ao orgânico cresceu 300% em 17 anos. Da área total utilizada para produzir orgânicos, 1,8 milhões de hectares estavam no continente Africano, 3,1 na América do Norte, 4,9 na Ásia, 7,1 na América Latina, 13,5 na Europa e 27,3 milhões de hectares estavam na Oceania (Willer et al., 2018).

Relativo ao mercado global, quase toda a produção orgânica da América Latina, Ásia e África eram exportadas e 90% da produção mundial eram consumidas na América do Norte e na Europa (Willer & Lernoud, 2016). Em 2016, o comércio mundial de orgânicos no varejo chegou a 84,7 bilhões de Euros. Observou-se que a Austrália estava plantando orgânicos em 27 milhões de hectares, enquanto os Estados Unidos plantavam em apenas 2 milhões de hectares. Entretanto, enquanto o comércio varejista norte americano movimentou 47% do total mundial, a Austrália comercializou, no mesmo período, menos de 0,1% daquele total (Willer et al., 2018). Esses resultados mostraram que, nem sempre, aquele que planta é o mesmo que consome.

No caso específico do Reino Unido, em 2016 o mercado varejista de orgânicos do país estava entre os dez maiores do mundo. Eles contavam com 3.526 produtores e comercializaram aproximadamente 2,5 bilhões de Euros em produtos alimentícios orgânicos. A área destinada a esse

tipo de produção caiu de 640 mil hectares no ano de 2011 para 520 mil em 2014. Ademais, eles eram importadores e tinham quase 2.500 empresas que cuidavam do processamento do alimento. Observou-se que o país produzia vegetais em quase 6 mil hectares, mas que apenas 5,7% desses era destinado a produção de orgânicos (Willer & Lernoud, 2016). Conforme Revealing (2018), ficava mais barato para o país importar do que produzir.

De acordo com as entrevistas e as observações, os membros da CSA da GL discordavam das políticas praticadas pelo mercado convencional de orgânicos. Mais de uma vez, os agricultores do Allens Gardens e do parque Springfield falaram com o pesquisador sobre os preços de orgânicos. Para eles, a diferença de preços entre os vegetais orgânicos e os comuns era muito grande em Londres. Os consumidores entrevistados também compartilhavam essa opinião. Geralmente, as áreas de cultivo recebiam consumidores externos. Durante essas visitas, algumas vezes, o pesquisador conversava com esse público. Quase sempre, eles afirmavam que as verduras do cultivo tinham qualidade superior àqueles orgânicos disponíveis nos supermercados.

A opinião dos consumidores sobre os preços que o mercado convencional praticava para orgânicos também se refletiu em uma pesquisa realizada pela CSA da GL em 2012. Conforme um dos consumidores do mercado de produtores, a empresa lhes deu uma boa opção para compras de vegetais. “O mercado dos produtores é realmente bom. Ele tem muita produção local. Isso é uma benção, porque o orgânico estava muito caro, e aqui o preço é razoável, e a disponibilidade está aumentando. Isso é muito positivo para a comunidade.” (relatório anual, 2012, tradução nossa).¹ Cinco anos mais tarde, uma visita aos supermercados permitiu que o pesquisador verificasse a diferença de preços entre produtos orgânicos e convencionais na mesma região.

O pesquisador, em 28 de novembro de 2017, coletou o preço de produtos orgânicos e não orgânicos na zona norte Londres. Entre os produtos pesquisados estavam: Batata, Brócolis, Cenoura, Couve, Pimentão, Cebola, Tomates, Batata baby, Salada, Espinafre, Pepino, Banana e Batata Doce. Essas mesmas hortaliças também foram pesquisadas no mercado convencional de Belo Horizonte. Identificaram-se os itens em função daqueles que compunham as cestas das duas CSAs. O objetivo desse trabalho específico foi obter parâmetros para comparar as duas empresas na perspectiva dos preços que elas estavam praticando. Além disso, desejava-se comparar os preços

¹ “The farmers’ market is really good with lots of local produce. It’s a blessing because organic used to be so expensive and it’s very reasonable here and the range is increasing. It’s very positive for the community.”

dos vegetais orgânicos com o preço dos vegetais comuns nas duas capitais.

Para a pesquisa, o peso total dos itens da cesta foram 6.650gs. O preço dos produtos orgânicos foi £18,71. A mesma cesta montada com produtos comuns ficou em £10,64. Então, verificou-se que os produtos orgânicos custaram 75,85% a mais do que os comuns em Londres. Além disso, 35,7% das hortaliças pesquisadas eram importadas. A pesquisa mostrou farta disponibilidade de produtos orgânicos no mercado convencional de Londres. Entretanto, os consumidores alegavam que os preços eram exorbitantes, quando comparados com os preços dos vegetais comuns. Outro ponto que gerava protestos entre os membros da CSA eram os produtos importados. Para eles, a produtor local deveria ser incentivado e as importações deveriam ser reduzidas.

Ainda sobre as características do mercado convencional inglês, o pronunciamento da Diretora, na reunião geral anual (AGM) da CSA da GL, foi bastante esclarecedor. A AGM, com a presença do pesquisador, aconteceu em 06 de dezembro de 2017 no escritório da empresa, zona norte de Londres. O evento reuniu os gestores da CSA, os seus funcionários, os produtores internos e externos e parte dos consumidores, aproximadamente trinta pessoas. A Diretora dedicou boa parte de sua fala para explicar a cadeia alimentar de Londres. Ela usou como referência o material produzido pela correspondente especial do jornal “The Guardian”, Felicity Lawrence. Tratava-se de uma repórter investigativa especialista no tema “Comidas e Negócios”.

A Diretora iniciou a sua fala explicando o funcionamento da cadeia alimentar da cidade, mas disse que o verificado em Londres parecia ser uma tendência global. Então, ela citou a invenção do código de barras e do sistema *Just in time* para dizer que as grandes redes supermercadistas mudaram a forma de trabalhar. Elas não precisavam mais manter estoques e poderiam ofertar para os seus consumidores produtos frescos com curtíssimos prazos de validade. Com esse novo método de comercialização, as grandes redes supermercadistas transferiram o ônus do armazenamento para o produtor. As lojas eram abastecidas com alta frequência e o custo dos vegetais que estragavam ficava por conta de quem produzia.

A partir da “modernização” do sistema alimentar, as lojas reduziram o número de funcionários fixos e eliminaram o custo de estocagem, inclusive reduziram os seus prejuízos com a deterioração dos alimentos estocados. Por isso, aumentaram significativamente a sua lucratividade. Mas, enquanto melhorou para o setor supermercadista, a qualidade de vida do produtor piorou. Conforme a Diretora, no contexto desse novo sistema e da globalização, o poder

de barganha dos compradores aumentou. Então, eles passaram a forçar a queda dos preços nas fazendas. De imediato, essas práticas aceleraram o empobrecimento do camponês, uma vez que os seus salários já não sustentavam mais uma família com dignidade.

Em uma tentativa de resumir a sua opinião sobre o tema, a Diretora disse que, no sistema alimentar predominante, o dinheiro era retirado do trabalhador e ia para os acionistas e os chefes executivos das grandes redes. Ela informou que um executivo da rede de supermercados TESCO, em Londres ganhava 258 vezes mais do que a média salarial dos trabalhadores de sua equipe. Da mesma forma, os executivos do Sainsbury e da Morrisons ganhavam, respectivamente, 191 vezes e 152 vezes mais do que os salários médios de seus funcionários. De acordo com a sua fala, o que estava alimentando essa desigualdade era a necessidade das pessoas de comer tudo que queriam a qualquer momento, em outros termos, a falta de respeito à sazonalidade.

Conforme a Diretora da CSA da GL, o desrespeito à sazonalidade criava a necessidade de importação e de artificializar o processo produtivo. A partir dessa demanda dos consumidores, o mercado capitalista se estruturou, o que causou impactos socioambientais negativos. Um trecho da entrevista de um dos consumidores da empresa ratifica a fala da Diretora. “Você mudou totalmente a forma com que eu me relaciono com a comida e com a sazonalidade – algumas coisas eu não percebia antes, pois os supermercados perpetuam todas as estações [...]” (relatório anual, 2017, tradução nossa).² Para o mercado convencional oferecer produtos “fora de época”, ele precisava transportá-los e fomentar a utilização da química nos plantios, o que prejudicava a saúde humana.

Ainda durante a AGM, para finalizar a sua fala sobre a cadeia alimentar da Grande Londres, a Diretora se pronunciou sobre a sonegação fiscal das grandes empresas do setor de alimentos. Geralmente, o mercado agia em nome da maximização do lucro para o enriquecimento de pequenos grupos, mas certamente isso causava efeitos colaterais. A articulação das grandes redes de Londres, conforme apresentado na AGM, melhorou sobremaneira os seus próprios resultados. Por outro lado, causou danos socioambientais graves. Além de terem reduzido o número de empregos fixos nas próprias redes, eles contribuíram para piorar a condição de trabalho no campo. Muitas vezes, forçavam o agricultor a vender a sua produção abaixo do preço de custo.

Parte dos consumidores da CSA da GL apresentavam interesses gerais que corroboravam as ideias expostas na AGM sobre o mercado convencional. As CSAs surgiram na década de 1970

² “You have totally changed the way I approach food and eat seasonally - something I didn’t realise before, with the perpetual all-season supermarket.”

com firmes propósitos de contraposição ao mercado convencional (Blättel-Mink et al., 2017). Um grupo de mulheres japonesas percebeu que o advento da industrialização estava limitando a sua possibilidade de escolha. Então, elas decidiram boicotar os produtos industrializados disponíveis nas prateleiras dos supermercados e incentivar os produtores locais (Darolt, 2012). Muitos traços desse perfil de protesto foram identificados nos consumidores da CSA londrina.

O trabalho empírico, em alguma medida, confirmou os dados da literatura sobre as características do mercado convencional inglês e as suas relações com a produção agrícola. De acordo com o pronunciamento da Diretora da CSA da GL, a concentração de riquezas no setor supermercadista estava deixando os agricultores cada vez mais pobres. Os exemplos que foram apresentados na AGM corroboraram o descrito por Besley e Ghatak (2017) sobre as políticas neoliberais incentivadas pelos governos. Geralmente, o empoderamento do mercado capitalista somado à falta de controle do Estado podia culminar na formação de grandes monopólios (Nicholls & Teasdale, 2017), o que se verificou no estudo de campo realizado na Inglaterra.

Um fato que chamou a atenção do pesquisador, durante às suas observações em Londres, foi o número de lojas da rede TESCO e Sainsbury na cidade. Inclusive, o domínio do mercado por poucas empresas do gênero alimentício era facilmente percebido no Reino Unido. Ademais, a literatura mostrou que os produtores agrícolas, pressionados pelo mercado capitalista, buscaram novas alternativas para comercializarem os seus produtos (Qendro, 2015). Entre elas, a venda direta. As entrevistas dos produtores da CSA da GL e dos consumidores do mercado dos produtores ratificaram os dados teóricos. A possibilidade de ganhos para o agricultor estava na venda direta, uma vez que quase o total do dinheiro dos produtos ficavam com os intermediários.

Outra consumidora da CSA da GL, em uma entrevista que concedeu a empresa no ano de 2010, mostrou que o alimento de qualidade não era a única justificativa para a sua adesão ao projeto. Então ela disse: “Além de vocês nos proverem com frutas e vegetais de ótima qualidade e nos estimularem para sermos criativos ao cozinhar vegetais que eu nem sabia que existiam, o Box Scheme e o mercado de produtores me fizeram perceber que atualmente existem caminhos alternativos aos supermercados. Inscrever-me no Box Scheme e comprar no mercado são, de fato, os atos políticos mais importantes que realizei nos últimos anos. Obrigada por tornar isso possível.” (relatório anual, 2010, tradução nossa).³

³ “On top of providing us with great quality fruit and veg and pushing us to be creative to cook veg that I didn’t even know existed, the box scheme and the farmers’ market made me realise that there actually is another way out of the supermarkets. Signing up to the box scheme and buying at the market are in fact the most important political acts I

As entrevistas realizadas em Londres, conjuntamente com as outras fontes de evidências, mostraram que os consumidores londrinos, assim como os brasileiros, podiam ser alocados em três diferentes grupos. Quanto ao perfil, eles apresentaram interesses gerais, individuais ou mútuos. Adotaram-se esses critérios para classificar os membros da empresa em função do modelo teórico que se identificou para estudar as CSAs (Figura 6.1) — modelo ajustado a partir da teoria sobre empresas sociais resumida por Defourny e Nyssens (2017), no âmbito do projeto ICSSEN. Observou-se que as características das CSAs estão associadas ao perfil de seus membros, o que justificou classificar os consumidores dessas empresas conforme os seus interesses.

O trecho da entrevista supracitado, em que uma consumidora da CSA da GL revelou que participar do projeto era um ato político, demonstrou que o interesse da entrevistada ia além do interesse pessoal (Blättel-Mink et al., 2017). Adicionalmente, a consumidora demonstrou a sua insatisfação com o mercado convencional quando disse que aquela empresa social estava lhe dando um caminho alternativo aos supermercados. De forma análoga, esse tipo de manifestação ratificou o interesse geral da consumidora. Em Londres, eles pareciam carregar as mesmas características daqueles consumidores que participaram dos movimentos de contestação da década de 1970 (Schneider & Zanelli, 2017).

Da mesma forma que parte dos consumidores apoiavam os projetos que ofereciam alternativas ao alimento industrializado disponível nos supermercados, outros defendiam as questões ambientais. Mas, independentemente da motivação, esse grupo estava contribuindo para minimizar a pressão que o mercado capitalista exercia sobre o pequeno produtor agrícola (Devlin & Foundation, 2016). A pesquisa mostrou que os consumidores da CSA da GL, ou de seu mercado dos produtores, apoiavam a empresa, porque conheciam os seus métodos de produção. Observou-se que todas as áreas de cultivo da Grande Londres ficavam abertas para visita da comunidade e os produtores externos iam para o mercado, onde se apresentavam para a sociedade local.

Outra evidência de interesse geral dos consumidores, dessa vez com ênfase nas questões ambientais, apareceu em uma entrevista concedida em 2016: "CSA da GL, você ouve, você compartilha de meus valores, você é inovadora e estimulante. Confio em você plenamente para obter os melhores produtos por um preço justo e sei que você fará isso se preocupando com as pessoas envolvidas, com o meio ambiente e com o mundo em geral. Obrigado." (relatório anual,

2016, tradução nossa).⁴ O trecho da entrevista mostrou que esse consumidor apoiou a empresa, prioritariamente, pela dimensão geral de seus objetivos (Figura 6.1).

Embora a CSA da GL fosse uma empresa sem fins lucrativos, mais de 85% de seus recursos financeiros eram provenientes do mercado convencional, dados de seus relatórios anuais. Assim sendo, ela precisava concorrer com as empresas tradicionais para captar os seus consumidores (Ridley-Duff & Bull, 2015; Pestoff & Hulgård, 2016). A CSA londrina investia sobremaneira em sua dimensão social, o que a credenciava para fazer divulgações à parte do mercado capitalista. Em paralelo, conforme foi observado em seu escritório, a empresa tinha um departamento de marketing bem atuante. Por essa razão, além dela captar os consumidores predispostos para as questões sociais, ela também criava uma cultura de consumo em função de sua dimensão social.

Muitos consumidores se filiavam na CSA da GL ou compravam no mercado motivados pelos projetos sociais da empresa. Entre outras ações, ela captava recursos públicos para investir em programas educativos. Nesse caso, os alunos e professores iam para as unidades de cultivo para aprender na prática sobre produção de alimentos, conforme mostra o trecho de uma das entrevistas. “Vocês foram ótimos promovendo workshops para fazer nossos alunos pensarem sobre a origem da comida e por que as escolhas que eles fazem são importantes!” ***** professora do ensino médio. (relatório anual, 2012, tradução nossa).⁵ A partir de práticas como essas, a empresa ia se organizando na região.

Em uma entrevista que a Diretora concedeu ao pesquisador no final de novembro de 2017, ele perguntou a ela qual era o maior desafio da empresa naquele momento. Ela respondeu que ainda não havia conseguido resolver algumas questões ambientais. Então citou, como exemplo, a sacola plástica que usava para embalar as hortaliças e os custos elevados do carro elétrico que utilizavam. Ao contrário do que pensou o pesquisador, a empresária não citou o mercado como um dos problemas que enfrentava. Essa e outras evidências mostraram que a empresa não tinha problemas para captar os seus consumidores. Uma possível explicação para essa estabilidade era o tipo de trabalho que a empresa desenvolvia na comunidade.

Um morador local falou sobre as ações da empresa em sua entrevista. “Essa é uma empresa

⁴ “Growing Communities, you listen, you share my values, you are innovative and exciting. I trust you completely to get the best produce you can for a fair price and that you will do this with care for the people involved, the environment and the wider world. Thank you.”

⁵ “Yours were really great workshops getting our pupils to think about where their food actually comes from and why the choices they make are important!” ***** , secondary school teacher.

fantástica: além de fornecer legumes frescos e sazonais, a CSA da GL também é um ponto notável na vizinhança. Demonstrações de culinária, mercado dos produtores, lições sobre como cultivar vegetais e o espírito de comunidade gerado ao participar do projeto são apenas alguns de seus benefícios. O fato da Diretora também ter criado empregos em um mercado difícil dá sentido real a uma palavra muito utilizada, “sustentabilidade.” (relatório anual, 2010, tradução nossa).⁶ Essa CSA se tornou uma referência para a comunidade em sua região. Por essa razão, muitos de seus consumidores enxergavam na empresa mais do que um simples ponto de vendas.

Ainda na perspectiva do interesse geral, mesmo em uma megalópole como Londres, alguns membros da CSA da GL se surpreenderam com o ambiente intimista que a empresa criou na região em que viviam. Nas entrevistas, os consumidores falavam sobre o senso de comunidade promovido pela CSA. "Muito obrigado por nos prover com frutas e vegetais incríveis, bem como nos propiciar um senso de comunidade verdadeiro em uma cidade que nós, frequentemente, nos sentimos anônimos! Tem sido o ápice de nossa semana, quando estamos voltando para casa com todos os produtos, planejar como preparar os nabos e o aipo e o *swede* (produto local). Nós nos sentimos realmente gratos por termos sido capazes de começar a cozinhar para nós mesmos." (relatório anual, 2015, tradução nossa).⁷ Com o censo anual, a empresa estava sempre informada sobre a opinião dos consumidores.

Conforme mostrou a pesquisa de campo, a CSA da GL se preocupava em ouvir o que os seus membros tinham a dizer, mas eles não tinham um plano de comunicação sofisticado (Choi & Graham, 2014; Bos & Owen, 2016; Vassalos et al., 2017). Sistemáticamente, eles faziam um censo anual com os membros, entregavam impresso para cada consumidor do Box Scheme o relatório anual, deixavam panfletos nas unidades de produção, mantinham uma Home Page sempre atualizada e, principalmente, investiam na publicidade do tipo “boca a boca”. Nesse último caso, cada um de seus agricultores urbanos era preparado para receber e informar os visitantes (Saltmarsh et al., 2011; Darolt, 2012).

A partir desses canais de comunicação, a empresa se aproximava de seus consumidores.

⁶ “It’s a fantastic enterprise: in addition to providing fresh, seasonal vegetables, Growing Communities is also a neighbourhood focal point. Cookery demos, the farmers’ market, lessons in how to grow veg and the community spirit generated by belonging to the scheme are just some of its benefits. The fact that [Julie Brown] has also created jobs in a tough market gives real meaning to that much over-used word sustainability.”

⁷ “Thank you so much for providing us with amazing fruit and vegetables, as well as an actual sense of community in a city that often feels very anonymous! It’s been the highlight of our week, coming home with all the produce, working out how to cook turnips and celeriac and swede. We both feel really grateful to have been able to start cooking for ourselves.”

Geralmente, por meio do censo anual, eles captavam dos membros os seus reais interesses. Uma proporção significativa deles se interessavam mais pela dimensão social da empresa do que pelos vegetais que ela entregava, o que evidenciaram os depoimentos. “Muito obrigada pela grande oportunidade de consumir vegetais orgânicos com essa qualidade. Eu gostaria de encorajá-lo a continuar o seu trabalho. Você está construindo um novo mundo, um mundo feito para os humanos.” (relatório anual, 2012, tradução nossa).⁸ Por outro lado, havia aqueles que se interessavam apenas pelos vegetais. O mais comum, porém, eram as pessoas que tinham interesses mútuos.

Geralmente, o modelo de produção e consumo proposto pelas CSAs se diferem do convencional, pois ele pressupõe uma relação direta entre produtores e consumidores, ademais o modelo visa sustentabilidade social, ambiental e econômica. Entretanto, os consumidores se dispõem a participar dessa comunidade por razões variadas, não necessariamente pelos seus pressupostos. Os trechos das entrevistas precedentes mostraram que os consumidores davam muito valor a dimensão socioambiental da empresa, além de elogiarem os seus produtos. Nesse caso, as hortaliças não configuraram como razão principal para adesão dos membros.

Em uma entrevista que uma das administradoras da CSA da GL concedeu ao pesquisador, em 30 de novembro de 2017, ela falou sobre as ações da empresa e as relações sociais na região. Quando lhe foi perguntado se a empresa promovia ou facilitava o relacionamento entre os seus membros, ela disse: “Não muito, embora promovemos ocasionalmente eventos que facilitem a reunião dessas pessoas. Por exemplo, nós promovemos uma noite de filmes no último ano. Ademais, o nosso mercado dos produtores é um espaço propício para as pessoas encontrarem umas com as outras e estabelecerem relacionamentos.” (E-mail, 30/11/2017, tradução nossa).⁹

A representante da empresa, usando como base os dados do censo anual de 2016, acrescentou: “é mais comum que os membros relatem um sentimento de comunidade por se encontrarem nos pontos de retirada das cestas. Por exemplo, obtivemos a partir de nossa pesquisa com os clientes do Veg Scheme deste ano: ‘Senso de comunidade – 75% dos respondentes disseram que eles se sentem mais conectados e envolvidos com a comunidade local por fazerem parte da

⁸ “Thank you very much for the great chance I enjoyed of consuming such quality of organic vegetables. I would like to encourage you to carry on with your work. You are building a new world made for humans.”

⁹ “Not that much. Though we do occasionally run events that facilitate people meeting. For example we ran a film night event last year. Also our Farmers market is a good opportunity for people to meet each other and build relationships.”

CSA da GL”’. (E-mail, 30/11/2017, tradução nossa).¹⁰ Observou-se que os dados da entrevista corroboraram os depoimentos dos consumidores sobre os fatores que os motivaram a fazer parte da empresa.

Assim como no caso brasileiro, alguns consumidores apresentaram interesse geral ao se juntarem à comunidade, mas outros se tornaram membros por interesses particulares. Eles não demonstraram em suas declarações objetivos sociais. Para eles, o mais importante era receber produtos de qualidade, independentemente das características do fornecedor. Ainda conforme a entrevista da administradora: “As pessoas estavam menos preocupadas sobre sermos ou não uma empresa sem fins lucrativos ou em fazer parte de uma comunidade....” (E-mail, 30/11/2017, tradução nossa).¹¹ Essa parte da entrevista se reflete nas falas de muitos consumidores.

Os consumidores com interesses, predominantemente, particulares não se referem a dimensão social da empresa ou admitem ganhos sociais por terem aderido ao projeto. Em 2012, um dos consumidores disse: “Eu só queria deixar umas linhas para dizer a você como eu estou feliz por estar recebendo vegetais da CSA da GL novamente após ter comido vegetais da ***** por dois meses quando eu me mudei. É notável como a qualidade e o sabor dos vegetais da CSA da GL são melhores, dar suporte aos negócios locais é apenas um bônus. Eu tive muitas refeições saborosas e realmente é conveniente pegar vegetais uma vez por semana.” (relatório anual, 2012, tradução nossa).¹²

O trecho da entrevista desse último consumidor mostrou que ele se filiou a CSA da GL para adquirir vegetais frescos e saborosos. Além de usar o nome da empresa concorrente para enaltecer a qualidade e o sabor dos vegetais dessa CSA, ele colocou a dimensão social do projeto como algo secundário. Ele também sugere que o sabor dos alimentos justifica o seu investimento financeiro no projeto. Diferentemente dos depoimentos anteriores, em momento algum ele destaca as dimensões sociais da empresa, ao contrário, ele diz que dar suporte aos negócios locais é apenas um bônus se comparado à qualidade dos alimentos.

¹⁰ “It’s more common that members report a feeling of community by being more in touch with the collection point they get their veg bag from, and getting a sense of connection, community from that. For example, from our veg scheme customer survey this year: ‘**Sense of community** - 75% of respondents said they feel more connected and involved in their local community as a result of being a GC member.’”

¹¹ “People were less concerned about us being not-for-profit and being part of a community...”

¹² “Just wanted to drop you a line to say how happy I am to be getting Growing Communities veg again, having been eating S*****’s Organic veg for two months while I was moving. It’s so noticeable how much better quality and tasty GC veg is and to be supporting a local business is just a bonus. I’ve had loads of tasty meals and it’s really convenient to get a week’s veg at once.”

Assim como no depoimento precedente, em muitos outros casos não se verificaram traços de interesses sociais nos perfis dos consumidores. De acordo com os trechos das entrevistas analisadas, eles não pareciam interessados em fazer parte de movimentos sociais ou de contestação (Schneider & Zanelli, 2017). Em um dos meses mais frios do ano de 2011 em Londres, um dos membros da empresa acreditava que não compensaria buscar a cesta de vegetais, pois naquele período do ano as hortaliças estariam muito feias. Por pensar que o produto estivesse impróprio para o seu consumo, em um primeiro momento, ele decidiu abandoná-lo na empresa para que a CSA o doasse aos moradores de rua.

A decisão de abandonar os vegetais por acreditar que eles estivessem ruins denotou a importância que esse consumidor dava para a qualidade dos produtos. Adicionalmente, ele sugeriu que as hortaliças impróprias para o seu consumo poderiam estar adequadas para o consumo de outras pessoas. A conduta desse consumidor, de acordo com o perfil desenhado para as pessoas que se engajariam em causas sociais (Blättel-Mink et al., 2017), não parecia condizer com interesse geral. Esse era um dos membros da CSA da GL inscrito para o Box Scheme. Ele participou do censo promovido pela empresa no ano de 2011 e deixou o depoimento abaixo.

“Acabei de pegar minha sacola de vegetais e quem quer que tenha sido responsável pelo conteúdo desta semana fez um trabalho incrível! Já estamos no meio do inverno e ainda tenho nove tipos diferentes de vegetais e uma variedade de cores vivas. Eu ia deixá-los para os sem-teto, pois eu sentia muito frio para me aventurar a buscá-los. Eu disse a mim mesmo que todos os vegetais estariam com a raiz marrom. Estou tão feliz por ter feito o esforço. Vocês são incríveis!” (relatório anual, 2011, tradução nossa).¹³ Esse depoimento sugeriu que o consumidor estivesse na empresa apenas pela qualidade de seus produtos. Ele não parecia valorizar a dimensão social da CSA.

Geralmente, os consumidores apresentaram traços dos perfis, geral ou individual, simultaneamente. Na fala de uma mesma pessoa, identificaram-se trechos que remetem aos dois tipos de interesses. Na próxima fala, a pessoa pareceu bem individualista, porém destacou que a CSA propõe um novo modelo de negócio. “Eu só quero dizer o quanto é prazeroso participar do Box Scheme que vocês trouxeram para nós. É maravilhoso para mim, diariamente, me sentir bem com a comida que eu como: com sabor, com a forma que é cultivada e com a forma que eu compro

¹³ “Just picked up my veg bag and whoever was responsible for the contents this week has done an amazing job! It’s bleak mid winter and yet I’ve got nine different veg and a variety of bright cheerful colours. I was going to leave it for the homeless shelter as I felt too cold to venture out. I told myself it would all be beige root veggies. I’m so glad I made the effort; you’re awesome!”

essa comida como consumidor. Isso nos faz querer iniciar mudanças na forma de fazer outras coisas, valorizar mais a vida e ser mais otimista.” (relatório anual, 2014, tradução nossa).¹⁴

Definiu-se o modelo caracterizado pela Figura 6.1 para analisar as CSAs. A partir dele, conforme a teoria apresentada por Defourny e Nyssens (2017), as empresas estariam na interseção dos três setores clássicos da economia. No vértice A do triângulo, estariam as empresas que apresentam interesse geral ou as instituições governamentais. Em seu vértice C, as empresas que apresentam interesse do capital ou as instituições do mercado. No vértice B, estariam aquelas que apresentam interesse mútuo, em outros termos, aquelas instituições que têm finalidades sociais, mas que atuam no mercado conjuntamente com as empresas tradicionais.

Uma vez definida a posição das CSAs no modelo supracitado, procurou-se definir o perfil dos consumidores dessas CSAs. Então, observou-se que eles também poderiam ser classificados conforme os seus interesses. Nesse caso, em um determinado grupo seriam alocados aqueles membros que possuísem interesse geral, ou seja, as pessoas que acreditassem no projeto como meio para mudanças sociais. No outro grupo, seriam alocadas as pessoas que estivessem no projeto em função de seus interesses pessoais. Essas, por outro lado, pensariam em proveito próprio. Elas querem bons produtos, bons preços, comodidade e não estão preocupadas com transformações sociais. No terceiro grupo, estariam as pessoas que reunissem essas duas características.

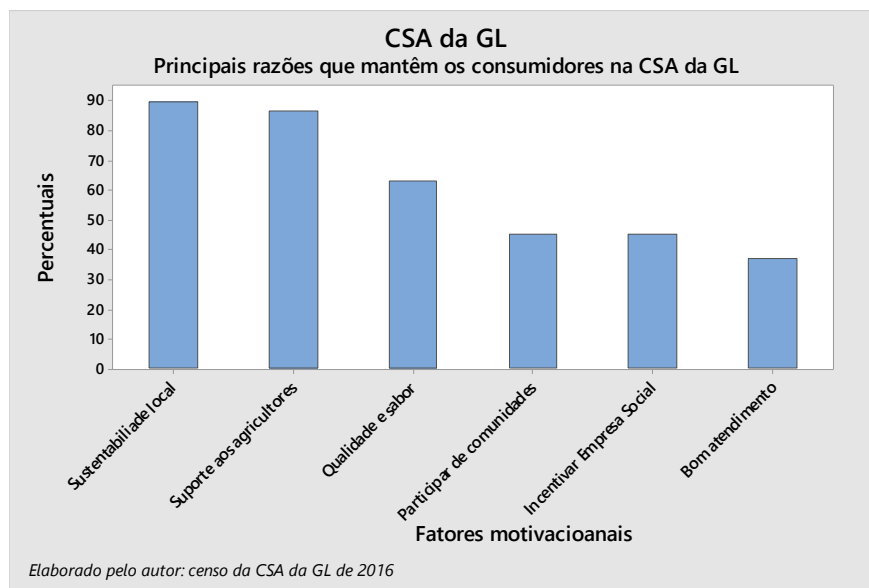
Nesse estudo, observou-se que os consumidores estavam na interseção desses grupos. Em seus depoimentos, mesmo aqueles que demonstraram acreditar que a CSA da GL poderia operar mudanças sociais também mostraram algum interesse pessoal. De forma análoga, aqueles que demonstraram interesse pessoal evidenciaram traços de interesse geral. Ao mesmo tempo que eles supervalorizavam o produto, eles falavam sobre o lado social do projeto. O Gráfico 6.3 confirmou as análises provenientes das entrevistas que os consumidores concederam à empresa a partir de 2010. Eles, tanto valorizavam os produtos quanto, valorizam os projetos sociais da CSA.

O canal de distribuição da CSA da GL, denominado Box Scheme, possuía aproximadamente mil consumidores. Os dados do Gráfico 6.3 foram obtidos a partir do questionário que a empresa aplicou aos seus membros em 2016. Uma das perguntas do instrumento se referia às principais razões que mantinham os consumidores inscritos na empresa. O gráfico

¹⁴ “I just want to say how much enjoyment being on the box scheme is bringing to us – it’s wonderful for me on a daily basis to feel so positive about the food I eat. The flavour, the way it is grown, and the way that I buy it as a consumer. It’s made us want to initiate other changes in how we do things, and live with a more considered and optimistic approach.”

mostrou que 90% deles continuavam na instituição, principalmente por acreditarem que ela promovesse a sustentabilidade local e ajudasse os pequenos agricultores da região. Entre as questões apresentadas, verificou-se que aquelas de interesse geral eram as que sensibilizavam o maior número de pessoas.

Gráfico 6.3 – Fatores motivacionais – CSA da GL



Em torno de 60% dos consumidores disseram que o principal motivo que os prendia à empresa era a qualidade e o sabor das hortaliças. Conforme observado na literatura (Chen, 2013), esse seria um fator motivacional de ordem pessoal. Nesses termos, o Gráfico 6.3 mostrou que os consumidores da CSA da GL valorizaram mais as questões de interesse geral do que aquelas de interesse individual. Os resultados condizem com aqueles que foram observados em campo, ademais confirmavam a hipótese de que os consumidores atuais poderiam estar sendo influenciados pelos movimentos rebeldes de 1970 (Schneider & Zanelli, 2017).

Ainda sobre o perfil dos consumidores, conforme a entrevista de um dos administradores da CSA da GL, quase 50% das evasões se justificavam pela mudança de endereço dos membros. Quando o pesquisador perguntou a ela sobre os motivos que levavam os consumidores a abandonarem a empresa, a resposta foi: “Afastar-se da área é, de longe, o motivo mais comum. Eu anexei os dados de uma amostra do ano passado. Esses números da figura mudam muito pouco ao longo do tempo. ‘Not getting through’ significa que eles não estão dando conta de consumir todos

os vegetais.” (E-mail, 30/11/2017, tradução nossa).¹⁵

O gráfico da evasão que a empresa passou ao pesquisador mostrou que 48% das pessoas deixavam a CSA porque se mudavam ou estavam viajando. O segundo motivo que os levavam a abandonar o projeto, taxa de 14%, era o fato deles não consumirem todos os produtos. Em terceiro lugar, vinha a falta de informações com 12%. 8% dos consumidores achavam difícil pegar a cesta. A impossibilidade de escolher os produtos ou de pagar por eles somavam 7%. O preço e a qualidade somavam apenas 2%. Os demais motivos foram alocados na categoria “outros”. Observou-se que, mesmo considerando a diversidade de volumes e preços que a empresa ofertava, os consumidores ainda saiam por não darem conta de consumir todos os produtos.

A revisão bibliográfica mostrou que o perfil dos consumidores da CSA da GL é bastante semelhante ao perfil dos consumidores de outras CSAs (Chen, 2013; Liu et al., 2017). Embora a empresa brasileira tivesse pouco tempo de existência, as fontes de evidências dessa pesquisa evidenciaram que os seus consumidores também se pareciam com aqueles de outras CSAs. Quanto aos produtores, diferentemente do caso brasileiro, a CSA londrina compõe as suas cestas com produtos de origens diferentes. Em outros termos, os agricultores da própria empresa se juntavam com os agricultores externos para formar a cesta de vegetais. Nesse caso, não se formavam grupos de consumo em torno de um único produtor.

A observação participativa, as entrevistas e os documentos mostraram que o perfil dos agricultores da CSA da GL, em geral, tinha similaridades e diferenças com relação ao perfil dos produtores da Inglaterra. Ambos apresentavam alto nível de escolaridade e competência técnica (Burton, 2014; Hamilton et al., 2015; Lobley et al., 2016), porém muitos dos agricultores urbanos eram imigrantes europeus. Uma possível explicação para essa divergência era que os imigrantes se concentravam em Londres (Nations, U., 2015; Oakland, 2015). Quando foram comparados os agricultores ingleses com os brasileiros, verificaram-se muitas diferenças. Entre essas, destacavam-se o grau de escolarização e tipo de motivação para o trabalho.

A agricultora do parque Springfield, conforme mostrou a observação participativa, optou pela atividade agrícola por questões sociais. O pesquisador percebeu, em função das várias conversas que teve com essa produtora, que ela acreditava, de fato, na possibilidade de operar mudanças sociais por meio da agricultura urbana. Tratava-se de uma mulher madura que nasceu

¹⁵ Moving away from the area is by far the most common reason. I've attached a sample of the data from last year, these figures change very little over time. 'Not getting through' means they are having trouble using all the veg.

na Bélgica, mas já morava há anos na Inglaterra. Ela se formou pela universidade de York e já atuou como professora e como fotógrafa. Ademais, essa agricultora foi uma das primeiras aprendizes da CSA da GL, conforme se publicou no relatório anual de 2015.

Geralmente, os agricultores urbanos que trabalhavam no Patchwork dessa CSA eram treinados pela própria empresa. Ao longo do treinamento, eles cuidavam de desenvolver no candidato as principais habilidades demandadas para um gestor de empresas sociais (Martin et al., 2014; Coin, 2016). Depois de ter atuado como voluntária e passado pelo treinamento, a agricultora do Springfield se tornou chefe de produção em uma das unidades da empresa. No ano de 2015, ela assumiu a posição de supervisora de todas as unidades do Patchwork. Observou-se que ela desempenhava, em 2017, as atividades de agricultora, coordenadora das unidades, coordenadora do processo de embalagens das saladas, treinava novos candidatos, realizava vendas, entre outras.

As observações participativas e os documentos mostraram que raramente os funcionários da CSA da GL dedicavam tempo integral à empresa. Em média, eles trabalhavam apenas dois dias por semana nas unidades produtivas ou em outras atividades da CSA. Essa agricultora, porém, dedicava mais tempo a esse serviço por exercer várias atividades. No período da pesquisa, a remuneração básica pela hora trabalhada na empresa era de £10,20, piso salarial praticado em Londres por pessoas adultas. O salário dos trabalhadores, com poucas exceções, dependia mais do tempo que dedicavam à atividade do que das funções que exerciam.

O agricultor do Allens Gardens era um homem jovem que nasceu em Roma, Itália. Conforme o relatório anual da CSA da GL de 2015, ele passou pelo treinamento da empresa no ano de 2014. Em 2015, depois de voluntariar, tornou-se agricultor chefe do cultivo. Naquele período, o agricultor estava começando o nível dois de qualificação em horticultura na CSA Organiclea (Mangelsdorf et al., 2016; Coin, 2016). A observação participativa mostrou que se tratava de um agricultor muito habilidoso, tanto com o cultivo quanto com as pessoas.

O agricultor tinha outras atividades e trabalhava para a CSA apenas um dia por semana, mas ia duas vezes ao cultivo quando era necessário. No Allens Gardens, ele resolvia todos os problemas relacionados a produção e a gestão. Além de agricultor, ele captava trabalhadores voluntários, treinava essas pessoas e promovia toda a administração de sua área produtiva. Entretanto, esse agricultor não exercia outras funções na empresa. Em sua última conversa com o pesquisador, no final de 2017, ele disse que permaneceria na empresa em 2018, mas que tinha outros planos para o futuro.

Quanto às unidades de cultivo da área central de Londres, embora o pesquisador tenha trabalhado apenas no parque Springfield e no Allens Gardens, ficou claro que os agricultores só assumiam funções nas unidades produtivas após o treinamento realizado pela empresa. Os dados publicados nos relatórios anuais mostraram essa rotina. Observaram-se que os métodos e as técnicas empregados nas áreas de cultivo centrais eram as mesmas, o que corrobora o padrão de treinamento que os agricultores recebiam. A agricultora chefe da área de cultivo do Dagenham, por outro lado, teve outra formação. Quando o pesquisador comparou os métodos que ela utilizava com aqueles empregados pelos agricultores da área central, as diferenças ficaram bem evidentes.

A agricultora chefe de Dagenham veio de uma família de produtores do País de Gales, Reino Unido. O seu pai foi diretor da Soil Association (Ehlers, 2017), instituição onde a agricultora se capacitou para lidar com os métodos alternativos de cultivo. Antes de trabalhar no campo, ela cursou antropologia social. Depois de formada, descobriu que tinha um importante papel a desempenhar na agricultura. Ela estava consciente da finitude dos recursos naturais e sabia o que fazer para melhorar a vida do planeta e das pessoas. Na época da pesquisa, em 2017, a agricultora tinha aproximadamente 32 anos de idade e mais de 10 anos de experiência em grandes e pequenas fazendas.

A CSA da GL conseguiu o financiamento para investir na unidade produtiva de Dagenham no final de 2011. Então, a empresa contratou a sua agricultora chefe em 2012. A primeira empreitada dessa agricultora foi transformar uma área degradada, aproximadamente um hectare, em uma unidade produtiva de alimentos orgânicos. A tarefa foi concluída em quatro meses, conforme publicado no relatório anual da empresa de 2012. Por se tratar de uma área de cultivo maior do que aquelas do centro, a agricultora chefe cuidava da parte produtiva e comercial da unidade. Outra agricultora se responsabilizava pela parte social do cultivo. Havia ainda um interlocutor entre a Dagenham Farm e o Patchwork Farm, uma espécie de coordenador.

A observação participante na unidade produtiva de Dagenham mostrou que a agricultora reunia as habilidades necessárias para um gestor de CSA (Mangelsdorf et al., 2016; Coin, 2016). Além de aplicar as técnicas alternativas de produção, ela conduzia experimentos na fazenda, treinava pessoas e coordenava trabalhadores voluntários, inclusive alguns voluntários com problemas neurológicos. Ademais, ela cuidava da parte comercial da unidade. Com o apoio da comunidade, a agricultora vendia os vegetais na própria unidade e vendia também para os comerciantes locais. Observou-se uma média de 14 trabalhadores por dia em Dagenham, mas quase

todos eles eram voluntários.

Em uma entrevista que a agricultora concedeu ao pesquisador em novembro de 2017, ela falou sobre o seu salário e as tarefas que executava na empresa. Com relação à remuneração, havia interesse em saber se ela tinha uma renda fixa ou se o seu salário dependia das vendas. Então ela respondeu: “Para o produtor, o ganho é proporcional ao salário base daqueles que vivem em Londres. Adiciona-se um bônus dependendo da venda de produtos”. (Entrevista, 15/11/2017, tradução nossa).¹⁶ A produtora chefe também não se dedicava exclusivamente à empresa, ela trabalhava dois dias por semana, ou um pouco mais, dependendo da demanda. Na época, como a sua filha tinha menos de um ano, ela conciliava a função de mãe com o trabalho agrícola.

Durante a observação participativa, o pesquisador encontrou com a agricultora no transporte público de Dagenham, quando ela levava a filha para creche. Pela constatação de dupla jornada, houve interesse em saber sobre as suas tarefas no cultivo além da produção, principalmente sobre os projetos sociais. Então, ela respondeu: “Quando não tem recursos de financiamentos, o agricultor é responsável pelo projeto do voluntariado e pelo cultivo. Por dois anos, nós tivemos financiamento. Por isso pudemos expandir os nossos programas sociais empregando mais funcionários para administrá-los e ampliá-los (Treinamentos, Grupos das escolas, solicitar mais recursos para manter os programas ativos)”. (Entrevista, 15/11/2017, tradução nossa).¹⁷

A CSA da GL, por ser uma empresa social e sem fins lucrativos, parecia ter mais facilidades para captar recursos financeiros a fundo perdido do que as outras empresas agrícolas. Geralmente, a empresa realizava os seus projetos sociais com o dinheiro público, mas as suas atividades eram de interesse geral. Ao participar da reunião anual da empresa, o pesquisador observou que essa CSA tem recursos financeiros acumulados. Entre os pontos da pauta, além da apresentação dos resultados anuais pelo contador, os membros falaram sobre a destinação da sobra de dinheiro. Eles aventaram algumas possibilidades de investirem recursos próprios em projetos sociais, mas ficou claro que não se pensava em dividir o montante entre os membros.

Entre os produtores externos da empresa, aqueles que forneciam os produtos para completar as cestas, existiam CSAs, porém, CSAs lideradas pelo produtor. Observou-se que era um caso

¹⁶ “For the grower the salary has a base rate at London living wage and then a bonus depending on produce sales”.

¹⁷ “When we don't have funding the grower is responsible for running volunteer session and the growing. over the two years we have had funding so have been able to expand our social program, employing more staff to run and extend our social projects (training, school groups, applying for more funding to keep social programs goin etc)”

diferente daqueles estudados, uma vez que a CSA londrina era liderada pela comunidade e a CSA brasileira era liderada pelo produtor e pela comunidade (Saltmarsh et al., 2011). O investimento em projetos sociais e a apropriação dos lucros eram as principais distinções entre a CSA da GL e alguns de seus fornecedores. Geralmente, eles também distribuíam os seus produtos pelo canal do Box Scheme. Eram cestas semelhantes àsquelas da CSA da GL.

As unidades de produção externas eram muito maiores do que as unidades urbanas da CSA da GL, elas possuíam em torno de 10 hectares. Essas fazendas estavam a uma distância inferior a 113km da capital e, pelo tamanho, elas eram capazes de produzir verduras, legumes e frutas em grandes quantidades. Todos esses empreendimentos tinham finalidades agrícolas, portanto eles eram elegíveis para o subsídio do poder público (Revealing, 2018). Por outro lado, principalmente por serem pequenos agricultores familiares, os fornecedores da CSA também eram vítimas das políticas neoliberais do governo. Desde o início deste século, a articulação das grandes redes supermercadistas se intensificou, o que os afetou sobremaneira os produtores menores.

O grande diferencial desses empresários, com relação ao mercado convencional, eram os seus canais de distribuição. Independentemente de estarem constituídos como uma CSA, eles vendiam os seus produtos diretamente para o consumidor final. Nesse caso, a CSA da GL era considerada um grupo de compras, mas não eram os únicos clientes. Adicionalmente, os produtores faziam vendas online de cestas ou produtos avulsos ou tinham o Box Scheme em suas regiões. Ademais, eles participavam de feiras em Londres. Alguns até tinham clientes para cestas na capital. Por isso, verificou-se uma cooperação e não competição entre os fornecedores e a CSA da GL, inclusive a empresa incubou parte de seus fornecedores e os transformou em CSAs.

Entre os atores sociais que compunham o cenário da CSA da GL, abordaram-se os representantes do poder público, os representantes da sociedade civil, o mercado convencional, os consumidores e, por fim, os produtores. Além desses atores, tinha aqueles que exerciam funções fora do processo produtivo da empresa, mas que eram de grande importância em sua dinâmica organizacional. Observou-se que grande parte desses trabalhadores eram os próprios consumidores da CSA, mas não se tratava de uma condição necessária. De outra forma, a empresa também contratava os seus funcionários no mercado convencional. Para as atividades organizacionais do negócio, o trabalho era remunerado, embora existissem alguns voluntários no grupo.

Entre as atividades realizadas pela empresa, além da produção, verificaram-se a diretoria, o setor comercial, a coordenação do mercado dos produtores, a coordenação do Veg Scheme, o

setor de marketing, o setor financeiro, o setor de logística e o setor de educação e extensão. Assim como no caso da produção, os funcionários desses setores tinham outras atividades. O salário deles era proporcional às horas que dedicavam à empresa. Em média, a CSA remunerava 28 funcionários fixos, entre esses, a metade se dedicava às atividades de produção, e os demais se dedicavam às outras atividades. Os dados apresentados foram obtidos dos relatórios anuais da empresa.

Por meio da observação participativa, verificou-se que os funcionários da CSA, aqueles com maior carga horária, dedicavam no máximo 55 horas mensais às atividades da empresa. Por exemplo, as unidades produtivas funcionavam apenas uma vez por semana, de 10h às 16h. Então, o agricultor regular trabalhava em torno de 26h por mês. O seu salário médio mensal era £265,20. Conforme o documento denominado pela empresa como descrição de trabalho (Anexo A), observou-se que o operador de logística da CSA trabalhava 52,5h por mês e que o seu salário era £535,50. A maioria dos empregados dedicavam poucas horas à empresa. Os seus salários eram simbólicos. Para 44h semanais, o salário mínimo mensal inglês era £1.458,00 (Fortin et al., 2017).

O pesquisador observou que as atividades da empresa eram bem planejadas e que as suas rotinas estavam consolidadas. Os setores de trabalho eram autônomos, pois os agricultores geriam as suas unidades, independentemente de cobranças externas. Um dos agricultores do Patchwork cuidava de seu cultivo e era responsável por juntar a produção de todas as unidades, mas não influenciava o trabalho dos outros agricultores. A agricultora do Dagenham promovia a gestão da produção de sua unidade. Mas, além da produção, a fazenda desenvolvia projetos educacionais e o beneficiamento das hortaliças. Essa unidade era autossuficiente e tinha três funcionários remunerados. Uma mesma pessoa coordenava as atividades do mercado dos consumidores e de Dagenham.

O pesquisador verificou que naquele país existia uma grande preocupação em otimizar as rotinas de trabalho. As pessoas tinham as suas tarefas definidas e com um tempo estipulado para executá-las. A própria resposta da CSA da GL à solicitação de dados pelo autor, ilustra esse fato: “...A *** me pediu para ajudá-lo respondendo a algumas perguntas. Eu fiz o melhor que pude com o tempo que tenho disponível no momento. Depois disso, eu sinto muito, mas não posso responder a mais nenhuma pergunta. Especialmente, porque estamos muito ocupados nessa época do ano. Nós temos recursos limitados de pessoal e simplesmente não temos tempo para responder a todos

os pedidos de acadêmicos que queiram nos estudar.” (E-mail, 30/11/2017, tradução nossa).¹⁸

Ao participar das reuniões e trabalhar na empresa, o pesquisador percebeu que a rotina diária da CSA da GL era, de fato, bastante intensiva. Na coordenadoria do Veg Scheme havia duas pessoas se dedicando parcialmente para atender às demandas dos consumidores e dos fornecedores, manter atualizados os dados dos membros, compor as cestas de vegetais, etc. Da mesma forma, o setor de marketing contava com duas pessoas para atualizar o site semanalmente, produzir o relatório anual e cuidar da divulgação de todos os canais de venda da empresa. A função da equipe de logística, com três pessoas, era articular o recebimento dos produtos e a sua distribuição. Em torno de mil cestas eram montadas e distribuídas em quinze pontos de coletas.

O trabalho principal da Diretora era o planejamento. Entre outras coisas, ela cuidava das parcerias da CSA da GL com os fornecedores, com os financiadores e com os lojistas dos pontos de distribuição. Ademais, ela participava de eventos ambientais e políticos e circulava entre os principais meios de comunicação da cidade. O setor financeiro cuidava da precificação das cestas, da negociação com os fornecedores, cuidava para que a empresa apresentasse resultados positivos e, principalmente, zelava pela transparência e pela prestação de contas. Por fim, tinha uma pessoa para cuidar do beneficiamento dos vegetais, por exemplo transformar tomates danificados em ketchup orgânico, e outra para cuidar dos projetos sociais da CSA, em geral, projetos de extensão.

Assim como a primeira CSA iniciou as suas atividades a partir da ação de um conjunto de mulheres japonesas (Darolt, 2012), a CSA da GL também se constituiu pela proatividade de uma mulher (Saltmarsh et al., 2011). Embora alguns homens estivessem participando do projeto em 2017, o pesquisador observou que a grande maioria dos trabalhadores da empresa eram do gênero feminino. As mulheres desempenhavam todas as funções na empresa, em particular aquelas tarefas relativas à gestão.

Na Seção 6.6, destacam-se as diferenças e os pontos comuns entre os dois casos de estudo. No início da seção, explicam-se as razões pelas quais a empresa brasileira encontrava mais dificuldades do que a empresa londrina para se organizar em sua cidade. Em seguida, discutem-se as características dos casos a partir das dimensões sociais, ambientais, econômicas e do espaço

¹⁸ “*** asked me to help with answering some of your questions. I have done the best I can with the time I have available at the moment. So I hope this is useful. After this I’m sorry but I/we won’t be able to answer any follow up questions. Especially around this time of year, which is very busy for us. We have limited staff resources, and just don’t have the time to respond to all the requests we get from academics to study us.”

urbano. Como recursos metodológicos, o autor utiliza gráficos, tabelas, fotos e a transcrição de alguns trechos das entrevistas. Toda a próxima seção tem caráter explicativo. A estrutura do texto foi orientada pelos dados do Quadro 5.1.

6.6 As CSAs na perspectiva do campo empírico

Nos dois casos de estudo, CSA da RMBH e CSA da GL, verificaram-se que as relações de produção e consumo se diferiam daquelas praticadas pelo mercado convencional, pois as duas CSAs criaram condições para que os consumidores se relacionassem diretamente com os produtores. Assim sendo, essas empresas constituíram cadeias curtas de produção tanto em Belo Horizonte quanto em Londres (Darolt, 2012). Mas, na perspectiva do modelo organizacional, a CSA da RMBH era diferente da CSA da GL.

Em Belo Horizonte, no ano de 2015, um grupo de consumidores se organizou e estabeleceu parceria com um agricultor para produzirem hortaliças conjuntamente. Nesse caso, a CSA se organizou por meio da parceria entre os consumidores e o produtor. Nos anos de 1990, a CSA da GL experimentou esse mesmo modelo de organização e concluiu que não daria certo. Por isso, a comunidade assumiu o controle total dos negócios. Ela mesma passou a produzir uma parte dos alimentos e comprar a outra parte dos agricultores. Então, essa era uma diferença básica entre as empresas. A CSA da RMBH optou pela gestão compartilhada entre a comunidade e o produtor, no entanto a CSA da GL optou pela gestão exclusiva da comunidade (Saltmarsh et al., 2011).

A pesquisa mostrou que o tipo de constituição estava influenciando a dinâmica organizacional das empresas em suas regiões. Uma CSA, independentemente de seu formato, pressupõe a produção, a distribuição e o consumo dos alimentos. Por essa razão, a gestão dos negócios deveria abranger essas três dimensões. Em outros termos, os gestores deveriam dominar o processo agroecológico de produção, o controle contábil das atividades, a logística e o marketing, entre outras atividades (Martin et al., 2014; Coin, 2016). Teoricamente, essas habilidades seriam mais facilmente identificadas nos grupos constituídos por produtores e consumidores, mas o grupo precisaria ser homogêneo quanto aos interesses.

No caso brasileiro, optou-se pela gestão conjunta entre produtor e consumidores, mas o grupo que se formou não era homogêneo. Os agricultores familiares do país dominavam as técnicas produtivas, entretanto eles não eram capazes de prover a gestão contábil de seus negócios

(Rodrigues & Barbosa, 2017; Both & Fischer, 2017). Os consumidores, por outro lado, possuíam o perfil condizente com o domínio das várias dimensões da gestão, uma vez que o nível de escolaridade e renda do grupo era alto (Chen, 2013; Vassalos et al., 2017). Entretanto, na CSA da RMBH, a comunidade não se ocupava do custo da produção. Por isso, não se tratava de uma gestão compartilhada completa, o que era um fator negativo para a organização da CSA na cidade.

A CSA da LG se preocupou, logo no início de sua formação, em constituir um grupo homogêneo, o que facilitou a gestão da empresa. A comunidade assumiu plenamente todas as dimensões do processo de produção e consumo. Entre os seus membros, encontraram-se as múltiplas habilidades que a gestão de uma CSA demandava. Observou-se que a própria empresa produzia parte das hortaliças e que ela conhecia, em detalhes, o seu custo de produção (Thomaz et al., 2015). Nesse caso, havia um setor responsável pela composição dos custos, mas segundo depoimentos dos próprios agricultores, eles também dominavam essa dimensão do negócio.

No caso brasileiro, um grupo produzia para o outro consumir. A gestão era única e compartilhada, mas que não cuidava da unidade produtiva. De acordo com a entrevista dos produtores, a função deles era apenas produzir, as CSAs da RMBH deveriam cuidar da parte “burocrática”. Entretanto, os gestores das CSAs da RMBH assumiram em suas entrevistas que não cuidavam da gestão da unidade produtiva. O trabalho deles se limitava à gestão do grupo de consumo. A serviço desse grupo, os gestores tentavam controlar apenas a dimensão agroecológica das unidades produtivas.

Como a CSA londrina dominava todas as fases do processo produtivo, ela tinha parâmetros para estabelecer parcerias com os produtores externos. Também, em função de seu posicionamento contrário às ideologias do mercado capitalista, ela procurava valorizar o trabalho dos produtores (Revealing, 2018). No ato da compra das hortaliças, a empresa tanto exigia produtos de qualidade quanto discutia com os agricultores um preço que fosse justo. A fala de um dos fornecedores da empresa dizia respeito ao posicionamento da CSA nas negociações. “A CSA da GL e *** têm os ideais altruístas que sustentam minhas práticas de cultivo.” (relatório anual, 2017, tradução nossa).¹⁹ Observou-se que a comunidade assumiu a responsabilidade da gestão, mas incluiu o agricultor.

A pesquisa de campo mostrou que a CSA da GL tinha encontrado um modelo de gestão adequado para se organizar em Londres, haja visto que ela se consolidou. Quanto à CSA da RMBH,

¹⁹ “CSA da GL and *** have the altruistic ideals that underpin my growing practices.”

ela ainda precisava se encontrar, na perspectiva da gestão. A empresa tomou para si a responsabilidade da administração, mas estava gerindo apenas a parte do consumo. Como a parte da produção ficou acéfala, o negócio não se sustentava financeiramente. Por isso, houve evasão de alguns dos produtores da empresa e ela não encontrava outros com facilidade. Em Belo Horizonte, as CSAs optaram por trocar o perfil do produtor ao invés de resolver o seu problema administrativo.

Assim sendo, o objetivo social de manter o agricultor no campo se perdeu. O modelo de gestão foi um dos condicionantes da dinâmica organizacional das CSAs estudadas. Decorrente dele, o controle de qualidade foi outro fator que determinou como as empresas estavam se organizando em suas regiões. Ambas as CSAs utilizavam métodos alternativos (Schneider & Zanelli, 2017) e ofertavam produtos livres de agrotóxicos (Meirelles, 2015; Bombardi, 2017). Mas o controle social da produção (Altieri, 2018), conforme pressuposto pela CSA da RMBH, não aconteceu. Em outros termos, esperou-se que o consumidor participasse do processo produtivo, mas isso não ocorreu conforme foi previsto. Em Londres, a participação do consumidor também foi pequena, mas a certificação garantia o produto da CSA da GL.

Caso houvesse participação generalizada dos consumidores no processo produtivo, não seria necessário o selo de garantia. Mas os eventos que as CSAs da RMBH realizaram nas unidades produtivas, conforme entrevistas dos gestores e observação do pesquisador, atraíram menos de 20% dos consumidores. Essas iniciativas permitiram observar que os consumidores, em grande parte, não se dispunham a controlar o processo produtivo. Como os produtos da CSA da RMBH não eram certificados, a confiança se tornou preponderante para captação de novos consumidores (Newbold, 2011; Petherick, 2017).

Em 2017, as CSAs da RMBH estavam com apenas dois anos de existência e elas não investiam em projetos sociais. Por essas razões, não se poderia esperar que a comunidade acreditasse que a empresa, de fato, usasse os métodos agroecológicos. A CSA não tinha créditos para garantir a qualidade de seus produtos. A entrevista concedida em junho de 2017 pelo proprietário da loja de orgânicos de Belo Horizonte, representante do mercado, deixou claro que uma parte significativa da comunidade não acreditava na CSA. Esse era um fato que poderia explicar a dificuldade dos gestores para captar novos consumidores. A CSA da GL, além de possuir a certificação, investia em projetos sociais para conquistar a confiança de seu público.

Ainda com relação ao controle de qualidade dos produtos, a certificação pressupunha um padrão mínimo. Sob a ótica do consumidor da CSA da RMBH, nem sempre a empresa conseguia

garantir esse padrão para qualidade ou quantidade. A manifestação por e-mail de uma consumidora, em 23 de setembro de 2016, evidencia a importância do tema para a dinâmica organizacional da empresa. “...Inclusive acho que a cesta caiu de tamanho e qualidade Hoje fui buscar minha cesta e fiquei surpresa com a pouca quantidade e tamanho das verduras. ... Bom, se permanecer da forma como nesse final de semana acho q vou preferir investir em outro produtor, pois a cesta da semana passada e dessa semana não está dentro de nossas expectativas de investimento.”

Nesse caso, o controle da qualidade ficava exclusivamente por conta do agricultor, mas o grupo era heterogêneo. O agricultor era desprovido de quase todos os recursos, enquanto o consumidor era um cidadão com altos salários e muito escolarizado. Ademais o agricultor era estigmatizado (Monte-Mór, 2016). Por essas razões, os níveis de exigência do agricultor e do consumidor eram diferentes. Esse fato ratifica a importância da certificação para a dinâmica organizacional da CSA da RMBH (Sabourin, 2017). A CSA da GL não enfrentava esse problema, pois eles tinham, além do selo, um centro de distribuição para controlar o peso e a qualidade de seus produtos. Conforme essa empresa, menos de 1% de seu público reclamava da qualidade.

Com relação ao controle de qualidade dos serviços, enquanto a CSA da GL disponibilizava os produtos para os seus consumidores em escaninhos fechados, as CSAs da RMBH deixavam as suas cestas em ambientes abertos ou as entregavam em casa. Quando as hortaliças eram disponibilizadas para o consumidor nas lojas parceiras, não havia quem controlasse as entregas. O depoimento de uma consumidora, em 08 de outubro de 2016, ilustra um dos problemas gerados pela falta de controle. “Oi ***, tudo bem? Essa semana viria uma penca de banana, não é? ... Tinha uma banana verde lá dentro e duas alfaces americanas. Ela foi montada assim mesmo? Fiquei pensando que algum *** pode ter trocado itens de cestas. Será que pode ter acontecido isto?”.

Quando esse problema foi passado para o Gestor, ele o transferiu para a loja parceira e não se prontificou a resolvê-lo. Nesse ponto, as suas ações de gestão se limitaram a enviar mensagens para o grupo de WhatsApp da CSA da RMBH. O Gestor também se manifestou por escrito. “... Não sei o que pode ser feito no caso das bananas. Já falou sobre isso com a ***? Segue mensagem que postei no *** quando começou a dar problemas na ***. O que você acha de eu postar também no ****?”. Mesmo considerando que os consumidores das CSAs tinham um perfil diferente do perfil daqueles consumidores do mercado convencional (Liu et al., 2017), eles esperavam que a empresa tomasse providências para resolver os problemas.

A CSA da GL lidava com mil consumidores em seu canal de distribuição Box Scheme.

Eventualmente, a empresa deparava com problemas semelhantes aos apresentados, mas as suas ações eram bem diferentes. A fala de uma consumidora da empresa ilustra o fato. “Nós tivemos um problema com a nossa cesta na primeira semana como filiados da empresa. Então, nós entramos em contato de imediato. No dia seguinte, você ligou para pedir desculpas (de novo!) e me encontrou muito perto de minha casa com um enorme saco de guloseimas. É sempre muito fácil fazer contatos com vocês e vocês são muito prestativos”. (relatório anual, 2012, tradução nossa).²⁰

No campo da gestão, a diferença de postura das empresas, no que se relacionava à solução de problemas, também refletia a forma como elas estavam se organizando em Belo Horizonte e Londres. Enquanto a CSA da GL conquistava a confiança de seus consumidores ao solucionar os problemas que surgiam, a CSA da RMBH provocava a evasão de seus membros pelo descaso. A entrevista concedida pela CSA londrina, em 30 de novembro de 2017, mostrou que a sua equipe de trabalho fazia a diferença. A entrevistada disse: “...vale a pena notar que 37% diziam que amavam a equipe da CSA da GL e que os serviços prestados eram a principal razão...”. (E-mail, 30/11/2017, tradução nossa)²¹ A entrevistada estava se referindo aos motivos pelos quais os consumidores se inscreviam na CSA.

Quanto à qualidade dos serviços prestados no campo da logística, a CSA londrina deixava os produtos disponíveis para os seus consumidores, no mínimo, 72 horas por semana, enquanto as CSAs de RMBH faziam as suas entregas apenas no sábado pela manhã. A pesquisa mostrou que a logística também era um fator restritivo para a CSA brasileira. Conforme depoimentos dos consumidores, o método de entrega inviabilizava a adesão de muitos, uma vez que eles não tinham disponibilidade para receber ou retirar as cestas no único dia e no horário estabelecidos pela empresa.

Por fim, a falta de opção relativa à quantidade de produtos também limitava o público consumidor das CSAs da RMBH. Entre vários depoimentos sobre o tema, destacou-se o relato de uma consumidora, em 16 de setembro de 2016: “Estamos com um problema grande com relação às cestas... Durante a semana só o *** e eu almoçamos em casa, a noite o *** quase nunca janta, ... Já dividi com minha vizinha, que atualmente nem quer mais, já dei pra minha funcionária, ... Fico procurando gente para dar e acho isso muito desagradável... Infelizmente estou jogando muita

²⁰ “We had a problem with our bags on our first trial week and rang straight away. The next day you rang to apologise (again!) and met me very close to home with a huge bag of goodies. You’ve always been easy to contact and very helpful.”

²¹ “...but worth noting that 37% said that GC’s lovely staff and service were a key reason...”

coisa fora, ... Gostaria de saber se realmente não tem a intenção de fazer a cesta individual ou algum programa quinzenal para essas famílias pequenas, ...”. Nessa época, havia só a cesta padrão.

A CSA da GL disponibilizava para os seus consumidores quatro tamanhos de cestas, mas cada uma delas poderia conter batatas ou não. As cestas de frutas eram ofertadas em dois tamanhos diferentes, separadamente dos vegetais. A partir de combinações, o consumidor da empresa tinha mais de 25 opções de tamanhos e preços. No caso, o conteúdo de uma cesta não estava relacionado com o conteúdo da outra. Em uma entrevista, a administradora da CSA da GL informou que, mesmo com as várias opções de tamanho, 14% dos consumidores evadiam por não se adequarem à quantidade dos produtos. Nesse mesmo dia, a administradora informou ao pesquisador que apenas 1% de seus consumidores evadia por considerar o preço alto.

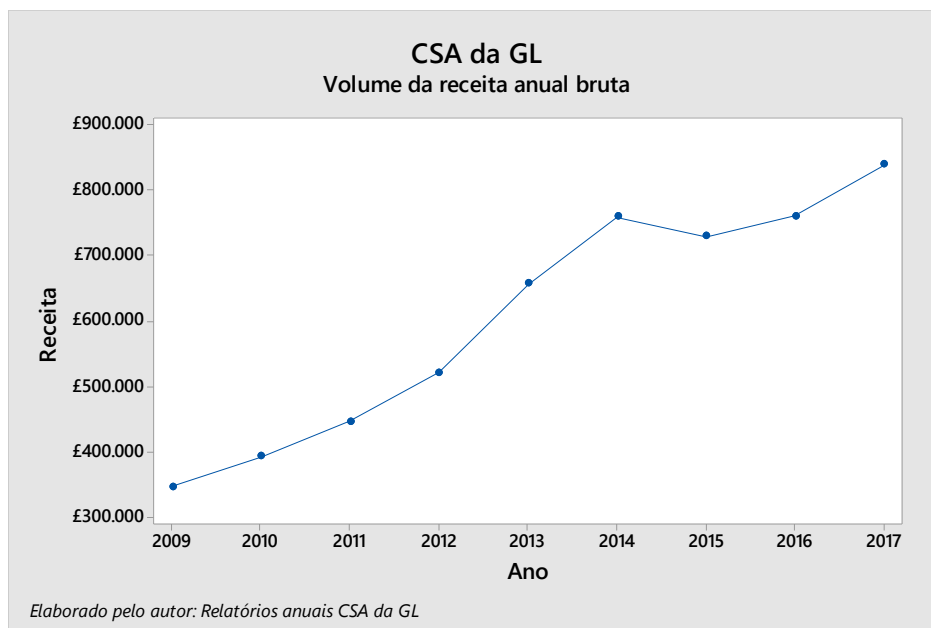
A CSA da RMBH iniciou as suas atividades em 2015 ofertando apenas a cesta padrão, mas a quantidade dependia da colheita, portanto não havia um volume preestabelecido. Depois, a empresa disponibilizou para os membros a cesta pequena. Os dois tamanhos de cestas deveriam conter verduras de folha, legumes e frutas. Ademais, a cesta pequena deveria conter a metade dos mesmos produtos da cesta grande. Nesse caso, observou-se que o consumidor tinha apenas duas opções de preço e quantidade. Conforme a entrevista do gestor da CSA dissidente, o valor das cestas era um fator excludente na empresa. Então, a gestão inadequada da quantidade de produtos ofertados era outro fator que restringia a dinâmica organizacional da CSA na cidade.

Mesmo se tratando de uma empresa social, os consumidores são fundamentais para a organização da instituição (Defourny & Nyssens, 2017), principalmente no caso das CSAs, que captam quase a totalidade de seus recursos no mercado. Os resultados da pesquisa mostraram que a gestão interna dos casos estudados influenciava a dinâmica organizacional das empresas, tanto em Belo Horizonte quanto em Londres. A CSA da GL, logo no início de suas atividades, adequou o seu modelo de gestão às necessidades locais. Observou-se que, depois dos ajustes iniciais, a empresa estava se organizando na cidade com facilidade. Inclusive, ela se consolidou naquele mercado e apresentava tendência de que continuaria crescendo.

Observou-se, pelo Gráfico 6.4, que a receita bruta da empresa londrina quase triplicou de 2009 a 2017. Esses dados, adicionados a outras fontes de evidências, permitiram inferir que a CSA da GL acertou em sua escolha do modelo de gestão, pois a empresa resolveu os seus problemas e cresceu. Comparativamente, observou-se que a CSA da RMBH não estava se organizando com a mesma facilidade na Região Metropolitana de Belo Horizonte. A gestão compartilhada entre a

comunidade e o produtor, da forma que estava sendo praticada, impelia uma série de restrições ao crescimento da empresa.

Gráfico 6.4 – Receita anual bruta da CSA da GL



As CSAs da RMBH dependiam exclusivamente dos produtores e consumidores para gerar recursos, elas não contavam com o governo. Mas, em função do modelo de gestão, a empresa não conseguia ofertar os produtos e prestar os serviços conforme demandavam os consumidores. Entre os fatores que causavam a evasão e impediam a captação de novos membros, observaram-se: falta de certificação, deficiência na logística, inflexibilidade da quantidade e do preço, falta de controle de qualidade e atendimento inadequado às reclamações do consumidor. Os dados mostraram que as CSAs da RMBH assumiram para si a responsabilidade da gestão, mas não tinham as habilidades necessárias para desempenhar a função (Coin, 2016). Esse fator desencadeou todos os outros.

A próxima subseção mostra as diferenças entre os dois casos de estudo na perspectiva social. Embora as áreas rurais estivessem enfrentando dificuldades nos dois países, a desigualdade social brasileira explica boa parte dos problemas enfrentados pela CSA da RMBH. Na perspectiva ambiental, as influências dos movimentos europeus configuram como fatores explicativos para a dinâmica organizacional da CSA da GL. Na perspectiva econômica, observa-se que o processo de precificação utilizado pela empresa inglesa explica o seu fluxo de caixa positivo. Da mesma forma, a inabilidade da CSA da RMBH para apurar os seus custos explica as suas dificuldades. Por fim,

observa-se que o modelo de gestão também explica a dinâmica das duas empresas.

6.6.1 *As CSAs na perspectiva social*

A pesquisa mostrou que as pequenas propriedades agrícolas enfrentavam graves problemas, tanto no Brasil quanto na Inglaterra. No caso brasileiro, desde meados do século XX, as áreas rurais estavam se desconfigurando. Nesse período, os agricultores jovens, principalmente as mulheres, já deixavam o campo pela precarização das condições de trabalho (Abramovay, 1998). A crise agrária se agravou no país em função do cumprimento da agenda neoliberal, agenda imposta globalmente (Canettieri, 2018). Ademais, a classe política brasileira, nesse caso representada pela Bancada Ruralista, não media esforços para defender os interesses do capital, o que corroborou a decadência dos pequenos produtores brasileiros (Sauer & Leite, 2017).

Neste século, toda a área rural inglesa foi afetada pelas políticas neoliberais praticadas no país (Nicholls & Teasdale, 2017). Até meados dos anos de 1990, os produtores ingleses recebiam valores justos pelo trabalho agrícola. A partir de 2000, as propriedades menores, pressionadas pelo mercado, já não recuperavam mais o que investiam na produção. Além disso, no ano de 2013 o governo retirou dos agricultores o resto de seus direitos trabalhistas. Para se protegerem, os membros dessa classe tinham que trabalhar mais de 60 horas semanais (Revealing, 2018), uma vez que não podiam contratar mão de obra em função dos baixos rendimentos.

Embora a área rural estivesse em crise nos dois países, a forma de enfrentamento dos problemas era diferente em cada um deles. Os governos brasileiros não priorizavam o pequeno produtor. As políticas públicas para esse campo eram descontínuas e o valor dos investimentos eram mínimos (Singer et al., 2014). Ademais, o Brasil aderiu à Revolução Verde (Pereira et al., 2017). Por outro lado, o governo inglês subsidiava a agricultura (Revealing, 2018), e investia em projetos para manter o agricultor jovem no campo. Dessa forma, os ingleses garantiam a transição geracional na área rural (Burton, 2014). No Brasil, não se identificaram políticas com esses objetivos, pelo contrário, o país apoiava incondicionalmente o agronegócio.

Ainda sobre o enfrentamento da crise agrária, a diferença entre os perfis dos produtores rurais brasileiros e ingleses era determinante. Enquanto a falta de instrução predominava na área rural do Brasil (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2012), o ensino era compulsório em toda Inglaterra (Oakland, 2015). Em adição, o trabalho agrícola no Brasil era

depreciativo. Construiu-se no imaginário desse povo a ideia de que a cidade seria o melhor lugar para se viver (Santos, 1988; Carvalho, 2013). Por essa razão, comparativamente os pequenos produtores ingleses estavam mais preparados para resistir aos ataques do capital. Eles eram mais escolarizados do que os brasileiros e se orgulhavam do trabalho que faziam.

O trabalho mostrou que a população rural na Inglaterra, mesmo em ambiente de crise, vivia bem (Nations, U., 2015). Por outro lado, o rural brasileiro era marcado pela precariedade e pelo estigma (Monte-Mór, 2006; Camarano & Fernandes, 2016). Esse cenário explica o porquê dos dois países terem enfrentado a crise na produção agrícola de alimentos de formas diferentes. Enquanto os pequenos produtores ingleses buscavam alternativas variadas para se manterem no campo, os brasileiros optavam pela mudança de endereço e de profissão. No que se relaciona à gestão interna, mais especificamente à produção, esses fatores sociais influenciaram a organização das CSAs nas cidades de Belo Horizonte e Londres.

Quanto à estrutura de funcionamento, na CSA da RMBH, um grupo de consumidores se vinculava a um produtor. Assim sendo, a empresa estava se organizando a partir da articulação de vários grupos, cada qual com seu agricultor. Esse agricultor produzia todos os itens da cesta, o que o tornava ineficiente com relação a variedade e a qualidade. A dinâmica organizacional da CSA da GL era diferente. Nela, todos os consumidores estavam organizados em torno de um grupo de agricultores. Nesse caso, cada produtor plantava determinadas hortaliças. Em conjunto, eles reuniam os itens da cesta. Na Grande Londres, o agricultor praticava a policultura, mas não precisava produzir simultaneamente mais de trinta diferentes tipos de hortaliças como em Belo Horizonte.

Com a crise na área rural inglesa, os pequenos produtores da região optaram pelas cadeias curtas de comercialização (Darolt, 2012). Para aumentar as suas margens, eles vendiam os seus produtos diretamente para consumidores finais. Esta pesquisa constatou que a demanda da CSA da GL foi ao encontro das necessidades dos produtores. Enquanto a empresa desejava fazer parceria com os agricultores para o fornecimento das hortaliças, esses agricultores buscavam consumidores para os seus produtos. Geralmente, os produtores ingleses tinham bom nível de escolaridade, o que os tornavam mais sensíveis para as questões ambientais (Thompson, 2015; Burton, 2014). Por essa razão, a CSA da GL não encontrou dificuldades para certificar essas propriedades como orgânicas.

No caso brasileiro, o processo de certificação era mais difícil. Tanto pelo perfil do produtor quanto pelos custos impostos pelas certificadoras (Sabourin, 2017). Por essa razão, eram raros os

produtores certificados para produzir orgânicos na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Assim sendo, restava para os gestores das CSAs praticar o controle social da produção (Altieri, 2018). Para facilitar o controle, eles vincularam um grupo de consumidores a um único agricultor. Então, esses consumidores faziam visitas periódicas a área de cultivo para se certificarem de que o processo era agroecológico.

Em síntese, na perspectiva da produção, a CSA da RMBH estava se organizando na cidade com maiores dificuldades do que a CSA da GL. Comparativamente, observou-se que montar as cestas a partir de várias áreas de cultivo melhorava a dinâmica da empresa. No caso brasileiro, em que um agricultor produzia todas as hortaliças da cesta, havia reclamações sobre qualidade, variedade, quantidade e preço. Em função do perfil do produtor, geralmente ele não era capaz de gerir todas as dimensões do processo produtivo, pois, além de produzir, ele tinha que planejar o plantio, cuidar das compras, da manutenção de equipamentos, do custo de produção e do controle de qualidade.

Os produtores ingleses estavam mais qualificados para desempenhar essas tarefas, mesmo assim eles as compartilhavam com outros atores da CSA. Em primeiro lugar, eles produziam apenas parte das cestas, o que reduzia a complexidade do planejamento. Em segundo lugar, eles recebiam o suporte do escritório da empresa para as tarefas de produção. Dessa forma, a empresa estava se organizando bem em Londres, porém não seria simples exportar o seu modelo para a CSA da RMBH. No caso brasileiro, os produtores não tinham escolaridade e eram estigmatizados (Quadro 5.1), o que dificultava o processo de certificação para produção orgânica. A falta de agricultores com potencial para certificação restringia a organização da empresa brasileira.

As características dos produtores influenciavam sobremaneira a dinâmica organizacional nos dois casos de estudo. Entretanto, a empresa brasileira e a empresa inglesa se constituíram a partir da iniciativa dos consumidores. O papel que esses atores desempenhavam nas CSAs era de importância fundamental. Por essa razão, para saber como as CSAs estavam se organizando nas duas cidades, fez-se necessário estudar o perfil dos dois grupos de consumo. Geralmente, o tipo de motivação que levava os consumidores a fazerem parte do negócio influenciava o processo de gestão da organização.

Os consumidores das CSAs se caracterizavam por apresentar alto nível de escolaridade e renda, ademais a maioria dos indivíduos era do gênero feminino (Vassalos et al., 2017; Chen, 2013). Esse traço de perfil dos membros foi verificado, tanto para a CSA da RMBH quanto para a

CSA da GL. São as causas comuns (Quadro 5.1) que explicam as similaridades entre as empresas. Entretanto, os dados mostraram que os consumidores apresentavam interesses diferentes ao se relacionarem com as empresas. Então, para explicar a dinâmica organizacional das CSAs foi mais adequado combinar as subcategorias “social”, “ambiental” e “econômico” do Quadro 5.1 na categoria “interesse”.

Algumas pessoas viam na CSA a possibilidade de beneficiar toda a comunidade, por isso elas se inscreviam no grupo. Geralmente, o que motivava estes consumidores eram as dimensões sociais e ambientais que o projeto apresentava. Por outro lado, outras pessoas se tornaram membros das CSAs motivados pelos fatores econômicos, eles queriam fazer bons negócios. Enquanto a qualidade da cesta tinha pouca importância para o primeiro grupo, para o segundo ela era determinante. Ainda existia um terceiro grupo, aquele cujos consumidores valorizavam as causas socioambientais, desde que eles pudessem se beneficiar no âmbito da negociação.

O Dendrograma do Gráfico 6.2 mostrou que, entre os consumidores da CSA da RMBH, era bastante raro identificar alguém que colocasse as causas socioambientais sobre os seus interesses pessoais. Esse tipo especial de consumidor brasileiro foi representado pelo C₅ no gráfico. Nesse caso, estimou-se que em torno 6% do público da empresa tinham um perfil semelhante ao de C₅, embora o processo de amostragem não fosse aleatório. As entrevistas realizadas com os membros da CSA da GL mostraram um resultado bem diferente. Identificaram-se nas falas dos consumidores londrinos muitos traços que denotavam objetivos socioambientais. Entre os entrevistados, em torno de 40% das pessoas declararam que permaneciam na empresa em função de objetivos gerais.

O trabalho realizado em Londres não possibilitou identificar as fronteiras dos três grupos de consumidores, conforme aconteceu no Brasil. Pelos depoimentos e observações, o público da CSA da GL que não apresentou visão socioambiental clara parecia participar do negócio por interesses pessoais. Entretanto, não se observaram vantagens econômicas ou maiores comodidades para o consumidor, quando ele adquiria as cestas da CSA londrina. Primeiro, pelo fato de ter produtos orgânicos em várias lojas da região. Segundo, porque os preços da empresa eram mais altos do que os preços dos vegetais orgânicos no mercado.

A partir da pesquisa realizada nos supermercados da zona norte de Londres em novembro de 2017, verificou-se que os mesmos produtos disponibilizados pela CSA por £12.00 poderiam ser comprados no mercado por £10.13, em média. Esses preços se referiram a uma cesta que pesava 3.900gs e continha sete tipos diferentes de vegetais. Independentemente das falas dos consumidores

da CSA da GL nas entrevistas, era fato que eles estavam dispostos a pagar mais caro pelos produtos da empresa do que a comprá-los no mercado convencional. Após ter descartado a comodidade e o preço como vantagens pessoais para os membros, de acordo com os depoimentos, era possível que metade dos consumidores estivessem na empresa pela qualidade dos produtos.

No caso do Brasil, o pesquisador optou pelo uso da estatística multivariada para identificar os grupos. Além de melhorar a confiabilidade dos resultados, ele teve o propósito de evitar os fatores de confusão. Culturalmente, o brasileiro era considerado cordial por natureza. Por essa razão, os entrevistados tendiam a responder aquilo que o pesquisador gostaria de ouvir e não o que refletia os seus sentimentos. Para construir o Dendrograma, o algoritmo da Fórmula (1) do Capítulo 5 trabalhou com a combinação de aproximadamente oitenta questões. Nesse caso, aumentaram-se as probabilidades de se ter captado os verdadeiros interesses dos respondentes. Assim sendo, os resultados foram menos influenciados pela cordialidade brasileira (De Holanda et al., 1995).

Entre os dezesseis consumidores da CSA da RMBH que foram investigados, o algoritmo identificou apenas uma pessoa que se dispunha a colocar os interesses socioambientais sobre os seus interesses pessoais. Para ela, a qualidade da cesta tinha pouca importância. O outro grupo se formou com aproximadamente sessenta por cento dos consumidores. Os membros desse grupo tinham interesses socioambientais, mas eles não estavam dispostos a abdicarem da qualidade das cestas. Então, desde que os seus interesses pessoais fossem atendidos, eles contribuíam para que os interesses gerais também fossem alcançados. O terceiro grupo, composto com aproximadamente trinta por cento dos consumidores, priorizava o custo benefício do negócio.

Diferentemente da cidade Londres, a oferta de produtos orgânicos em Belo Horizonte era muito reduzida. Os entrevistados declararam que era difícil encontrar hortaliças certificadas na cidade. Ademais, segundo eles, as poucas feiras disponíveis não tinham credibilidade, uma vez que não se conhecia o processo produtivo dos vegetais negociados. Por essas razões, era bem cômodo para os consumidores se tornarem membros da CSA da RMBH. Embora a empresa não fosse certificada para a produção de orgânicos, a cesta era fornecida por um único produtor. Como ele trabalhava com a sua unidade produtiva aberta para visita dos consumidores, o controle social da produção era permitido (Altieri, 2018), mesmo que esse controle se resumisse em fiscalização.

A pesquisa bibliográfica confirmou os resultados provenientes do trabalho de campo, no que se relacionava à baixa oferta de produtos agroecológicos. Conforme Pádua et al. (2015), menos de 2% dos produtores brasileiros usavam técnicas alternativas de cultivo e apenas 0,1% deles eram

certificados como produtores orgânicos. Ademais, 80% dos produtos orgânicos iam para o exterior. Esse cenário explicou a dificuldade que os consumidores tinham para encontrar hortaliças agroecológicas ou orgânicas no mercado de Belo Horizonte. A escassez desses produtos na cidade, por si só, explicaria o interesse pessoal dos consumidores. Nesse caso, eles procurariam as CSAs da RMBH por não encontrarem as hortaliças facilmente no mercado.

Observou-se também que os vegetais orgânicos eram comercializados a preços altos na capital. O pesquisador, assim como fez em Londres, investigou o mercado de hortaliças em Belo Horizonte. No período de junho de 2016 a junho de 2017, realizaram-se pesquisas na cidade com o objetivo de comparar os preços das hortaliças produzidas na unidade experimental com os preços praticados pelo comércio convencional. Nesse período, o valor das cestas praticadas pelas CSAs da RMBH variou entre R\$ 34,62 e R\$ 41,54. O peso médio das cestas era de 7kg, mas existia grande variação de uma semana para outra. O pesquisador fez uma opção conservadora e montou uma cesta com 5k 740gs de produtos orgânicos no mercado. O preço médio da cesta foi de R\$ 145,13.

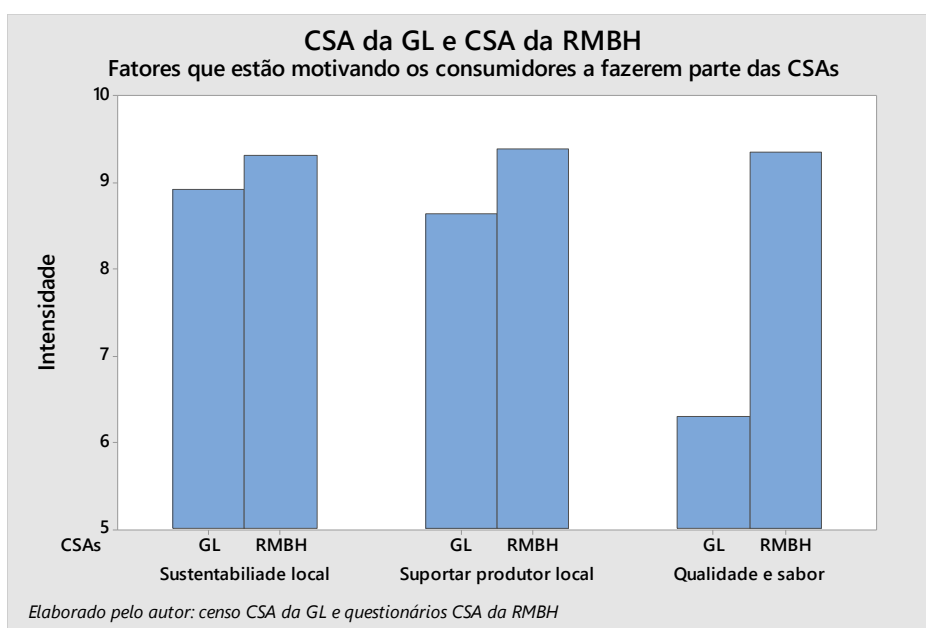
Para os mesmos produtos fornecidos pela unidade experimental da CSA, enquanto a empresa cobrava R\$ 41,54 de seus membros, o valor praticado pelo mercado de orgânicos era de R\$ 145,13. A diferença de preços estava em torno de 250%, outro fator que poderia explicar o interesse pessoal dos consumidores de Belo Horizonte. O Dendrograma da Figura 6.2 mostrou que quase um terço dos consumidores dessa CSA participava do projeto, prioritariamente, por interesses econômicos. Quanto aos outros consumidores, quase dois terços, embora eles tivessem interesses socioambientais, eles também demonstraram ter algum interesse pessoal. Menos de dez por cento dos membros da empresa apresentaram interesse, prioritariamente, socioambiental.

Embora não fosse possível afirmar com certeza sobre as fronteiras que delimitavam os três grupos de consumidores da CSA da RMBH, os dados corroboraram os resultados verificados no Dendrograma. Em outros termos, os preços baixos e a disponibilidade dos produtos poderiam explicar de forma objetiva o interesse individual dos consumidores brasileiros. Por outro lado, os consumidores londrinos não poderiam estar na CSA pelos mesmos motivos. Em função das evidências, pareceu razoável acreditar que os consumidores da CSA da GL apresentassem interesses gerais em maior proporção do que os consumidores da CSA da RMBH. Em Londres, havia motivação socioambiental maior do que aquela que se verificou em Belo Horizonte.

O Gráfico 6.5 comparou a CSA da GL com a CSA da RMBH na perspectiva de três

variáveis qualitativas. Tanto em Londres quanto em Belo Horizonte, os consumidores responderam sobre os fatores que mais os motivavam a fazer parte da CSA. Nas duas cidades, os respondentes enfatizaram a sustentabilidade local e o suporte aos produtores locais. Ambas as variáveis se referiam ao interesse geral ou social. Especificamente para essas duas perguntas, os consumidores da CSA brasileira pareceram muito interessados pelas questões sociais, comparativamente com os ingleses. Entretanto, as outras fontes de evidências não confirmaram esse dado, o que indicou mais um fator de confusão causado pela cordialidade brasileira (De Holanda et al., 1995).

Gráfico 6.5 – Perfil dos consumidores das CSAs da GL e RMBH



Ainda sobre o Gráfico 6.5, a terceira pergunta que os consumidores responderam foi sobre a qualidade e o sabor dos alimentos. Essa questão estava associada com o interesse pessoal. Nesse caso, o gráfico mostrou que os consumidores da CSA da RMBH supervalorizaram os itens da cesta, o que não aconteceu na CSA da GL. Esse dado confirmou que o consumidor da empresa brasileira sobrepunha o interesse individual ao social, comparativamente com consumidor da empresa inglesa. Uma análise conjunta das evidências de pesquisa ratificou tal diferença entre os consumidores.

O Gráfico 6.5 mostrou que a motivação dos consumidores da CSA da GL foi muito mais intensa quando se tratou da sustentabilidade local e do suporte ao produtor local, comparativamente

com a motivação deles pela qualidade e pelo sabor dos alimentos. No caso brasileiro, os consumidores participavam da CSA motivados pelos valores que os vegetais apresentavam. A supervalorização desse interesse individual poderia indicar a cordialidade dos brasileiros (De Holanda et al., 1995) quando eles responderam sobre a sustentabilidade e o apoio ao produtor local. O voluntariado (Coin, 2016) foi outro indicativo de que os ingleses tinham interesses mais gerais do que os brasileiros. Na CSA da GL, muitas pessoas do cultivo trabalhavam em prol das causas socioambientais, sem salário.

O pesquisador observou que os fatores históricos e culturais poderiam explicar a diferença entre os consumidores das duas empresas (Quadro 5.1). No início do século XX, a Europa protagonizou diversos movimentos sociais em favor da agroecologia (Nabi et al., 2017). Em países diferentes, as pessoas se mobilizaram contra o uso da química na agricultura. Especificamente, na Inglaterra havia duas vertentes fortes desse movimento, uma em prol da agricultura orgânica e outra em prol da agricultura biodinâmica. A Soil Association foi criada no país para difundir a agricultura orgânica. Ela ainda era uma das instituições mais atuantes na época da pesquisa. Mesmo em 2017, o consumidor da CSA da GL carregava consigo resquícios desses movimentos.

Logo após a primeira vertente dos movimentos sociais, denominada movimentos rebeldes (Ehlers, 1994), surgiram os movimentos de contestação (Schneider & Zanelli, 2017). Na segunda metade do século XX, a sociedade se organizou para protestar contra os transgênicos e os agrotóxicos. Como os movimentos sociais estavam bem organizados na Inglaterra, esses produtos não entraram no país. No Brasil desse período, a cultura de protesto em favor da agroecologia não era forte o suficiente para impedir a entrada dos transgênicos e dos agrotóxicos no país. Então, diferentemente do que ocorreu na Inglaterra, os produtos americanos entraram e se estabeleceram no Brasil com certa facilidade.

. Os movimentos sociais que ocorreram ao longo do século XX na Inglaterra produziram resultados objetivos, por exemplo eles impediram a entrada dos agrotóxicos e dos transgênicos no país. Esses fatores históricos (Quadro 5.1) contribuem para explicar a CSA da GL como um movimento social (Blättel-Mink et al., 2017). A empresa londrina foi constituída no final dos anos de 1990, quando seus fundadores ainda estavam sob a influência dos movimentos. Entretanto, não existiam evidências para dizer que a CSA da RMBH fosse um movimento social. Nessa perspectiva, uma análise do modelo de gestão das duas empresas ratificou o fato, pois os administradores da CSA londrina tinham interesses mais amplos do que aqueles da CSA

belorizontina.

A CSA da GL se constituiu como uma empresa sem fins lucrativos (Jegers, 2008). Os seus gestores não tomavam para si os recursos financeiros acumulados pela instituição. Esses administradores, geralmente tinham outras atividades e destinavam parte do tempo às tarefas da CSA. As regras relativas à remuneração do trabalho deles estavam bem definidas, eles ganhavam proporcionalmente às horas trabalhadas. Nesse caso, o valor do salário dependia do tempo de dedicação, e não da função desempenhada. Na empresa, todos os trabalhadores tinham o mesmo valor. Os seus administradores, por meio de um relatório anual de atividades, prestavam contas para todos os membros da CSA da GL, “relatório anual” (Anexo B). A transparência gerava confiança (Newbold, 2011; Petherick, 2017).

Enquanto os salários na CSA da GL tinham como referência o piso salarial inglês, os salários dos gestores das CSAs da RMBH eram proporcionais ao faturamento da empresa. Por essa razão, não se tratava de um valor fixo que remunerasse de forma justa o trabalho realizado. Geralmente, não havia uma preocupação com a carga horária de trabalho dos produtores e suas respectivas remunerações. Além disso, não estava claro para o público externo qual seria a diferença de salários entre os trabalhadores da administração. Principalmente, não havia um planejamento transparente para a distribuição dos recursos financeiros acumulados.

Conforme a entrevista do gestor da CSA dissidente, os recursos destinados à remuneração dos administradores eram distribuídos equitativamente. Ainda assim, as regras para remuneração dentro dos grupos de trabalhos não pareciam claras. Diferentemente da CSA dissidente, a gestão da CSA da RMBH era verticalizada. O ganho do Gestor, conforme a sua entrevista, era igual ao dos agricultores. Entretanto, além do trabalho, os produtores investiam nos insumos e possuíam os meios de produção. A parte do Gestor era livre de quaisquer investimentos. Ademais, a empresa não estava organizada para, ou não havia interesse de, prestar conta de sua movimentação financeira amplamente para os membros, o que gerava insegurança (Caldas, 2017; Oliveira, 2017).

Observou-se que a dimensão social dessas CSAs estava influenciando a forma de organização delas nas cidades de Belo Horizonte e Londres. Então, o pesquisador procurou explicar a dinâmica organizacional das empresas, tanto na perspectiva da gestão interna quanto da gestão externa (Quadro 5.1). Entretanto, nesse modelo de empresa social, os produtores, consumidores e administradores compartilhavam a gestão, o que dificultou separar aquilo que era interno daquilo que era externo (Saltmarsh et al., 2011; Darolt, 2012).

A pesquisa mostrou que os produtores ingleses estavam mais preparados que os produtores brasileiros, e os fatores demográficos explicaram essa diferença. Como consequência, a empresa londrina ofertava para os seus consumidores uma maior variedade de produtos, mais opções de preços e mantinha um controle rigoroso de qualidade. Por isso, eles praticavam um preço acima do preço de mercado. Por outro lado, a CSA da RMBH enfrentava as reclamações dos consumidores e, principalmente pela falta da certificação, não podiam colocar o preço justo em suas cestas. Os produtores brasileiros não investiam nas áreas de cultivo pela falta de recursos financeiros, e os consumidores pagavam pelas hortaliças apenas 35% do valor de mercado.

Os consumidores das CSAs tinham alto nível de escolaridade e renda, tanto em Belo Horizonte quanto em Londres. Mas, enquanto o interesse social predominava na empresa londrina, na CSA brasileira predominava o interesse pessoal. Os fatores históricos e culturais (Quadro 1) explicaram essa diferença. Em função de sua dimensão social, a empresa londrina financiava os seus projetos com recursos públicos não retornáveis. Por outro lado, os próprios membros da CSA da RMBH tinham que financiar todo o processo produtivo, o que aumentava o custo de produção. Ademais, na capital inglesa existiam mais pessoas com predisposição para aderir aos projetos socioambientais do que em Belo Horizonte.

Os administradores das CSAs carregavam consigo as mesmas características dos consumidores, mesmo porque eles formavam um subgrupo no grupo dos consumidores. Observou-se que nos projetos da CSA da GL manifestavam-se interesses gerais, enquanto a CSA da RMBH defendia os interesses pessoais de seus membros. Os interesses gerais em adição à comunicação externa (Quadro 1) implicaram a conquista de mais consumidores. Da mesma forma, os interesses gerais em adição à comunicação interna (Quadro 1) implicaram mais confiança. A falta desses requisitos na empresa brasileira explicava a sua dificuldade em conquistar novos consumidores.

Em geral, os fatores demográficos contribuíram sobremaneira para explicar a dinâmica organizacional das CSAs em suas cidades. Em Londres, mais de 80% da população tinha formação superior (Oakland, 2015), enquanto esse índice era de 12,9% nas cidades brasileiras (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2012). O nível de escolarização, quase certamente, estaria correlacionado com a escolha da alimentação. Assim sendo, o número de consumidores disponíveis para a CSA da GL era bem maior do que o número de consumidores disponíveis para a CSA da RMBH.

A desigualdade social, sob a ótica econômica, também influenciava a organização das

empresas em suas regiões. Na Inglaterra, 40% das pessoas ocupavam a classe mais alta, 30% a classe intermediária e o outros a classe mais baixa (Goldthorpe, 2016). Mas, para Oakland (2015), bastava destacar que 60% da população ocupava a classe média e que os outros compunham a classe trabalhadora. Independentemente da divisão das classes, quase totalidade dos londrinos era capaz de fazer parte da CSA. Os dados mostraram que o valor da mensalidade que a empresa cobrava era inferior a 4% do valor do piso salarial na cidade. Nesse caso, observou-se que a renda não era uma variável restritiva para a captação de consumidores em Londres.

No que se relaciona à desigualdade social, o caso brasileiro era bem diferente. A classe média tradicional no país se compunha por apenas 10% da população. O que caracterizava esse grupo era, por exemplo, a possibilidade que eles tinham de consumir serviços de escolas particulares e serviços particulares de saúde. Como se tratava de um país heterogêneo na perspectiva da renda, os demais brasileiros apresentavam salários bem baixos. Quase 40% dos empregados tinham condição subproletária, sendo que 26% deles ganhavam no máximo um salário mínimo. Observou-se ainda que aproximadamente metade dos trabalhadores estava desprotegida pelos direitos trabalhistas (A. Singer, 2015).

No cenário apresentado para o Brasil, sob a ótica da renda, A. Singer (2015) observa ainda que quase 25% das famílias do país necessitavam do auxílio Bolsa Família, em 2013. Por essas questões, acreditava-se que apenas uma pequena parcela da população de Belo Horizonte poderia fazer parte da CSA. O valor da cesta de hortaliças praticado pela empresa era muito baixo, comparativamente ao preço dos vegetais orgânicos disponíveis no mercado. Entretanto, a cesta da CSA brasileira representava mensalmente quase 20% do salário mínimo no país. Diferentemente do caso de Londres, a variável renda impedia que a grande maioria dos belo-horizontinos se tornasse membra da CSA.

6.6.2 As CSAs na perspectiva ambiental

Conforme se observou, os resultados da pesquisa apontaram algumas diferenças entre as CSAs de Belo Horizonte e de Londres na perspectiva social, e os dados explicaram essas diferenças a partir de suas causas. Da mesma forma, as duas empresas apresentaram características diferentes sob a ótica ambiental. A princípio, observou-se que os ingleses valorizavam mais as questões sobre o meio ambiente do que os brasileiros. Uma possível explicação para essa diferença foi o grau de

escolarização nos dois países. Entre os cidadãos com níveis maiores de escolaridade, existiam maiores preocupações com a natureza (Hamilton et al., 2015; Burton, 2014). Ademais, os ingleses participaram ativamente dos movimentos sociais em prol do meio ambiente no século XX (Ehlers, 2017).

No âmbito do processo produtivo, a CSA da RMBH também se diferenciava da CSA da GL. Parte dos insumos que se utilizava na empresa brasileira não se utilizava na empresa inglesa e vice-versa. Quanto ao adubo, um dos principais insumos agrícolas, as unidades de produção do centro de Londres usavam exclusivamente aquele derivado das plantas. No caso brasileiro, predominava o adubo de origem animal. Em nenhum dos casos, verificaram-se adubos químicos no processo produtivo. Observou-se que as duas empresas buscavam produzir na perspectiva agroecológica, independentemente da certificação.

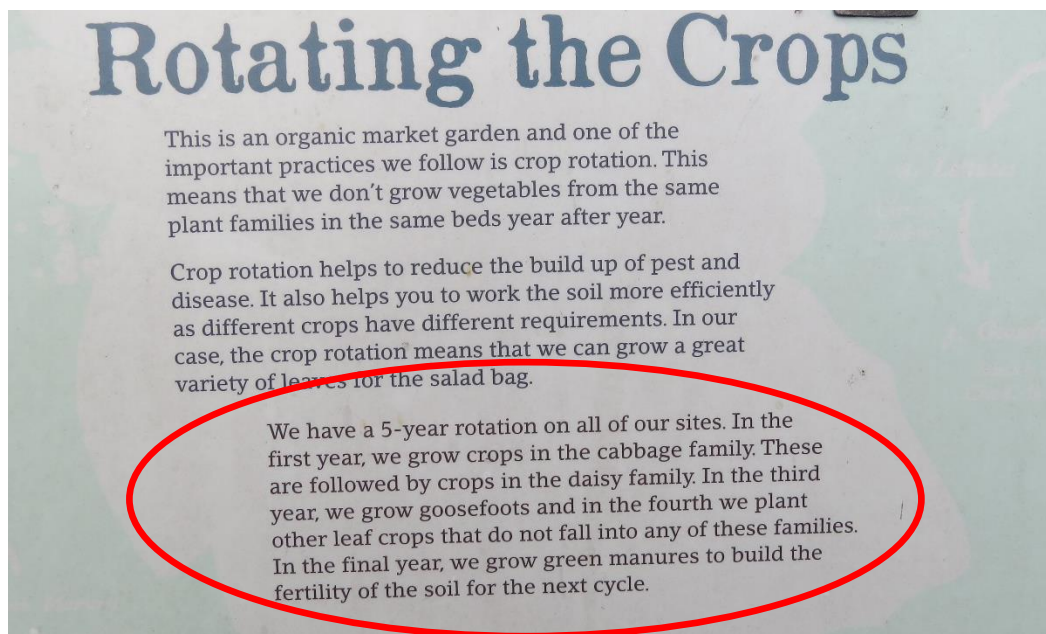
As unidades produtivas da área central de Londres eram pequenas, por isso elas eram incompatíveis com a criação de animais simultaneamente ao o cultivo. Assim sendo, a aquisição do esterco se tornava mais difícil para aqueles produtores. Por outro lado, o lixo orgânico proveniente das plantas existia em abundância nos locais de cultivo. Geralmente, as áreas produtivas estavam próximas dos parques, o que facilitava a obtenção de resíduos vegetais. Além da facilidade que os agricultores tinham para obter a matéria prima para o composto, eles eram beneficiados com a doação desse tipo de adubo pelo poder público. A observação participativa e as entrevistas mostram que os agricultores da CSA da GL tinham habilidades para fazer o composto.

Diferentemente das áreas produtivas de Londres, conforme mostraram as Figuras 5.3, 5.4 e 5.5, os cultivos das CSAs da RMBH estavam fora da cidade. Por essa razão, os produtores dessas empresas tinham terras em tamanhos suficientes para trabalhar com a criação e o cultivo de hortaliças, ao mesmo tempo. Em adição, os vizinhos geralmente criavam gado, o que facilitava o acesso à matéria prima destinada à confecção do composto. Geralmente, o esterco não produzido no próprio cultivo era comprado nas fazendas vizinhas, mas alguns agricultores conseguiam doações de abatedouros ou frigoríficos. No caso do esterco bovino, o produtor se limitava a amontoá-lo por um tempo antes de colocá-lo nas plantas.

Referente à produção do adubo, o que explicou a diferença entre as empresas foi a facilidade com que os produtores acessavam a matéria prima (Quadro 5.1), e o método que eles empregavam para tratar a terra. No caso londrino, os agricultores dominavam as técnicas de produção do

composto a partir dos resíduos das plantas (Nabi et al., 2017), mas a produção era difícil e demorada. Ademais, eles respeitavam o período de pousio (Ehlers, 2017). O ciclo para a rotação de cultura dos ingleses era de cinco anos, conforme mostrou a Foto 6.25. Nos primeiros quatro anos, eles variavam o tipo de cultura em cada um dos canteiros anualmente. No quinto ano, eles plantavam o “adubo verde” com o propósito de melhorar a fertilidade do solo para o próximo ciclo.

Foto 6.25 – Rotação de culturas e pousio na CSA da GL



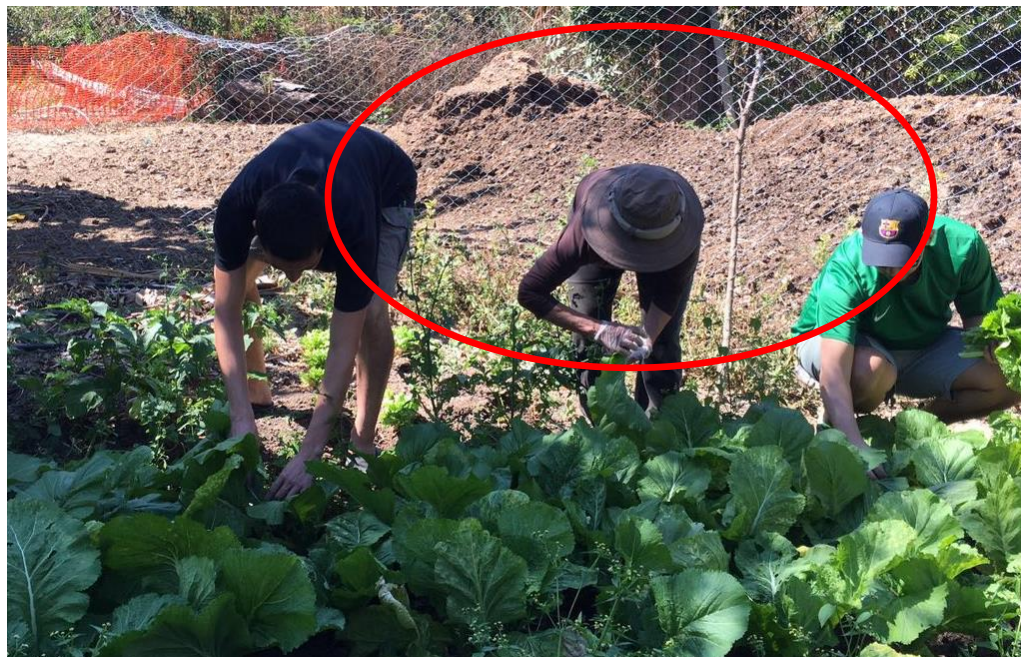
Fonte: Fotografia do autor

Os produtores da CSA da RMBH geralmente não se ocupavam de transformar o esterco bovino em composto. Por essa razão, não havia garantias de que eles estavam tratando a terra adequadamente (Sediyama et al., 2015). A Foto 6.26 mostrou, ao fundo, uma pilha de esterco bovino. Nesse caso, o produtor P1 recebeu a doação do resíduo de um matadouro e o empilhou. O material ficava amontoado até ficar curtido, depois era utilizado. Como se tratava de resíduo proveniente da indústria frigorífica, a probabilidade de contaminação no esterco era alta. Isso, porque os fazendeiros brasileiros aplicavam produtos químicos em seus rebanhos. Observou-se que o material recebido pelos agricultores não era analisado.

Conforme Sediyama et al. (2015), para reduzir o risco de contaminação das hortaliças, o esterco deveria ser transformado em adubo, o que demandava um prazo de 98 dias e técnicas específicas. Em adição, os agricultores brasileiros não tinham o hábito de analisar a terra

periodicamente, então não se controlava a capacidade produtiva da unidade de cultivo. Outra ação que não se observou na CSA da RMBH foram as rotações sistemáticas dos cultivares. A inobservância dos ciclos para as rotações e o desrespeito ao período de pousio, conforme De Oliveira Trecha et al. (2017), poderia comprometer as próximas colheitas.

Foto 6.26 – Pilha de esterco de gado ao fundo CSA da RMBH



Fonte: Fotografia cedida pelo produtor P1

O pesquisador verificou, a partir de análises na unidade experimental, que a terra demandava cuidados continuados. No início de 2016, o solo dessa unidade foi adequadamente preparado para receber os plantios iniciais. Em função desse tratamento, as primeiras colheitas foram abundantes. Entretanto, não se aplicou o mesmo padrão de adubação nos seis meses subsequentes. A resposta da natureza foi imediata. As colheitas do último trimestre do ano foram extremamente fracas. A unidade voltou a produzir com fartura três meses após os novos tratamentos que a terra recebeu. Para o pesquisador, não restou dúvidas de que o sucesso da CSA dependia de todos os cuidados ambientais.

Com relação a recuperação e manutenção da terra, a CSA da GL se mostrou bem diferente da CSA da RMBH. O nível de preparo dos agricultores ingleses, comparativamente com a competência técnica dos agricultores brasileiros, explicava parte das diferenças apresentadas. A

CSA da GL selecionava agricultores escolarizados e os treinava de acordo com os padrões da empresa. No caso brasileiro, os agricultores contavam apenas com o apoio da EMATER, mas os técnicos não tinham disponibilidade para visitas constantes ao local de produção. Por essa razão, as unidades de cultivo da CSA da RMBH não cumpriam todos os requisitos ambientais.

Verificou-se também que o Estado fiscalizava as áreas de cultivos londrinas. Conforme o acordo estabelecido entre o poder público e a empresa, a CSA da GL recebia a terra para trabalhar, mas se comprometia a cuidar do meio ambiente. Nesse caso, a empresa recuperava o solo deteriorado que recebia e o tornava produtivo. O governo brasileiro, por outro lado, não se ocupava de cuidar da agricultura urbana. A CSA da RMBH surgiu sob o pressuposto de que haveria um amplo controle social da produção (Altieri, 2018). Entretanto, o controle por parte dos consumidores se restringia à parte de fiscalização. Eles também não se ocupavam de dar suporte para o produtor.

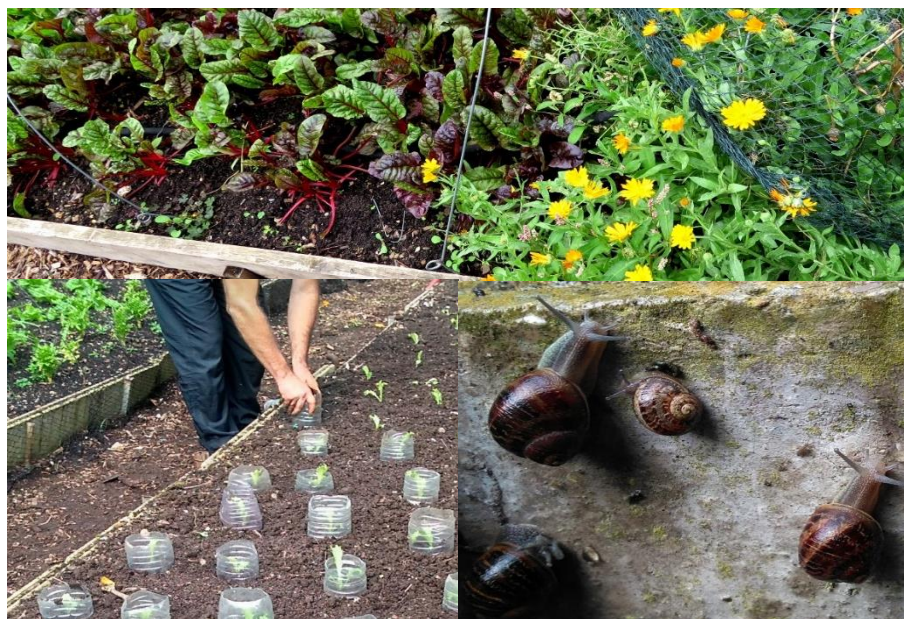
A relação entre a produtividade e a preservação ambiental foi outro fator explicativo para as diferenças entre os dois casos de estudo. De acordo com a estrutura da CSA da RMBH, um único produtor era responsável pelo fornecimento de alimentos para um grupo de famílias. Como o retorno financeiro da atividade era pequeno, ele sofria pressão para manter a alta produtividade a custos baixos (Quadro 5.1). Essas circunstâncias comprometiam o tratamento da terra, pois o agricultor não podia deixá-la descansar o tempo suficiente. Na CSA da GL, a produção era desvinculada do abastecimento das famílias, por essa razão os produtores cumpriam com rigor os ciclos de produção que garantiam equilíbrio ambiental.

A pesquisa mostrou outra diferença entre as duas empresas na perspectiva do meio ambiente. Na CSA da GL, os agricultores plantavam mudas agroecológicas. Todas as unidades de cultivo, inclusive as unidades externas, produziam as suas próprias mudas. No caso da CSA brasileira, os agricultores compravam as mudas ao invés de produzi-las. O fornecedor da empresa produzia as mudas em larga escala. Conforme observação direta, verificou-se que as sementes usadas poderiam ser transgênicas e que o substrato empregado no processo produtivo tinha composição química (Sediyama et al., 2015).

Alguns fatores explicavam o uso das mudas convencionais nas unidades de cultivo da CSA da RMBH. Entre eles, destaca-se a inabilidade dos agricultores. Em suas entrevistas, eles disseram que a produção das mudas era muito difícil e arriscada, por isso eles preferiam comprá-las de um fornecedor externo. Os próprios técnicos da EMATER, conforme notas de campo,

desaconselhavam a produção das mudas na própria área de cultivo. Outro fator impeditivo para a produção de mudas agroecológicas era a oferta das sementes. Diferentemente da disponibilidade que se observou em Londres, em Belo Horizonte não se encontravam sementes orgânicas facilmente.

Foto 6.27 – Controle biológico de pragas CSA da GL



Fonte: Fotografia do autor

Ainda na perspectiva ambiental, destacou-se o combate às pragas (Foto 6.27) como diferença entre a CSA da RMBH e a CSA da GL. A observação participativa em Londres mostrou que os agricultores londrinos não usavam defensivos. No caso brasileiro, conforme evidenciaram a prática na unidade experimental e a observação nas outras unidades de cultivo, os defensivos agroecológicos eram obrigatórios. O número de pragas era muito grande. Elas se multiplicavam rapidamente tomando conta de toda a produção. Por isso, o processo produtivo demandava observação diária para evitar infestações generalizadas. Na unidade experimental, aplicavam-se os defensivos agroecológicos semanalmente de forma preventiva.

Na CSA da GL, havia grande preocupação em manter o equilíbrio ecológico. Os agricultores plantavam flores nas cabeças dos canteiros com o objetivo de atrair os insetos para a área de produção. Ademais, eles mantinham os caramujos, as lesmas, as formigas e outros pequenos animais no âmbito da unidade de cultivo. Entre os bichos, tinham aqueles que se

alimentavam das hortaliças. Com o propósito de proteger essas plantas, os agricultores deixavam uma área exclusiva para os bichos dentro da unidade. Além disso, eles protegiam a plantação com seções de garrafas pets (Foto 6.27). Essas ações garantiam o controle biológico das pragas e tornavam desnecessários o controle diário da plantação e o uso de defensivos agroecológicos.

A opção que o Brasil fez na década de 1970, época da Revolução Verde, gerou um desequilíbrio ecológico sem precedentes no país. Em nome do apoio aos projetos dos Estados Unidos, os governantes brasileiros aceitaram incondicionalmente os agrotóxicos e os transgênicos americanos (Pereira et al., 2017). Observou-se que, ainda no ano de 2018, os políticos que compunham a Bancada Ruralista (Sauer & Leite, 2017) continuavam defendendo os interesses das indústrias do veneno. No Brasil do século XXI, prevalecia o uso de pesticidas e adubos químicos e, no campo político, não havia sinais claros de mudanças para o futuro.

O uso dos agrotóxicos no meio ambiente prejudicava sobremaneira os seres humanos, uma vez que eles podiam causar doenças incuráveis (Meirelles, 2015). Além disso, o veneno matava tanto as pragas quanto matava os seus predadores, mas em proporções diferentes. Os predadores eram eliminados por completo, mas apenas 80% das pragas morriam. Dessa forma, permaneciam as pragas e não tinha predadores naturais para combatê-las (Paschoal, 1979). O uso contínuo dos agrotóxicos selecionou os agressores mais resistentes para os cultivos do Brasil, diferentemente do que ocorreu na Inglaterra. Assim sendo, era mais fácil combater as pragas na CSA da GL do que na CSA da RMBH. A agricultura agroecológica neste país demandava muito mais trabalho.

Na perspectiva ambiental, as CSAs de Belo Horizonte e de Londres estavam se organizando em suas cidades de formas diferentes. A pesquisa mostrou que os londrinos valorizavam mais as questões ambientais do que os brasileiros. Por essa razão, a CSA da GL tinha um mercado consumidor maior do que CSA da RMBH, uma vez que ambas estavam focadas em produtos agroecológicos. Observou-se ainda que essa empresa inglesa ampliou o seu mercado consumidor, quando optou por ofertar produtos, exclusivamente, certificados.

As duas empresas usavam métodos e adubos diferentes para tratar o solo. Sob esse aspecto, a CSA da GL se certificou para a produção de orgânicos, o que explica os cuidados ambientais que a empresa tinha (Quadro 5.1). O processo produtivo na CSA belo-horizontina não lhe garantiu o certificado. Então, essa empresa limitou o seu público consumidor às pessoas que acreditavam no controle social da produção. Ademais, em função do adubo que as empresas usavam, o custo de produção na CSA da RMBH era mais alto. Na região metropolitana de Belo Horizonte, o agricultor

precisava comprar o esterco bovino ou pagar para transportá-lo. Em Londres, aproveitavam-se os resíduos disponíveis, aproveitava-se o “lixo”.

Em adição, observou-se que a falta de procedimentos padronizados no processo produtivo comprometia o fornecimento das cestas. O sistema organizacional da CSA da RMBH demandava acurácia no planejamento do plantio. Além disso, a resposta da terra dependia do tratamento que ela recebia. Como os agricultores não tinham competência técnica para fazer bons planejamentos e nem tinham métodos padronizados para recuperar o solo, faltavam produtos nas cestas. Esse desajuste causava evasão entre os consumidores. Isso não acontecia na CSA da GL, uma vez que a empresa planejava bem a sua produção e tinha vários fornecedores para um grupo. A empresa inglesa estava menos vulnerável às variabilidades naturais do processo.

O trabalho mostrou também que a opção do governo brasileiro pelo uso das sementes transgênicas influenciou o processo produtivo da CSA da RMBH. Diferentemente da CSA da GL, a empresa brasileira não tinha acesso fácil às sementes orgânicas. Esse era um fator restritivo na produção agroecológica, o que reduzia o valor dos vegetais ofertados pela empresa. Ademais, a opção do país pelo uso de agrotóxicos aumentou significativamente o custo final das hortaliças da CSA da RMBH. Como existia uma diversidade de pragas no país, mas não existiam predadores o suficiente, os cultivos brasileiros demandavam mais mão de obra do que os cultivos ingleses. No Brasil, o combate às pragas precisava ser diário, o que encarecia a produção.

Em resumo, produzir hortaliças agroecológicas no Brasil era mais caro do que as produzir na Inglaterra. Além disso, comparativamente, o preço de venda era menor, porque o agricultor não tinha perfil para certificar a sua produção. Na perspectiva social, o poder de compra de grande parte dos brasileiros era menor do que dos ingleses, o que restringia o mercado consumidor dos produtos livres de veneno no país. Ainda sob a ótica da dimensão social, os países europeus viveram os movimentos em prol do meio ambiente, o que os tornava mais susceptíveis a fazer parte das CSAs de lá. Por essas razões, a CSA da RMBH estava se organizando em Belo Horizonte com mais dificuldade do que a CSA inglesa estava se organizando em Londres.

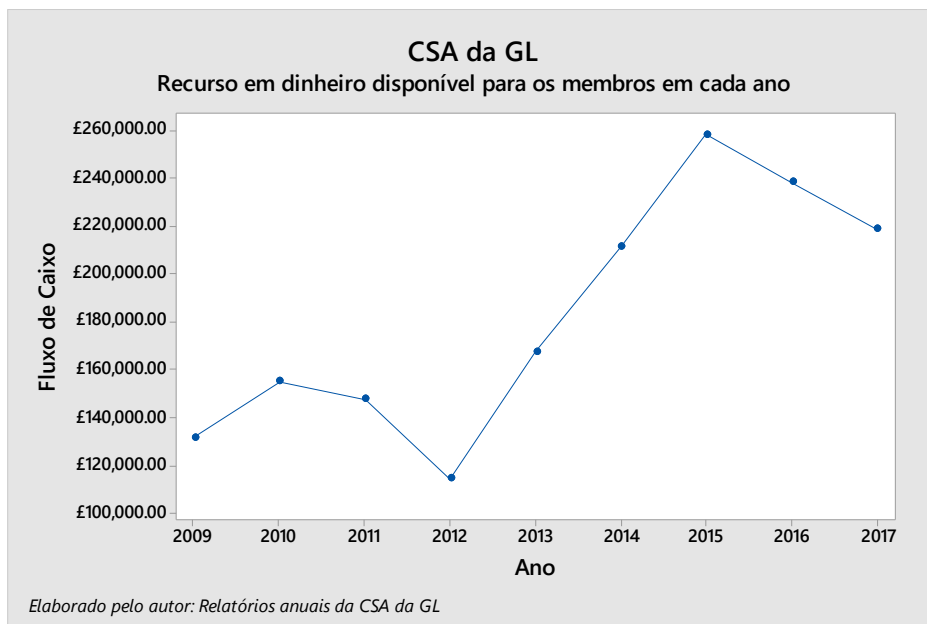
6.6.3 As CSAs na perspectiva econômica

Embora os fatores sociais e ambientais tenham contribuído para explicar a dinâmica organizacional das CSAs da RMBH e da GL em suas cidades, o fator econômico foi uma variável

preponderante para análise. As pesquisas anteriores sobre o tema não o abordaram sob as óticas do custo de produção, da precificação e da comercialização (Quadro 5.1). No Brasil, em particular, o que explicou a falta de dados nessa dimensão foi a inabilidade dos produtores familiares para lidarem com o custo. No caso inglês, especificamente para as CSAs, acreditou-se que os pesquisadores consideraram o tema incipiente para discuti-lo na perspectiva econômica.

Outra explicação para a ausência de trabalhos acadêmicos, realizados a partir da movimentação financeira das pequenas empresas, seria a indisponibilidade dos dados. No caso desta pesquisa, para obter os custos e as receitas da CSA brasileira, o próprio pesquisador montou uma unidade de produção experimental. Então, ele gerou resultados comparáveis com aqueles que seriam obtidos pelas outras unidades produtivas da CSA da RMBH. Para o caso da CSA inglesa, o pesquisador trabalhou voluntariamente na empresa, onde observou a sua movimentação ao longo de um semestre. Ademais, ele teve acesso aos relatórios financeiros anuais da CSA da GL e trabalhou com os dados observados em campo em conjunto com aqueles documentais.

Gráfico 6.6 – Recurso em dinheiro disponível para os membros da CSA da GL



O pesquisador observou que, embora a empresa londrina estivesse fazendo investimentos frequentes em projetos sociais e em seu sistema de gestão, o seu fluxo de caixa era positivo (Gráfico 6.6). O Gráfico 6.6 mostrou o valor em dinheiro que estava disponível para os membros da CSA da GL entre 2009 a 2017. Ela fez investimentos para montar a unidade de Dagenham, o que

justificou a redução de seus recursos entre 2010 e 2012, conforme o gráfico. Como se tratou de um projeto social, eles obtiveram muitos recursos a fundo perdido para potencializar os investimentos. Em contrapartida, a inauguração da nova unidade gerou o crescimento apresentado entre 2012 e 2015 (Gráfico 6.6). Após 2015, eles iniciaram a modernização do sistema de gestão da empresa.

Em síntese, observou-se que o fluxo de caixa da empresa poderia explicar a relativa facilidade com que ela se organizava em Londres. A declaração de seu contador, na AGM de 2017, evidenciou que ela suportava imprevistos do tipo: pragas, intempéries, aumento do custo de produção, etc. “Quanto ao posicionamento da empresa no balanço desse ano, houve uma perda em torno de £ 19.000,00. Entretanto, no que se relaciona a sua posição financeira geral, a CSA da GL permanece forte. As suas vendas no Box Scheme continuam crescendo e ela possui reservas suficientes no banco (£ 238.628) para financiar os nossos projetos futuros” (relatório anual, 2017, tradução nossa).²² De fato, a dinâmica organizacional se relacionava com a reserva financeira.

Por outro lado, a CSA da RMBH estava encontrando dificuldades para se consolidar em Belo Horizonte, conforme comunicado do Gestor em 2018. “Bom dia, CSA da RMBH! Vamos tratar agora de um assunto de máxima importância!...Nossa querida CSA da RMBH está tornando-se insustentável e não temos outra fonte de recursos além das mensalidades. Pela primeira vez, em 3 anos e meio, fechamos o mês no vermelho... Nossa receita de julho não foi suficiente para cobrir as despesas: zeramos nosso fundo de reserva e ainda estamos devendo aos agricultores....”. Essa fala, em adição com os dados anteriores, evidencia a importância da dimensão econômica para a estruturação das empresas em suas cidades.

Entre os fatores que explicaram a fragilidade da empresa belo-horizontina, na perspectiva econômica, estava a sua forma de constituição. A CSA da RMBH iniciou as suas atividades sem um planejamento claro de como seria constituído o seu capital. Os gestores não tinham um modelo que os permitissem acumular recursos financeiros. Em outros termos, eles não sabiam como seriam distribuídas as sobras, caso o fluxo de caixa fosse positivo no final do exercício. A CSA da GL, ao contrário, constituiu-se como uma empresa sem fins lucrativos (Jegers, 2008). A mão de obra essencial para o funcionamento da empresa era remunerada e incluída no custo de produção. As sobras pertenciam aos membros. Eles definiam o que fazer com elas.

²² The overall position was a loss of £19k for the year. However, the fundamental financial position of Growing Communities remains strong – with growing bag scheme sales and sufficient cash reserves in the bank (£238,628) to fund our future plans.

No caso brasileiro, como não havia um projeto consistente, os consumidores não se motivavam o suficiente para pagar um valor que fosse além do preço daqueles produtos que eles estavam consumindo. Ademais, os membros não controlavam o fluxo de caixa, o que gerava incertezas (Newbold, 2011; Petherick, 2017). Por esses motivos, os gestores não tinham respaldo para aumentar as mensalidades. Assim sendo, essa responsabilidade era transferida para os agricultores, mas eles também não tinham argumentos para propor reajustes, uma vez que não se apropriavam os custos. Quando a empresa anunciava a atualização dos valores das cestas, o consumidor se evadia. Então, na CSA da RMBH, os produtores discordavam sobre o aumento das mensalidades.

As técnicas para a apropriação do custo (Thomaz et al., 2015), conforme já mencionado, era outro fator explicativo para as dificuldades enfrentadas pelas CSAs da RMBH (Quadro 5.1). Em função do perfil, os produtores não sabiam como apurar os custos em suas unidades produtivas. Além disso, eles não podiam contar com o suporte da CSA para essa tarefa. Os gestores declararam, em suas entrevistas, que não sabiam precificar os produtos a partir do custo. Nesse caso, desde o início do projeto, o parâmetro para estabelecer os preços para os vegetais era o mercado convencional, prática comum entre os produtores familiares brasileiros (dos Santos Coelho et al., 2017).

No caso inglês, a precificação dos produtos se dava com base nos custos. Para montar as cestas, a empresa usava a produção própria e adquiria vegetais de outros produtores locais. Então, eles apuravam os custos de produção, os custos com os fornecedores e os custos com a distribuição. Sobre o custo total, a empresa acrescentava o valor que considerava necessário para conduzir os seus projetos. O gestor financeiro falou sobre a precificação. Para a pergunta: “Como a CSA da GL decide sobre o preço de suas cestas?”. O gestor respondeu: “Por meio da variável Markup. Isso nos permite cobrir os valores de nossas despesas gerais, pessoal etc, e também nos permite oferecer um preço que sentimos ser razoável.” (Entrevista, 15/11/2017, tradução nossa).²³

Os agricultores das CSAs da RMBH plantavam usando as técnicas empregadas na agroecologia (Nabi et al., 2017; Altieri, 2018), entretanto os seus produtos não eram certificados. O custo da produção agroecológica é superior ao custo da produção convencional (Feistauer et al.,

²³ Question: How does CSA da GL decide on the price of the veg bag? Answer: Via variable mark-ups. That allow us to cover the cost of our overheads, staffing etc, and that also enables us to offer a price we feel is affordable.

2017), principalmente se for considerado os malefícios que os agrotóxicos causaram ao país (Paschoal, 1979). Por essa razão, usar o mercado como parâmetro para precificar, era uma opção destrutiva para os produtores desta CSA. As entrevistas mostraram cordialidade dos consumidores para com os produtores (De Holanda et al., 1995), mas nas discussões sobre mensalidades, os consumidores defendiam apenas os seus interesses. Pois, eles usavam os preços dos vegetais produzidos quimicamente como referência para negociação.

Em função da baixa oferta de produtos orgânicos (Pádua et al., 2015) e da desvalorização dos produtores familiares (Maia & Buainain, 2015), os preços das hortaliças variavam muito no Brasil. Conforme a pesquisa realizada no mercado convencional de Belo Horizonte em 2017 e 2018, o preço da mesma cesta ofertada pelas CSAs da RMBH, porém com produtos comuns, ficava por menos de R\$ 30,00. Caso os produtos fossem orgânicos, o preço médio deles seria de quase R\$ 150,00. A Tabela 6.2 mostrou os preços de mercado para um exemplo das cestas fornecidas pela empresa. A variedade e o peso da tabela se assemelhavam ao da cesta. Os valores praticados pela CSA, no mesmo período, variaram entre R\$ 34,62 e R\$ 41,64.

Tabela 6.2 – Pesquisa de mercado realizada em 2017 e 2018

Produtos ofertados pela CSA da RMBH	Peso em Gramas	Preços em Reais	
		Orgânico	Convencional
Brócolis	350	12.82	3.88
Cenoura	700	12.27	1.75
Couve	200	19.98	1.07
Acelga	600	6.69	4.80
Alface	480	5.69	3.90
Manjericão	50	10.58	1.00
Cebolinha	180	6.99	1.15
Pimentão	180	5.65	0.72
Tomates	200	11.10	1.20
Rúcula	100	8.56	1.05
Limão	700	7.59	3.20
Banana	800	12.78	1.99
Rabanete	1200	24.43	3.00
Total	5740	145.13	28.71

Fonte: Tabela criada pelo autor

A partir dos dados da Tabela 6.2, observou-se que os membros da CSA da RMBH estavam

pagando entre 30% e 40% a mais pela cesta agroecológica do que pagariam no mercado, caso eles estivessem comprando uma cesta semelhante, mas com produtos convencionais. Sob a ótica desses consumidores, eles estavam sustentando o produtor e contribuindo para sustentar a comunidade local, conforme afirmaram os entrevistados representados no Gráfico 6.5. Entretanto, o custo da produção agroecológica no Brasil era significativamente maior do que o custo para produzir hortaliças convencionais (Feistauer et al., 2017; Paschoal, 1979). Diferentemente do caso londrino, nesse caso a comunidade não estava garantindo vida digna aos agricultores da região.

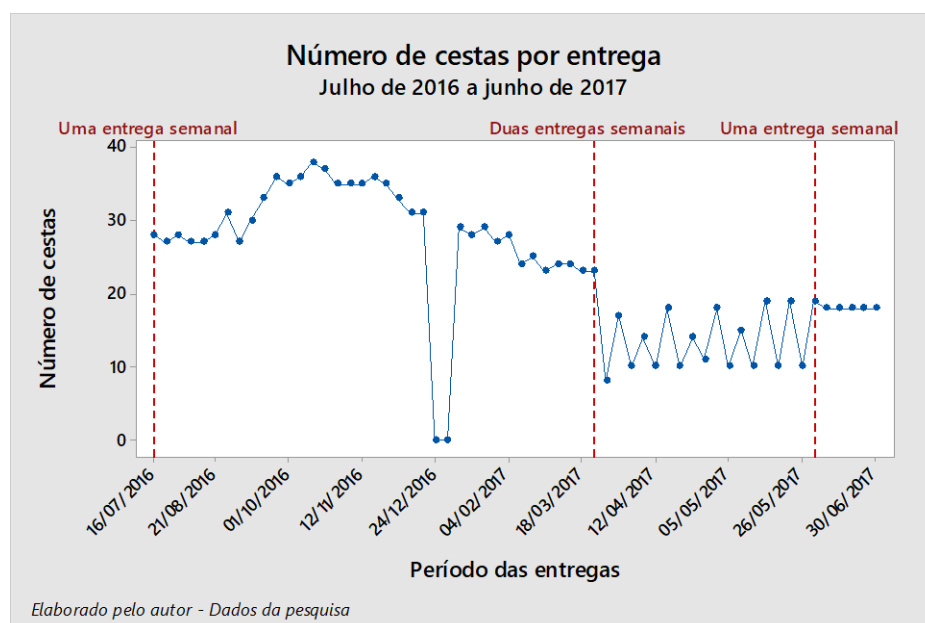
Os dados mostraram que os produtores familiares das zonas rurais possuíam alguns benefícios que não eram conferidos àqueles que produziam na zona urbana. Por exemplo, o empréstimo de tratores e a possibilidade de trabalhar em maiores áreas. Um produtor, com o auxílio de equipamentos e dos químicos provenientes da Revolução Verde, produzia o equivalente à produção de cinco agricultores agroecológicos (Mazoyer & Roudart, 2008). Então, os produtores rurais tinham um custo de produção inferior aos produtores urbanos. Mas o pequeno produtor rural, mesmo com os benefícios, tinha rendimento familiar per capita variando entre 25% e 30% do salário mínimo (Abramovay, 1998; Rodrigues & Barbosa, 2017).

Os agricultores das CSAs da RMBH recebiam um pouco mais pelos produtos do que receberiam se comercializassem no mercado convencional. Entretanto, eles não tinham os benefícios do poder público, não usavam produtos químicos e nem possuíam maiores propriedades. Por essas razões, o valor que eles estavam recebendo a mais pela cesta, no máximo, compensava a baixa produtividade do plantio agroecológico. Assim sendo, a CSA não estava remunerando os agricultores de forma justa. Em outros termos, eles estavam recebendo aproximadamente as mesmas quantias que os produtores rurais tradicionais recebiam (Abramovay, 1998; Rodrigues & Barbosa, 2017).

A unidade experimental da CSA da RMBH foi constituída com o propósito de gerar dados que permitissem uma análise global da empresa. Pela similaridade que existia entre essa unidade e o todo, podia-se dizer que ela cumpria o seu papel. Ao longo de um ano de funcionamento, a unidade experimental produziu e entregou 1.378 cestas, média de 115 por mês. O Gráfico 6.7 mostrou o número de cestas por entrega. Observou-se que a empresa iniciou as suas atividades com menos de 30 unidades. No mês de outubro, aproximou-se de 40. Depois foi reduzindo progressivamente até junho de 2017, quando encerrou as suas atividades com aproximadamente 20 cestas. As outras unidades da CSA produziam aproximadamente os mesmos volumes.

Os gestores das CSAs da RMBH tinham a pretensão de aumentar o número de unidades produtivas, entretanto o plano não avançou. A tendência que o Gráfico 6.7 apresentou para a unidade experimental, também se verificou nas outras unidades. Observou-se que os administradores encontravam dificuldades, tanto para captar novos consumidores quanto para identificar novos produtores. Em junho de 2017, a unidade experimental transferiu os seus consumidores para a unidade produtiva de P1, o que reduziu o impacto da evasão sobre a unidade. CSA dissidente optou por investir nos produtores neo-rurais. O Produtor P3 continuou em atividade, porém com menos da metade dos consumidores que atendia inicialmente.

Gráfico 6.7 – Número de cestas por entrega – unidade experimental

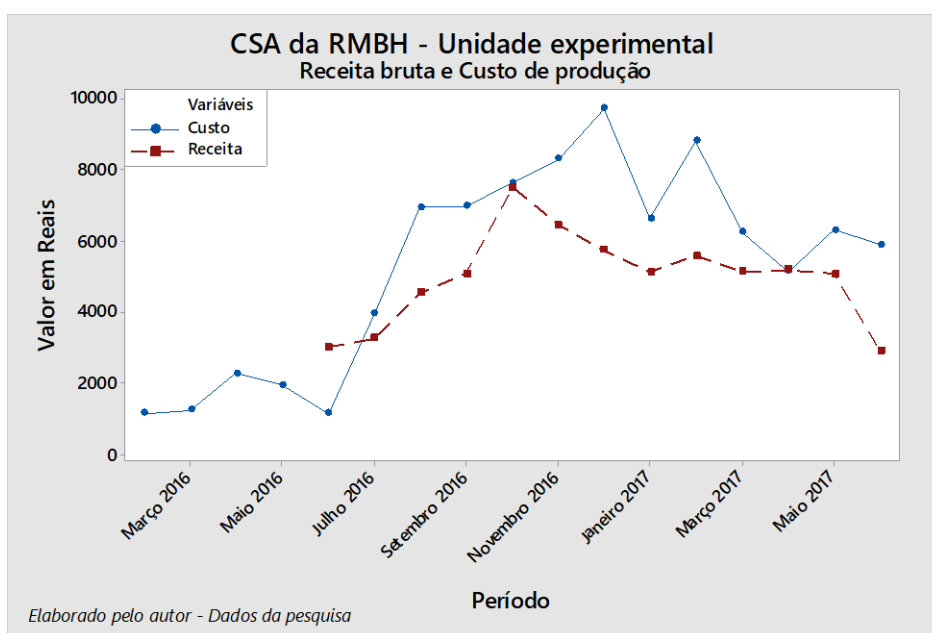


Um dos fatores que se relacionava com a captação de novos consumidores e de novos produtores era o valor das mensalidades. Esse, porém, dependia da apropriação de custos. O Gráfico 6.8 mostrou a receita bruta e o custo de produção da unidade experimental no período compreendido entre fevereiro de 2016 e junho de 2017. O método utilizado se aproximou do Custeio por absorção (Thomaz et al., 2015), embora não tenham sido apurados a depreciação de máquinas e equipamentos e o arrendamento da propriedade. As variáveis que compuseram o custo foram: mão de obra com respectivos encargos trabalhistas, insumos, manutenção, logística e os valores transferidos para a CSA no período.

Observou-se pelo Gráfico 6.8 que os gastos com o processo produtivo se iniciaram em

fevereiro. Nos dois primeiros meses, a unidade contava apenas com um funcionário, mas em abril houve uma nova contratação. A partir de junho, passaram a trabalhar três pessoas em média nessa unidade de produção, aproximadamente o mesmo número de trabalhadores das outras unidades. No mês de dezembro, em função do 13º salário e de outros compromissos trabalhistas, o custo de produção aumentou. O principal dado que o gráfico apresentou, entretanto, foi que a receita superou o custo apenas no mês de junho, momento em que o produtor recebeu o valor das taxas de inscrição. Fora esse mês, a empresa acumulou prejuízo em toda a sua trajetória.

Gráfico 6.8 – Receita bruta e custo de produção – unidade experimental



Não existem evidências de que as outras unidades de produção tenham se desempenhado de forma diferente. Pelo contrário, um dos trechos da entrevista do Produtor P3 ratifica os dados do Gráfico 6.8. Quando a entrevistadora lhe perguntou “Como variou a sua situação financeira com a implantação da CSA?”, o Produtor respondeu: “No começo melhorou, agora é que complicou [...] antes tinha muito consumidor.”. Para outra pergunta: “A CSA garante uma renda familiar estável, se fosse só a CSA daria para viver?”, ele respondeu: “Hoje não, hoje não, sem chance. Hoje para manter a horta com o que a gente ganha na CSA tá difícil.” (Entrevista do Produtor P3, 13/06/2017).

Embora pareça evidente que o agricultor não estivesse sendo remunerado dignamente, existiam alguns fatores de confusão nas entrevistas dessa classe. As falas do Produtor P1, por

exemplo, mostraram que ele estava muito satisfeito com a CSA. Quando a entrevistadora perguntou a ele “Qual é o significado da CSA para você?”, o agricultor respondeu: “A CSA para mim é tudo. Uma, é que ela me deu estabilidade para ficar aqui no mato. Eu não queria voltar para cidade, era o meu sonho ficar aqui no mato [...] meus antepassado, meu bisavô, tudo sobrevivia dessa terra.” (Entrevista do Produtor P1, 14/06/2017). Essa fala evidenciou que P1 tinha muito sentimento pela terra. O motivo de sua satisfação não parecia ser proveniente de resultados financeiros.

Quando a entrevistadora perguntou a P1 “Como variou a sua situação financeira com a implantação da CSA?”, a resposta dele confirmou que os resultados financeiros não tinham importância. Ele disse: “[...] e hoje eu consigo sobreviver, e bem. Você não ganha dinheiro não, mas você tem estabilidade. Como diz: você sabendo administrar o pouquinho que ganha, você vive rindo à toa, alegre e satisfeito. É uma beleza! E outra: o mais gratificante para mim é minha família trabalhar comigo.” (Entrevista do Produtor P1, 14/06/2017).

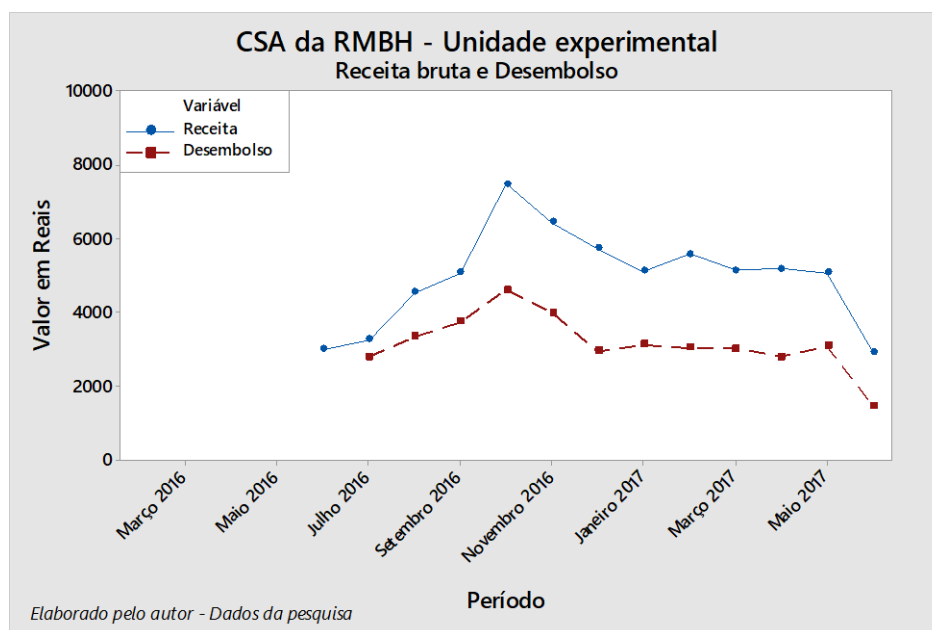
Na entrevista, o Produtor P1 declarou que não apurava os seus custos de produção. A sua filha anotava os gastos com as atividades e depois ela os dividia entre os três trabalhadores da unidade produtiva. O procedimento era o mesmo, com relação ao dinheiro que recebiam da CSA. Tanto pelas entrevistas quanto pela observação, ficou claro que nem todos os custos eram anotados. Por exemplo, uma bomba d’água queimou durante as atividades e ela foi encostada, porque o conserto ficava caro. Nesse caso, não houve desembolso e nem registro. Da mesma forma, não se registravam impostos dos veículos, multas advindas de atividades não registradas nos órgãos competentes e nem a mão de obra.

A maioria dos produtores familiares brasileiros não apuram os seus custos (Lisboa et al., 2015; Rodrigues & Barbosa, 2017). O caso das CSAs da RMBH não era diferente, os seus agricultores se limitavam a anotar em um caderninho os desembolsos que eles realizam em suas unidades produtivas. Conforme a entrevista concedida pelo representante da CSA dissidente, os produtores neo-rurais eram diferentes dos tradicionais, pois eles eram capazes de promover a gestão de seus negócios. Porém, a maioria dos produtores da CSA eram tradicionais. Como eles negligenciavam o processo de gestão, prevalecia a falsa sensação de que a atividade era lucrativa.

No caso da unidade experimental havia desembolso para o pagamento da mão de obra, mas os demais agricultores trabalhavam com os seus familiares na produção. Por essa razão, o custo do trabalho deles não era considerado. Com os mesmos dados do gráfico anterior, o pesquisador gerou o Gráfico 6.9. Esse gráfico, porém, não incluiu no custo de produção o valor da mão de obra.

Conforme os dados mostraram, a receita ficou superior à despesa ao longo de todo o período de entrega das cestas. Essa forma parcial de calcular os custos sugeriu que a empresa estivesse dando resultados positivos. De acordo com esse método de apuração dos resultados, estava sobrando, em média, R\$ 1.966,00 por mês para remunerar a mão de obra dos três agricultores.

Gráfico 6.9 – Receita bruta e desembolso – unidade experimental

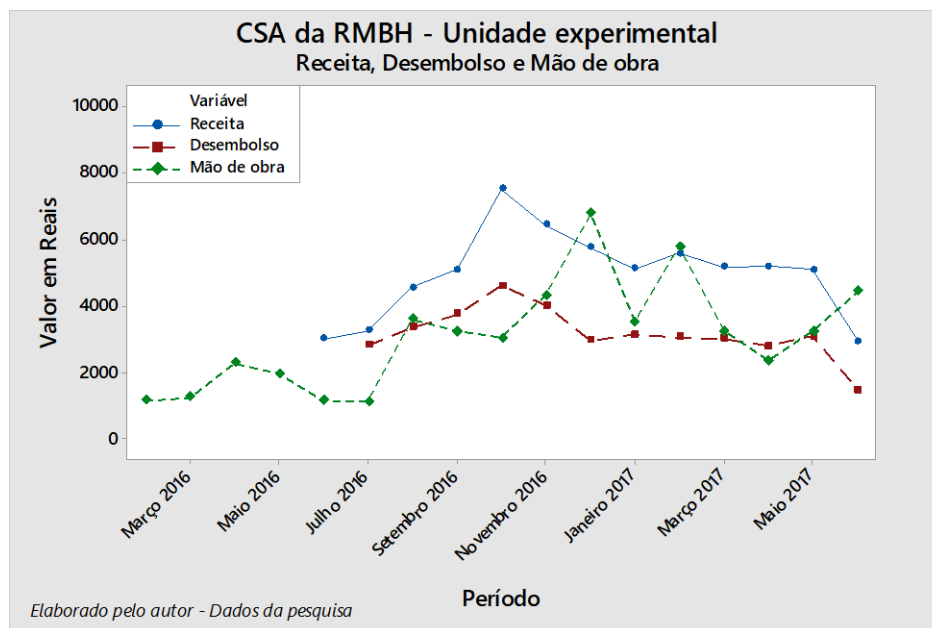


Então, partindo-se do pressuposto que os agricultores anotassem todos os seus gastos com o processo produtivo, pelo método do custo operacional efetivo (Biancardi et al., 2017), cada um deles estariam recebendo, em média, R\$ 656,00 por mês. Nesse caso, a renda familiar per capita, considerando uma família de quatro pessoas, seria inferior a R\$ 170,00 por mês, menos de 20% de um salário mínimo em 2017. Em síntese, existem fortes indícios de que os produtores da CSA da RMBH estivessem recebendo, no período da pesquisa, menos do que um trabalhador rural recebia no final do século XX, conforme os estudos realizados por Abramovay (1998).

Os agricultores familiares, independentemente de ser agricultura urbana, excluem os valores da mão de obra do custo de produção, o que gera fatores de confusão. No caso específico da CSA da RMBH, o Produtor P1 declarou que ele ganhava R\$ 1.600,00 por mês e que cada um dos filhos recebiam a mesma quantia. Entretanto, esse era o valor bruto que os agricultores recebiam. Os dados mostraram que, nesse processo, o desembolso com os insumos e a manutenção, caso fosse apurado adequadamente, seria aproximadamente o valor da mão de obra. Como o Gestor

conseguiu manter o número de consumidores para a unidade de P1, estimou-se que a remuneração para a mão de obra daqueles agricultores estivesse em torno de R\$ 800,00 por mês.

Gráfico 6.10 – Receita bruta, desembolso e mão de obra– unidade experimental



A unidade experimental iniciou as suas atividades com um agricultor, depois foi para dois, depois para três e finalizou as suas atividades com dois agricultores. Por um curto período, entre fevereiro de 2016 e junho de 2017 (Gráfico 6.10), trabalharam quatro pessoas nessa unidade. Todos os funcionários tinham as suas carteiras de trabalho assinadas e os direitos trabalhistas garantidos. Eles ganhavam, em média, 1,5 salários mínimos. A apuração dos dados dessa unidade mostrou que o valor médio mensal dos gastos com a produção, exceto a mão de obra, era de R\$ 3.168,00 e o valor médio mensal da mão de obra foi de R\$ 3.080,00. A variação mensal dos gastos sem mão de obra, mais o gasto com a mão de obra e a receita bruta foi apresentado no Gráfico 6.10.

Foram utilizados os dados da unidade experimental como parâmetro para estimar o custo de produção nas CSAs da RMBH. Durante o seu período de funcionamento, essa unidade trabalhou com média de 30 consumidores. A empresa distribuiu algumas cestas pequenas, mas apenas no final de suas atividades. No cultivo de P1 eram aproximadamente cem cestas, sendo que 60 delas eram pequenas. Assim sendo, o agricultor recebia o equivalente a 70 cestas grandes. Entretanto, esse volume de produção estava dividido em duas áreas de cultivo e tinham pelo menos quatro agricultores trabalhando. O agricultor P3 trabalhava com 18 cestas pequenas e 15 grandes, o

equivalente a 24 cestas grandes. Em termos de movimentação, as três unidades eram semelhantes.

Na perspectiva econômica, observou-se que a forma de constituição da empresa estava influenciando a sua dinâmica organizacional. A CSA da GL não tinha fins lucrativos e aplicava os recursos excedentes em projetos sociais. A sua finalidade social facilitava a captação de financiamentos externos. O mesmo não se verificou na CSA da RMBH, fator que impedia a empresa brasileira de avançar. Além disso, o cenário econômico local era outro fator impeditivo para a CSA da RMBH. Em Londres, o número de pessoas capazes de consumir as cestas com produtos orgânicos era muito maior do que em Belo Horizonte (Quadro 5.1).

O pesquisador observou, porém, que o maior problema das CSAs da RMBH estava no planejamento financeiro. Não havia um sistema funcional para prestação de contas, o que gerava desconfiança entre os membros. Os agricultores não conseguiam apurar os seus custos, o que inviabilizava a precificação das cestas. Os gestores usavam o mercado como parâmetro para precificar, mas não tinham argumentos para convencer os consumidores de que o custo de produção agroecológico era maior do que o convencional. Por todas essas razões, a empresa não operava com um preço que fosse justo para agricultores e consumidores (Quadro 5.1). A CSA da GL já não enfrentava mais problemas da mesma natureza.

6.6.4 As CSAs na perspectiva do espaço urbano

O processo de urbanização foi um dos fatores que influenciou a dinâmica organizacional das CSAs da RMBH e da GL (Quadro 5.1). Enquanto a ocupação do espaço inglês se deu de forma espalhada, no caso brasileiro prevaleceram poucas áreas com altas densidades demográficas (Hicks & Allen, 1999; De Souza & de Brito, 2016). Na Inglaterra, as cidades já estavam espalhadas pelo país por volta do século XI, e a Revolução Industrial ocorreu no século XVIII. Como as fábricas dependiam da produção de algodão, houve colaboração para o desenvolvimento conjunto das atividades, agricultura e indústria. O espalhamento homogêneo da população e dos campos pelo país facilitou a constituição de CSAs nas cidades vizinhas de Londres. Essas eram fornecedoras da CSA da GL.

A revolução impulsionou a urbanização (Lefebvre, 2013), mas impactou de formas diferentes os vários países do globo. No caso brasileiro, ela ocorreu de forma parcial e chegou tarde, por volta de 1930. Nesse período, iniciou-se o esvaziamento dos campos e a superlotação

das regiões metropolitanas (Santos, 1988). Diferentemente da história inglesa, houve competição entre as duas atividades. Criaram-se preconceitos contra as atividades rurais, enquanto as cidades se tornaram os melhores lugares para se viver no imaginário dos brasileiros (Monte-Mór, 2006). Corroborado pelos governos, o capital imobiliário se encarregou de estigmatizar as áreas rurais e enaltecer as áreas urbanas (Carvalho, 2013; Maricato, 2015).

Pelas características do processo de urbanização inglês, as pequenas fazendas estavam sempre próximas de cidades com boas estruturas (Oakland, 2015; Revealing, 2018). Por essa razão, a CSA da GL encontrou facilidades para formar outras CSAs nas proximidades de Londres. Assim sendo, constituiu-se uma rede de cooperação entre as fazendas do interior e a empresa da capital. As CSAs da área rural vendiam os seus produtos na própria região e eram fornecedoras da empresa londrina. No caso brasileiro, as cidades vizinhas de Belo Horizonte não possuíam o mesmo potencial para comprar as cestas agroecológicas, comparativamente com a capital. Em outros termos, a metrópole era o único mercado consumidor de toda a região.

O processo de urbanização no Brasil, conforme mostrou o Gráfico 2.4, aconteceu em um período muito curto de tempo, comparativamente com o processo inglês. De acordo com Santos (1988), os países pobres se tornaram ainda mais desiguais em função da rapidez com que eles se urbanizaram. Essa desigualdade, em todas as suas dimensões, foi reproduzida nas grandes metrópoles brasileiras. Em função do desnível social de Belo Horizonte, aparentemente poucos cidadãos reuniam as características para participar da CSA. A empresa se instalou na cidade em 2015 e atingiu o número de duzentos consumidores no primeiro semestre de 2016, mas não conseguiu expandir. Após esse período, o máximo que se conseguiu foi manter o número de cestas.

A partir do pressuposto de que o mercado era restrito para a empresa belo-horizontina, ela não poderia adotar as mesmas estratégias da CSA da GL. Ao impulsionar o surgimento de outras CSAs nas cidades vizinhas, a CSA da RMBH criaria concorrentes para si e não parceiros para abastecê-la. Entretanto, sob a ótica de uma empresa social, uma rede de CSAs no entorno da capital aumentaria a oferta de produtos agroecológicos, facilitaria o processo de certificação (Sabourin, 2017) e reduziria o esforço individual do produtor. Em outros termos, a qualidade das cestas melhoraria, o que facilitaria criar cultura de consumo na região.

A pesquisa mostrou que a CSA da GL tinha interesses gerais, comparativamente com a CSA da RMBH (Defourny & Nyssens, 2017). Essa característica evidencia que, enquanto a empresa londrina planeja as suas ações em prol do social, a empresa brasileira trabalha

exclusivamente para o próprio grupo. Essa diferença entre as instituições explica as facilidades e dificuldades encontradas pelas empresas. Em Londres, a CSA aproveitava os lotes urbanos para produzir os seus vegetais e recebia auxílio governamental para fazê-lo. Em Belo Horizonte, existiam terrenos públicos destinados à agricultura nas periferias da cidade (Borges, 2013; De Moura & de Almeida, 2017), mas que não eram aproveitados pela CSA da RMBH.

A visão social empreendida pela empresa londrina (Blättel-Mink et al., 2017) abria-lhe portas para ocupar o espaço urbano. Os membros da CSA da GL foram influenciados pelos movimentos europeus em prol das questões ambientais (Ehlers, 2017; Nabi et al., 2017; Boserup, 2017), por essa razão eles queriam mais do que produzir alimentos. Para aquele grupo, era fundamental conquistar o espaço urbano e ocupá-lo com a produção agroecológica, uma espécie de guerrilha urbana (Reynolds, 2014). No caso brasileiro, o negócio da CSA não tinha objetivos gerais. O grupo estava tentando se organizar em prol de seus próprios interesses, o que explicava a falta de opções da empresa no que se relacionava ao espaço público.

Enquanto as leis de uso e ocupação do solo, específicas para agricultura urbana, já existiam em Londres desde 1908 (Garnett, 2000), em Belo Horizonte a discussão desse tema era incipiente. Conforme De Moura e de Almeida (2017), as políticas públicas brasileiras para agricultura urbana e periurbana foram formuladas em 2007, mas o processo até que elas se consolidassem era lento. Mas, independentemente de leis específicas, a cidade já abrigava muitas iniciativas relativas à produção agrícola. Geralmente, a comunidade ocupava com os plantios apenas as áreas refugadas pelo mercado imobiliário, pois não se tratava de atividade central para os gestores públicos do país.

A fundação internacional RUAF, centro especializado em estudos sobre agricultura urbana, fomentava conjuntamente com outras instituições o desenvolvimento de cidades sustentáveis. No início deste século, ela financiou o levantamento de dados sobre as atividades agrícolas da cidade de Belo Horizonte. O relatório daquela pesquisa mostrou pequenas áreas de cultivo pulverizadas pelas vilas e favelas da cidade (Borges & Leão, 2010). O trabalho, além de identificar, quantificar e qualificar as áreas agrícolas, teve outros desdobramentos. A instituição, em parceria com o município, investiu na construção de três áreas de cultivos na capital. Cada unidade tinha mais de três mil metros quadrados e elas se localizavam na periferia (Borges, 2013; De Moura & de Almeida, 2017).

A criação das áreas produtivas nas vilas e favelas geralmente resultavam da iniciativa da comunidade. Eram pequenas hortas em terrenos ocupados ilegalmente e tinham por objetivo

melhorar a qualidade da alimentação na própria comunidade. No caso das áreas de cultivo financiadas pela RUAF e pelo poder público local, o objetivo era melhorar o relacionamento entre os membros da comunidade (Coutinho, 2010). Entretanto, esperava-se que o empreendimento se tornasse autossustentável e que ele melhorasse a segurança alimentar nutricional na região.

O Jardim Produtivo, uma das unidades de produção, contava com 3.500m². O planejamento e a execução de suas obras ficaram em torno de cem mil euros e envolveram mais de 50 pessoas (Coutinho, 2010; Lovo, 2011). Todo o trabalho se voltou para a capacitação de dez famílias da localidade. No caso, os produtores deveriam desenvolver habilidades para usar tecnologias alternativas no processo produtivo. Inicialmente, planejaram capacitar 21 agricultores, mas não houve interesse suficiente ou perfil adequado entre os membros da comunidade. A exemplo do Jardim Produtivo, foram construídas mais duas unidades, uma na Vila Pinho e outra no bairro Capitão Eduardo.

No âmbito desta pesquisa, realizou-se um trabalho de campo na unidade do Jardim Produtivo. No mês de março de 2016, o pesquisador visitou a área, entrevistou moradores locais e produtores. Ele observou que as técnicas de produção agroecológicas foram apreendidas pelos agricultores, uma vez que as hortaliças demonstravam sinais de cultura natural. As entrevistas com os agricultores mostraram que a EMATER prestava assistência naquele local. Ademais, ratificaram que não se utilizavam produtos químicos no processo produtivo. Na hora da visita tinha apenas três agricultores na unidade, mas eles disseram que dez pessoas, em média, trabalhavam no cultivo. Alguns frequentavam o local esporadicamente, pois eles tinham outras atividades.

O Jardim Produtivo estava localizado no meio da comunidade (Foto 6.28). De acordo com os dados das entrevistas e observações, os agricultores produziam para vender. Apenas um deles estava entregando as suas hortaliças nas escolas do bairro, os outros vendiam os produtos na própria unidade. O preço que eles praticavam no local de produção era um pouco inferior aos preços praticados pelo comércio do bairro, embora os seus produtos fossem agroecológicos. Assim como dos Santos Coelho et al. (2017) verificou para outros produtores familiares brasileiros, os agricultores dessa unidade também não tinham planejamento financeiro para as suas atividades.

Quando o pesquisador perguntou a um dos agricultores sobre o seu faturamento mensal, ele disse que não sabia responder. Entretanto, ele mostrou que havia alguns canteiros abandonados na unidade. Conforme a sua fala, os produtores responsáveis por aqueles canteiros teriam conseguido um trabalho, por isso abandonaram o cultivo. Outra entrevistada, uma mulher com mais de 60 anos

de idade e com mais de 9 como agricultora do Jardim Produtivo, ratificou a inviabilidade financeira do negócio. Ela declarou que não trabalhava ali pelo dinheiro e acrescentou que os moradores da região procuravam a terra para plantar quando não encontravam outro serviço no mercado formal.

Foto 6.28 – Jardim Produtivo Belo Horizonte



Fonte: Fotografia do autor

As entrevistas dos membros da comunidade confirmaram que os produtores ganhavam pouco. Uma das entrevistadas disse que a maioria dos trabalhadores do cultivo eram pessoas aposentadas. Elas trabalhavam mais para ocupar o tempo do que para ganhar dinheiro. Outra moradora da região informou que a área de cultivo estava na propriedade da igreja, mas que os agricultores tinham pouco apoio do governo. Mas, embora a comunidade não soubesse, houve um grande investimento no Jardim Produtivo, que era subsidiado pelo poder público (Borges, 2013). Os seus produtores não pagavam pela terra e nem pela água que utilizavam. Ainda assim, o trabalho daquelas pessoas não era dignamente remunerado.

Na perspectiva da ocupação do espaço pelas CSAs, havia poucas semelhanças entre Belo Horizonte e Londres. Na capital inglesa, a CSA da GL procurava ocupar todos os espaços disponíveis nas áreas centrais da cidade, mesmo que fossem pequenas áreas. A partir dessa estratégia, a empresa produzia o máximo possível de vegetais nesses pequenos espaços e

complementava as suas cestas com vegetais produzidos fora da cidade. Além de embelezar a paisagem urbana, a CSA aproveitava a localização dos cultivos para se aproximar dos cidadãos e mostrar-lhes a importância da produção agroecológica. Ademais, ela usava os espaços do centro para os seus programas sociais e para captar novos membros.

A empresa londrina usava as pequenas áreas do centro para produzir, predominantemente, verduras de folha. O plantio de frutas e tubérculos demandava maiores espaços, por isso ela os comprava fora da Grande Londres. Em Belo Horizonte existiam pequenos espaços destinados a produção agrícola na periferia da cidade, entretanto a CSA da RMBH não os utilizava. Os pequenos produtores urbanos da capital já dominavam as técnicas de produção agroecológica, porém não conseguiam colocar os seus produtos no mercado a preços justos. Por essa razão, muitos deles desistiam da atividade agrícola, mesmo recebendo o auxílio governamental.

A exemplo da CSA da GL, um caminho que poderia facilitar a estruturação da CSA da RMBH seria a parceria com os agricultores ativos da cidade. Caso a comunidade ajudasse os pequenos produtores de hortaliças a se estruturarem, eles poderiam fornecer as verduras para a empresa. Nesses termos, os produtores maiores do entorno da capital se limitariam à produção de tubérculos e frutas. Então, as cestas seriam montadas em um centro de produção com vegetais oriundos de pelo menos dois agricultores. A partir dessas ações, a CSA brasileira desenvolveria a sua dimensão social. Ademais, ela caminharia na direção para resolver alguns de seus principais problemas, entre eles a diversificação das cestas e o controle de qualidade de seus produtos.

As leis inglesas para o uso e ocupação do solo (Garnett, 2000) favoreciam a dinâmica organizacional da CSA da GL. A empresa tinha as suas reivindicações previstas pela legislação e a garantia de que o mercado não se apropriaria do espaço destinado aos cultivos. Quase totalidade das terras cedidas para a agricultura urbana era de propriedade do governo (Mok et al., 2014). Porém mais importante do que a conquista dos pequenos cultivos do centro foi a estratégia organizacional da empresa. Os seus gestores perceberam, logo no primeiro ano de funcionamento, que para crescer eles precisariam defender interesses gerais e não apenas os interesses de seus membros (Defourny & Nyssens, 2017). Então, eles ocuparam novas áreas no centro para os seus agricultores.

A CSA da GL criou o mercado dos produtores na capital para consolidar a sua parceria com os agricultores. A sua estratégia de gestão lhe garantiu a ocupação de um espaço significativo no centro de Londres, pois a empresa oferecia aos seus agricultores melhores oportunidades e melhores preços do que o mercado capitalista estava oferecendo. Ela também oferecia aos seus

consumidores segurança, uma vez que controlava a qualidade de seus produtos e de seus serviços e tinha dinheiro em caixa. Quanto a transparência no processo de gestão, a CSA londrina prestava contas periodicamente para os seus membros. Geralmente, eles decidiam aplicar as sobras em projetos sociais, o que garantia o crescimento e a consolidação da empresa.

A legislação brasileira referente às leis de uso e ocupação do solo (De Moura & de Almeida, 2017), na perspectiva da agricultura urbana, ainda não estavam consolidadas. Dessa forma, a CSA da RMBH não tinha os mesmos direitos e garantias que o governo inglês dava para a CSA da GL. Porém, a empresa brasileira também poderia se beneficiar do apoio governamental e dos investimentos institucionais para crescer. O poder público criou áreas de cultivo e capacitou a comunidade para a produção agroecológica na capital. O investimento estava se perdendo por falta de habilidades de gestão da comunidade. Nesse caso, a união da CSA com a comunidade de produtores urbanos representaria um duplo ganho.

Os dados mostraram que a CSA da RMBH estava se organizando com dificuldades em Belo Horizonte, principalmente, em função da forma de gestão que se adotou. Mesmo sob ameaça do mercado imobiliário (Quadro 5.1), a empresa podia contar com terrenos grandes no entorno da capital. Ademais, ela podia contar com boas estruturas na periferia da cidade, desde que fizesse parceria com os agricultores urbanos. Então, não havia falta de espaço para produzir e nem de mão de obra, mas precisava mudar o modelo de gestão para aproveitar os recursos disponíveis.

Os agricultores tinham competências para usar os métodos naturais de produção, porém não tinham capacidade técnica para gerir os seus negócios. Como a oferta de produtos orgânicos na capital era muito baixa e os preços altos, havia espaço para a agricultura agroecológica na cidade. Nesse cenário, a CSA da RMBH precisaria rever o seu modelo de gestão para aproveitar os recursos já existentes. A certificação, além de agregar valor aos seus produtos, ampliaria o mercado consumidor da empresa. A estratégia de se produzir apenas os tubérculos e de comprar as verduras de folhas dos pequenos produtores da cidade, além de diversificar as cestas, reduziria o custo, melhoraria a qualidade e exercitaria a dimensão social do projeto.

No capítulo referente às considerações finais, o autor resume os dados da pesquisa e, na medida do possível, responde à pergunta proposta na introdução. A partir da abordagem que se fez para cada um dos objetivos específicos neste capítulo, propõe-se explicar no próximo capítulo como as CSAs, empresas sociais de agricultura urbana, estão se organizando nas cidades de Belo Horizonte e de Londres. Além disso, após compreender e explicar a forma de organização das duas

empresas, o autor apresentará uma nova proposta de modelo para a CSA da RMBH.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa consistiu em analisar uma CSA na Região Metropolitana de Belo Horizonte e outra CSA na Grande Londres. As duas empresas surgiram a partir da iniciativa da comunidade. O campo comum para estudá-las foi gerado a partir do terceiro setor (Figura 6.1), uma vez que as suas atividades eram incompatíveis com a acumulação de capital. Observou-se que os casos estudados tinham características comuns, mas que os objetivos das empresas eram diferentes.

A CSA da RMBH iniciou as suas atividades em 2015. Ao longo do período em que foi acompanhada pelo pesquisador, a empresa usou sete terrenos para produzir no entorno da capital, todos os terrenos eram particulares. Essa CSA se subdividiu no primeiro ano de atividades. No início de 2018, um dos grupos administrava parcialmente três unidades produtivas e o outro cuidava integralmente de uma área de cultivo. No total, a empresa contava com aproximadamente duzentos consumidores, dez agricultores e doze gestores. Em conjunto, eles distribuíam em torno de quarenta toneladas de vegetais agroecológicos por ano. Os dois grupos tinham o mesmo tamanho e não apresentavam sinais de que poderiam crescer em um futuro próximo.

A CSA da GL entrou em funcionamento um pouco antes de 1997, mas foi a partir desse ano que ela iniciou a sua contagem de tempo. A empresa usava cinco pequenas áreas para produzir hortaliças na capital londrina. O governo cedeu esses terrenos e subsidiava a produção. Essa CSA distribuía mais de duzentas toneladas de alimentos por ano, porém menos de dez por cento desse volume era produzido por ela mesma. A empresa londrina formava os agricultores das cidades vizinhas para que eles lhes fornecessem os vegetais. Ela contava com mais de mil consumidores no Box Scheme e mais de três mil consumidores nos outros canais de distribuição. A empresa era sólida e tinha potencial para continuar crescendo.

Conforme o modelo de gestão adotado pela CSA da RMBH, uma equipe de articuladores sociais formava grupos de consumidores para que esses fossem atendidos diretamente pelo produtor. Nesse caso, cada unidade produtiva atendia o seu grupo específico de pessoas, por isso o agricultor precisava produzir todos os itens das cestas. Os articuladores promoviam a gestão geral do negócio. Em 2018, eles administravam quatro grupos. O papel do produtor era disponibilizar as cestas montadas com as hortaliças em sua propriedade. Os articuladores captavam os consumidores, buscavam as cestas nos cultivos e as distribuíam. Esses gestores também recebiam as mensalidades e pagavam os produtores.

O modelo praticado pela CSA da GL era significativamente diferente. Nele, os articulares sociais formaram um único grupo de consumidores. Os próprios articuladores produziam uma parte dos itens da cesta. O restante dos produtos, eles compravam de pequenos fazendeiros das cidades vizinhas. Cada uma das cestas era montada no centro de distribuição da empresa com produtos de origens diferentes. Nesse caso, os articuladores também eram produtores. Além disso, eles cuidavam da formação dos agricultores internos e externos, estruturavam os vários canais de distribuição dos vegetais, captavam novos consumidores e produtores e cuidavam do recebimento das mensalidades e do pagamento dos fornecedores.

A empresa londrina se constituiu a partir de interesses gerais, uma vez que as suas ações estavam voltadas para beneficiar toda a comunidade. A CSA da RMBH, por outro lado, visava o interesse exclusivo de seus membros. Enquanto na CSA da GL o capital acumulado era propriedade de todos os membros, na empresa brasileira ainda não estava definido com quem ficariam as sobras financeiras provenientes do negócio. No Brasil, os gestores vislumbravam auferir lucros proporcionais ao desenvolvimento das CSAs, pois a remuneração deles era um percentual da receita da empresa. No caso inglês, todos que trabalhavam na CSA recebiam salários sociais e fixos. Essa empresa era mais transparente do que a brasileira.

Nos dois casos de estudo, verificou-se que existia relação entre as empresas e o poder público local. No Brasil, as prefeituras municipais, por meio da EMATER, prestavam assistência técnica aos agricultores das CSAs da RMBH. Em alguns casos, ela até contribuía com o empréstimo de máquinas agrícolas ou com o transporte de adubos. Ainda na esfera municipal, o trabalho do Gestor era subsidiado pela prefeitura da cidade de Sabará. Quanto à logística, o governo cedia espaços em prédios públicos da capital para as CSAs distribuírem as suas cestas. Entretanto, a pesquisa mostrou que os gestores das CSAs da RMBH não exploravam todas as possibilidades de apoio que poderiam ser oferecidas pelo governo.

No caso londrino, os agricultores usufruíam, tanto quanto podiam, dos recursos que o Estado oferecia. Eles tinham mais facilidades, uma vez que já existiam leis sobre o uso da agricultura em solos urbanos. Uma das metas da CSA da GL era ocupar, com a produção agroecológica, o máximo possível dos espaços vagos da cidade. Além de receberem a terra, eles recebiam o subsídio do governo para plantar. Ainda conseguiam financiamentos a fundo perdido para investirem nos negócios, além de ocuparem prédios públicos com os seus escritórios. Ademais, a empresa estruturou o mercado dos produtores em espaço público, ela tinha barraca no

metrô e distribuía as suas cestas em outras áreas públicas da cidade.

Além de se relacionarem com o poder público, as CSAs e o mercado tradicional compartilhavam os mesmos espaços nas cidades. No caso de Londres, a CSA fazia oposição às redes de supermercado. Ela oferecia aos moradores da zona norte da capital uma opção alternativa ao sistema alimentar convencional. Além de entregar as suas cestas, ela colocava a comunidade em contato direto com os agricultores, tanto no mercado dos produtores quanto em outros pontos de venda. Dessa forma, a empresa estava se organizando por meio da ocupação de múltiplos espaços na cidade. Ela tinha metas bem definidas e boas estratégias.

A CSA da RMBH ainda não havia conseguido se posicionar contrariamente ao mercado, embora alguns consumidores tivessem demonstrado essa intenção em suas entrevistas. A empresa estava usando os preços dos supermercados como parâmetro para precificar os seus produtos, mas o mercado capitalista não operava com preços justos. Então, a pesquisa identificou uma contradição na CSA brasileira. Ademais, a oferta de hortaliças agroecológicas na capital era pequena e os seus preços eram altos. Esses dados indicavam lacunas que poderiam ser ocupadas pela empresa. Entretanto, a pesquisa não evidenciou estratégias da CSA para ofertar orgânicos com preços justos aos moradores da cidade.

Observou-se que alcançar a comunidade londrina com os produtos agroecológicos era mais fácil do que alcançar os moradores de Belo Horizonte. Em Londres, havia um número maior de pessoas com níveis escolares elevados. Geralmente elas reconheciam os benefícios oferecidos pela CSA da GL. Por isso, mesmo considerando que, na cidade, a oferta de produtos orgânicos era alta e os seus preços eram baixos, a empresa ainda tinha muitos consumidores. Em Belo Horizonte, a oferta de vegetais orgânicos era pequena e eles eram muito caros. Diante desse cenário, a CSA da RMBH deveria conquistar facilmente os seus consumidores, mas não era isso que acontecia. Ao contrário, a empresa tinha dificuldade para escoar a sua produção, uma vez que não havia cultura de consumo para vegetais agroecológicos na cidade.

De acordo com o exposto, verificou-se que a dinâmica organizacional da CSA brasileira dependia de estratégias consistentes para a sua sustentação. A empresa precisava criar a cultura de consumo para hortaliças agroecológicas na cidade ou identificar o público que já tivesse esse hábito. Em função da magnitude desse desafio, as tarefas deveriam ser distribuídas entre todos os membros da empresa. Entretanto, o modelo de gestão adotado pela CSA da RMBH não favorecia a criação de estratégias consistentes. Assim como na CSA da GL, o setor administrativo da empresa

deveria ser heterogêneo, autônomo e remunerado. Ademais, os membros do setor precisariam ter competências técnicas para gerir uma CSA, empresa social de agricultura urbana.

Os consumidores da CSA brasileira, da mesma forma que na empresa londrina, tinham alto nível de escolaridade. Entre eles, possivelmente haveria pessoas com perfil para administrar as várias dimensões de uma CSA. Em especial, haveria gestores com habilidades para planejar em prol dos interesses gerais e não apenas dos interesses dos membros do grupo. Para a CSA da RMBH, os dados mostraram que mais de 60% dos consumidores, desde que obtivessem alguma vantagem, tendiam a aderir aos projetos sociais. Menos de 10% deles se engajariam nesses projetos incondicionalmente. 30% só estavam no negócio pela vantagem financeira. A pesquisa mostrou que o perfil dos membros favorecia uma gestão pelo social.

Os consumidores da CSA da GL valorizavam os vegetais da empresa. Eles pagavam pelos produtos um preço mais alto do que aquele praticado pelo mercado. No caso brasileiro, comparativamente com os produtos orgânicos, os consumidores estavam pagando menos da metade do que pagariam nas lojas convencionais. Os dados mostraram que a empresa inglesa agregava aos seus produtos a dimensão social dos projetos que realizava. O mesmo não acontecia na CSA da RMBH, pois a empresa não se voltava para as questões sociais de interesse geral. Ademais, o perfil do produtor brasileiro não lhe permitia controlar a qualidade dos produtos que estava fornecendo.

Os produtores ingleses, assim como os consumidores, tinham alto nível de escolarização. Essa característica os tornava mais sensíveis para as questões ambientais, o que facilitava o processo de certificação para a produção orgânica. Eles tinham competência técnica para gerir a propriedade em suas várias dimensões. Contudo, a CSA da GL precisou investir nesses agricultores para que eles obtivessem os seus certificados. Nesse ponto, a empresa visava interesses sociais amplos. Ela estava facilitando a produção de orgânicos para toda a comunidade e não exclusivamente para os seus consumidores.

A CSA da RMBH lidava com dois tipos de produtores, os tradicionais e os neo-rurais. Os empresários “neo-rurais” já estavam no mercado convencional e não dependiam do suporte da CSA. Por essa razão, a empresa não cumpria o seu papel social ao apoiá-los. Por outro lado, quando a empresa apoiava o produtor tradicional, ela fazia a diferença em sua vida. De acordo com o perfil desse agricultor, ele precisava de suporte da comunidade para viver com dignidade. O agricultor não tinha desenvolvido competências suficientes para gerir a sua terra. Na CSA brasileira, os

consumidores acumulavam capital sociocultural e econômico que os permitia apoiar os agricultores, mas os dados não evidenciaram esse apoio.

Em função do modelo de gestão adotado pela CSA da RMBH, os seus consumidores foram excluídos de algumas dimensões do negócio. Particularmente, eles não se envolviam com a parte administrativa da produção. A gestão dos cultivos demandava conhecimentos que o agricultor não tinha. Além disso, entre os agricultores, não havia tempo e nem escolaridade o suficiente para se desenvolver todas as habilidades de planejamento que a atividade exigia. De acordo com o perfil dos consumidores dessa CSA, eles reuniam todas as características para garantir ao produtor o suporte necessário que o desenvolvimento da área de cultivo demandava. A pesquisa mostrou que havia no grupo predisposição para ações de interesse geral.

No início da trajetória da CSA da GL, os seus consumidores optaram pela participação ativa no processo produtivo. Eles sabiam que seria necessário conhecer tanto a produção quanto a distribuição para que o projeto se tornasse sustentável. Observou-se que foram os problemas de interesse geral que motivaram a constituição daquela CSA, pois a sua proposta era criar uma cadeia alimentar justa para cidade. Nesse caso, o posicionamento dos gestores gerou confiança mútua no âmbito do grupo, uma vez que eles adotaram um modelo administrativo que excluía a possibilidade de enriquecimento pessoal com o projeto. Cada gestor tinha a sua função definida e todos ganhavam proporcionalmente ao tempo de trabalho, não ao faturamento da empresa.

De forma geral, a precarização dos campos contribuiu para o surgimento da CSA londrina. Em função do crescimento da indústria alimentícia, as cadeias curtas de produção se tornavam cada vez mais raras. Os cidadãos perderam o contato direto com os agricultores e se viram obrigados a consumir apenas os produtos industrializados disponíveis nos supermercados. Essa transformação pós-industrial, cada vez mais, tirava as opções dos consumidores e dos produtores. A CSA da GL entrou no mercado com o propósito de devolver para esses atores as opções que lhes foram subtraídas. Quanto à CSA da RMBH, a pesquisa não identificou na empresa um objetivo social que fosse de interesse geral.

Enquanto a crise no campo atingiu a Inglaterra na virada deste século, desde meados do século XX que o produtor familiar brasileiro estava se definhando. Em função de seu perfil, principalmente pela baixa escolaridade, esse ator não conseguia se proteger da crise. Nesse cenário, a CSA da RMBH estava se organizando com muitas dificuldades na cidade. Além de não ter um objetivo social que norteasse as suas ações, a empresa estava atribuindo ao agricultor um papel que

ele não poderia desempenhar. De acordo com o modelo de gestão que ela adotou, caberia a unidade de produção, além do trabalho braçal, toda a tarefa de planejamento. Entretanto, os agricultores brasileiros não tinham desenvolvido essas habilidades.

Tanto no caso inglês quanto no caso brasileiro, os consumidores das CSAs tinham alto nível de escolaridade e de renda. Mesmo considerando que o produtor da Inglaterra tinha habilidades para o planejamento, a CSA da GL optou por assumir essa função. A empresa sabia que, entre os seus consumidores, seria mais fácil encontrar especificidades para cada dimensão do processo de gestão. Diferentemente do caso inglês, os consumidores da CSA da RMBH ignoravam as demandas advindas da parte organizacional da empresa. Por essa razão, a CSA da RMBH estava se organizando em Belo Horizonte com muito mais dificuldade do que a empresa londrina se organizava em sua cidade.

Para aproveitar as múltiplas habilidades disponíveis entre os seus consumidores, a CSA da GL desenvolveu um plano para remunerar o trabalho dos membros. Independentemente da atividade, o trabalhador recebia proporcionalmente às horas trabalhadas. Todos, desde a diretoria até os agricultores contratados, ganhavam de acordo com o piso salarial do país. O que diferenciava um salário do outro era a carga horária, não a função desempenhada. O valor da mão de obra era repassado para os produtos como um dos componentes do custo total. Na CSA brasileira, ainda não havia um plano objetivo para remunerar os trabalhadores. A política de ganhos praticada na empresa era incompatível com a sua receita e injusta.

Comparativamente com a empresa inglesa, os obstáculos impostos a CSA da RMBH iam além dos problemas de gestão. As políticas agrárias brasileiras não favoreciam o pequeno produtor. Enquanto o governo inglês subsidiava a agricultura familiar, o investimento para esse seguimento no Brasil era muito pequeno, e as políticas eram descontínuas. Ademais, o pequeno produtor do país enfrentava a burocracia e as altas taxas financeiras. Em especial, no caso da produção agroecológica os seus desafios eram maiores. Muitas vezes, o apoio destinado ao agricultor estava condicionado à aquisição de produtos químicos ou transgênicos.

As características demográficas do mercado consumidor londrino eram diferentes daquelas que se verificaram em Belo Horizonte. Comparativamente com o Brasil, o poder de compra do cidadão inglês era bem maior. Por essa razão, mesmo considerando que a cesta de vegetais da CSA era mais cara do que aquela encontrada nos supermercados ingleses, a mensalidade que os membros da CSA da GL pagavam era pequena em comparação aos seus salários. No caso

brasileiro, o poder aquisitivo dos belo-horizontinos era um fator impeditivo para a empresa. Os baixos salários praticados no país também explicavam as dificuldades que a CSA da RMBH tinha para conquistar os seus consumidores, comparativamente com a CSA londrina.

Alguns dos fatores que facilitaram a dinâmica organizacional da CSA da GL não foram verificados em Belo Horizonte. Provavelmente, os movimentos sociais europeus fizeram com que os ingleses valorizassem mais as questões ambientais do que os brasileiros. Em parte, essa valorização explicava o trabalho voluntário nas áreas de cultivo da empresa. A sensibilidade dos londrinos em relação ao meio ambiente tornava mais fácil para a empresa a captação de seus consumidores. A CSA da RMBH, por outro lado, tinha mais facilidade para acessar a terra. Em média, a distância entre as áreas de cultivo da empresa era menor do que no caso da CSA da GL.

Comparativamente com o caso inglês, identificaram-se grandes propriedades no entorno de Belo Horizonte que poderiam compor a CSA, embora a empresa estivesse usando menos de cinco delas no início de 2018. Por essa razão, as milhas alimentares, no caso brasileiro, eram menores do que aquelas praticadas pela CSA da GL. Para compensar, a empresa londrina plantava as suas folhas no meio do mercado consumidor (Figura 5.5), incentivava o uso da bicicleta e até investiu em um carro elétrico. A CSA da RMBH tinha algumas opções para usar pequenos terrenos na periferia da cidade, mas não o fazia. O aproveitamento de cultivos, como o Jardim Produtivo, reduziria ainda mais as milhas alimentares da empresa.

A pesquisa mostrou que o certificado de orgânico era outro fator que facilitava a organização da CSA da GL em sua cidade, comparativamente com o caso brasileiro. O nível de escolaridade dos produtores ingleses e o apoio governamental que eles tinham facilitavam a certificação no país. Adicionalmente, a CSA investia em seus produtores para que eles obtivessem o certificado. Como todos os produtores eram certificados, o consumidor se sentia mais seguro ao fazer parte da empresa. A CSA da RMBH não tinha projeto para certificar os seus produtores, por isso a empresa precisava contar com o controle social. Entretanto, esse tipo de controle não agregava valor ao produto e nem facilitava a captação de novos consumidores.

Ainda com relação ao controle de qualidade, caso os produtores brasileiros estivessem buscando a certificação, eles encontrariam maiores dificuldades, comparativamente com os ingleses. Na CSA da RMBH, os agricultores precisavam manter um alto nível de produtividade, o que inviabilizava um tratamento ambiental adequado para terra. A exigência relativa ao volume de produção provinha dos baixos preços da cesta, da necessidade de lidar com muitos cultivares e do

excesso de “pragas” que invadiam as plantações. Por essas razões, o produtor não tratava bem a sua terra, o que dificultaria o processo de certificação. Observou-se também que as propriedades não tinham os documentos exigidos pelas certificadoras.

Em geral, observou-se que o custo de produção agroecológico no Brasil era mais alto do que na Inglaterra. Além da frequência com que se usava a mão de obra voluntária na CSA da GL, o clima era chuvoso no país em três das quatro estações. Por essa razão, os cultivos necessitavam de menos mão de obra remunerada. Por outro lado, não era usual cultivar no inverno, exceto em estufas. Outro fator que encarecia a produção natural brasileira era o custo dos insumos livres de produtos químicos. A opção que o Brasil fez pelos agrotóxicos e pelos transgênicos nos anos de 1970 justifica o alto custo do processo produtivo agroecológico neste século. A artificialização da produção no passado deteriorou a qualidade da terra, o que a impede de produzir naturalmente hoje.

Na perspectiva econômica, um dos fatores que diferenciava os dois casos de estudo era o modelo de gestão das empresas. A CSA da RMBH vinculava a remuneração de seus trabalhadores ao valor arrecadado com a distribuição das cestas. A receita bruta proveniente das mensalidades, exceto o valor destinado ao pagamento da logística, era dividida entre os gestores e os produtores. Esse modelo não previa constituir um fundo de reserva para investimentos ou eventualidades. Ademais, o modelo permitia acumulação de capital para os produtores e gestores. Como a empresa não prestava contas de seus resultados para os membros, havia desconfiança dos consumidores com relação ao preço dos produtos.

A CSA da GL pagava aos seus funcionários, inclusive os gestores, um valor fixo por hora trabalhada. A empresa apropriava os seus custos usando o método do custeio por absorção. Assim sendo, todos os seus gastos, inclusive o desembolso com a mão de obra, era incluído no custo total. Além disso, a CSA acrescentava ao preço final dos produtos uma margem que lhe permitia manter um fluxo de caixa positivo. As sobras provenientes dessa margem pertenciam a todos os membros, que decidiam como ela deveria ser distribuída. A empresa prestava contas de todos os seus investimentos periodicamente para os membros. No caso da CSA londrina não cabiam desconfianças por parte dos consumidores.

Em função do exposto, observou-se que o modelo de gestão estava influenciando a dinâmica organizacional das empresas. A CSA da GL mantinha um fluxo de caixa positivo. A empresa investia em projetos sociais, investia em seu sistema de gestão e modernizava os seus equipamentos. Em adição, ela tinha um fundo de reserva que garantia segurança aos seus membros.

Enquanto a empresa londrina agregava aos seus produtos os valores de seus projetos, a CSA da RMBH cobrava de seus consumidores apenas o valor das hortaliças. O que explicou essa diferença foi a ausência de projetos da empresa brasileira e a falta de confiança de seus membros. Ademais, a CSA da RMBH não apropriava adequadamente os seus custos.

A proposta das CSAs era praticar um preço justo. Em outros termos, as empresas deveriam cobrar de seus consumidores um valor necessário e suficiente para cobrir os custos de produção. Nesse valor deveria estar incluída uma remuneração digna para o trabalho daqueles que estivessem envolvidos no processo. O modelo de gestão da CSA da GL possibilitava aos seus administradores argumentar em prol do preço justo. Geralmente, os consumidores da empresa aceitavam pagar o valor proposto, mesmo considerando que ele era superior ao preço de mercado. Por outro lado, o modelo de gestão da CSA da RMBH não lhe permitia discutir os preços, uma vez que a empresa não apropriava os seus custos.

No caso da CSA brasileira, os consumidores pagavam pela cesta agroecológica um preço inferior a 30% daquele preço praticado pelo mercado de produtos orgânicos. Por isso, a empresa não tinha fundo de reserva, os agricultores não eram remunerados dignamente e, por falta de recursos financeiros, não havia como profissionalizar a gestão. Ainda assim, os membros da CSA não encontravam argumentos convincentes para discutir o valor de seus produtos. O que explicou esse cenário foi o modelo de gestão adotado pela empresa, particularmente a falta de habilidade dos gestores para apropriar os custos de produção. Conforme se observou, o custo da produção era a melhor justificativa para o preço em CSAs.

A literatura brasileira sobre o pequeno produtor agrícola, principalmente se ele fosse um agricultor urbano com atividade agroecológica, não discutia a gestão financeira de suas atividades. Por essa razão, o pesquisador criou uma unidade de produção experimental para gerar os dados de sua pesquisa. Essa unidade remunerava os seus agricultores com aproximadamente 1,5 salários mínimos mensais e lhes garantia todos os seus direitos trabalhistas. Nesse caso, os gestores da unidade trabalharam voluntariamente. Ainda assim, as atividades foram subsidiadas ao longo de todo o período de funcionamento da empresa.

Na perspectiva econômica, a pesquisa mostrou que a CSA da GL estava se organizando em Londres com relativa facilidade. A apropriação dos custos e a precificação adequada de seus produtos facilitaram criar um fundo de reserva, o que garantia à empresa mobilidade para se organizar. A CSA da RMBH estava encontrando muitas dificuldades. O principal problema estava

em seu modelo de gestão, pois a empresa não conseguia criar condições para se organizar. Em decorrência desses problemas, os agricultores da CSA belo-horizontina tinham um rendimento familiar per capita inferior às suas necessidades básicas. Estimou-se que eles estivessem ganhando, em termos de renda per capita, menos de 25% de um salário mínimo.

Os processos de urbanização do Brasil e da Inglaterra influenciaram as dinâmicas organizacionais da CSA da GL e da CSA da RMBH. As pequenas cidades inglesas tinham estruturas adequadas para sustentar uma empresa CSA. Essa característica urbana possibilitou à CSA londrina criar uma rede de CSAs nas cidades vizinhas. Essas pequenas empresas distribuíam os seus vegetais nas próprias regiões e eram fornecedoras da CSA da GL, o que estava facilitando o seu processo de organização na capital. Como o Brasil se urbanizou rapidamente e sem planejamento, a desigualdade social aumentou no país, o que afetou a organização da CSA belo-horizontina.

Verificou-se pelo trabalho que na Região Metropolitana de Belo Horizonte não havia consumidores suficientes para muitas CSAs. Por essa razão, a CSA da RMBH não poderia incentivar a criação de novas CSAs no entorno da capital. A empresa brasileira adotou o modelo em que uma única unidade de produção atendia um grupo de consumidores. Mas, mesmo considerando que essas unidades tinham mais espaço do que as áreas produtivas de Londres, elas não eram capazes de atender aos seus consumidores com eficiência. As cestas precisavam ter qualidade e diversificação. Em suma, tanto o modelo de gestão da empresa quanto a desigualdade social na região explicavam algumas das dificuldades encontradas pela CSA da RMBH.

Os projetos desenvolvidos pela CSA londrina evidenciavam que a empresa defendia os interesses de sua comunidade. Em função de seus objetivos gerais, a CSA da GL conquistou espaços para produzir na área central de Londres, o que facilitava a sua organização na cidade. As CSAs da RMBH não tinham projetos sociais definidos. Por essa razão, as suas relações com o poder público local não lhe permitiam alçar grandes conquistas. A cidade de Belo Horizonte tinha áreas produtivas em suas periferias, mas esses espaços não eram aproveitados pela CSA. Os projetos de interesse geral explicavam os espaços conquistados pela CSA da GL. Da mesma forma, o interesse próprio explicava a falta de mobilidade da CSA da RMBH.

Em síntese, a empresa londrina estava se organizando em sua cidade com mais agilidade do que a CSA da RMBH. Um dos fatores explicativos para o caso foi a estratégia da CSA da GL. Ela tinha projetos sociais bem definidos, como o mercado dos produtores e a parceria com as

escolas públicas. A empresa belo-horizontina, por outro lado, visava exclusivamente o interesse de seus membros. Essa característica inviabilizava parcerias com o poder público e com instituições financiadoras. Mesmo considerando que a legislação e as características demográficas brasileiras desfavoreciam a CSA da RMBH, ela poderia melhorar a sua performance.

Como proposta, o autor sugere que a empresa belo-horizontina altere o seu formato de gestão. A exemplo do que ocorreu na CSA da GL no final do século passado, os consumidores deveriam assumir a gestão da CSA da RMBH. Nesse caso, o grupo se constituiria como uma empresa sem fins lucrativos, arrendaria o terreno do produtor e o remuneraria pelos serviços prestados. Essa ação integraria as gestões da produção, da distribuição e financeira, o que resolveria os problemas relativos à apropriação do custo e ao controle de qualidade. Ademais, aumentaria o valor do capital humano na empresa, uma vez que os consumidores possuem altos níveis de escolaridade e múltiplas competências, comparativamente com os produtores.

Ao se formalizar como empresa sem fins lucrativos, a CSA excluiria a possibilidade de enriquecimento de seus membros, o que aumentaria o índice de confiança interna da empresa. Conforme o novo modelo, o setor administrativo se constituiria no âmbito do grupo. Então, as principais tarefas da empresa seriam divididas entre os seus membros, de acordo com suas competências. A remuneração desses trabalhadores entraria na composição do custo dos produtos, portanto teria que ser um valor social para não elevar muito o preço das cestas.

Sugere-se o pagamento proporcional a 2,5 salários mínimos por 180 horas de trabalho, independentemente da função. Como não se trata de uma remuneração atraente considerando o poder econômico dos consumidores da CSA, deve-se trabalhar no âmbito do grupo a dimensão social da empresa. Esta pesquisa mostra que menos de 30% dos consumidores entram nesse negócio motivados prioritariamente por questões financeiras (Figura 6.2), o que facilita montar grupos de trabalho por salários sociais. Na estrutura proposta, a empresa oferece, em média, 8 horas de trabalho mensal para cada um de seus membros. Observa-se que o valor dos salários explica, em grande parte, o custo das cestas (Gráfico 6.10).

Conforme a proposta, além das atividades de gestão, os consumidores também teriam que se envolver com as atividades de produção e de distribuição. Essa estratégia permite contemplar as habilidades e as preferências de quase todos os membros. Nesse caso, tanto o processo produtivo quanto a gestão da empresa estariam sob o controle dos consumidores. A base para a remuneração dos produtores seria a mesma utilizada para remunerar os gestores e os salários seriam

proporcionais às horas trabalhadas. Embora seja desejável que todos os consumidores participem do trabalho, o modelo é flexível. Em outros termos, alguns consumidores podem trabalhar mais do que os outros, em função de seus interesses, disponibilidade e demanda específica da atividade.

A produção de vegetais para 30 pessoas demanda, em média, um dia de trabalho mensal de cada consumidor e um funcionário fixo na área de cultivo. O custo mensal total estimado para a produção é de 9,3 salários mínimos. Nesse caso, 3,4 salários para remunerar os próprios membros, 2 para remunerar o trabalhador fixo, 1,4 para comprar os insumos, 1 para custear a logística, 0,5 para dar manutenção na estrutura de produção e 1 para pagar o arrendamento da terra. Então, o custo da cesta para cada membro seria de 0,31 salário. Entretanto, todos teriam a oportunidade de dedicar 8 horas de trabalho à atividade, o que reduziria o valor da cesta para menos de 0,20 salário.

Depois que se fizesse o investimento inicial, o valor mensal da cesta de vegetais agroecológicos por família seria inferior a R\$ 180,00. Ademais, o próprio consumidor controlaria a qualidade de seu alimento, estabeleceria relações com o campo e criaria oportunidades de entretenimento para a sua família. Esse é um modelo que incentiva a participação voluntária, uma vez que o consumidor poderia levar outras pessoas para ajudá-lo em seu dia de trabalho. Ao inserir no processo de gestão e de produção pessoas com múltiplas habilidades, possivelmente os processos seriam otimizados, o que poderia aumentar a produtividade e reduzir os custos.

Diante do exposto, seria possível contar com uma produção excedente, o que possibilitaria à empresa se capitalizar ao colocar os produtos no mercado convencional. Nesse caso, as sobras financeiras ficariam sob o controle do próprio grupo de consumidores. Para manter ou elevar o nível de confiança entre os membros da empresa, sugere-se a prestação de contas por meio de relatórios anuais (Anexo B). Além da venda dos excedentes, os consumidores também poderiam atribuir um valor acima do custo para os produtos, o que aumentaria o dinheiro em caixa. Por esse modelo, em assembleia, os membros decidiriam em que aplicar os recursos. Sugere-se que haja investimentos em projetos sociais, o que agregaria valor ao produto final da empresa.

Entre os projetos de interesse geral que a empresa poderia contemplar, destacam-se os investimentos na capacitação de produtores agroecológicos e na certificação daqueles produtores já capacitados. O selo de orgânico, além de agregar valor objetivo ao produto, dispensa o controle social da produção. Para os casos em que às áreas produtivas estivessem certificadas, a empresa atingiria um público maior, uma vez que o membro não precisaria participar da produção para confiar nos produtos. Especificamente, ficaria mais fácil vender a produção excedente se os

vegetais fossem orgânicos. Assim sendo, a empresa deixaria de atuar exclusivamente em função de seus membros e passaria a contemplar a comunidade em geral.

Também seria considerada projeto social a capacitação de novos produtores. Nesse caso, a sugestão seria buscar os produtores urbanos da capital que já estivessem em atividade, pois muitos deles já fizeram cursos de capacitação e recebem incentivos do poder público para produzir. A CSA poderia investir na modalidade de certificação conjunta para esses produtores, o que tornaria o custo viável e aumentaria a disponibilidade de produtos orgânicos no mercado belo-horizontino. Essa seria uma ação de interesse geral que aproximaria a empresa tanto do mercado quanto do poder público.

Nesse modelo de gestão, a empresa focaria a produção de tubérculos e frutas, uma vez que esses itens valorizam muito as cestas. A produção de verduras demanda espaços menores, garante retorno financeiro mais rápido, além de ser menos exigente em termos técnicos. Por essas razões, essa parte do processo poderia ser terceirizada. No caso, a CSA compraria dos produtores capacitados ou certificados com o seu suporte, pois, ao investir nos horticultores pobres da capital, a empresa estaria formando um cadastro de fornecedores para melhorar a composição de suas cestas. Então, a CSA passaria a produzir em locais diferentes, o que aumentaria o volume de produtos excedentes para comercialização no mercado convencional.

Observa-se que essa ação facilitaria o planejamento e reduziria o risco na área de cultivo. Adicionalmente, permitiria equilibrar as cestas e garantiria variações semanais dos itens fornecidos. Um dos principais problemas das CSAs da RMBH é a individualidade no processo produtivo. Essa dimensão do projeto resolveria esse problema ao distribuir a produção em áreas diferentes. Além disso, enfatizaria o lado social da empresa, uma vez que geraria renda para uma classe carente da população. Ademais, como o principal mercado consumidor da CSA está em Belo Horizonte, incentivar a produção e o consumo nas hortas urbanas da capital reduziria as milhas alimentares.

Esse novo modelo de gestão para as CSAs facilitaria a produção e a distribuição de produtos orgânicos a preços justos, não só para os membros da empresa, mas para a população em geral. Em outros termos, a empresa estaria contribuindo para a criação de uma cadeia alimentar de orgânicos mais justa em Belo Horizonte. À proporção que a CSA se tornasse uma empresa mais social ao demonstrar interesses gerais, ela se aproximaria do poder público e dos órgãos financiadores. Assim sendo, a empresa criaria condições para pleitear apoio público e recursos financeiros não

retornáveis. Esses recursos reduziriam o custo de produção e tornariam os produtos acessíveis para um número maior de cidadãos da capital.

Entre as dificuldades que foram identificadas para realizar este estudo, destacou-se a falta de pesquisas empíricas com foco na gestão das pequenas empresas agrícolas. Especialmente no Brasil, não se encontraram estudos qualitativos que abordassem a rotina de planejamento nas pequenas propriedades rurais. Esse setor alimenta mais da metade da população, tanto neste país quanto na Inglaterra, o que ratifica a sua importância na perspectiva econômica. Por essa razão, os pesquisadores brasileiros precisam suprir a carência de dados secundários nesse campo. Em ambos os países, os pequenos agricultores dependem de políticas públicas para progredir em suas atividades. Uma consequência imediata da falta desses dados é a desconstrução de tais políticas.

Entre as novas agendas de investigação que se apresentam a partir desta pesquisa, destaca-se a necessidade de novos estudos comparativos em outras metrópoles brasileiras. Esses novos trabalhos permitiriam compreender melhor o espalhamento da malha urbana pelas regiões metropolitanas do país. Especificamente, sugere-se pesquisar as relações estabelecidas entre as cadeias alimentares e as empresas sociais. Em outros termos, os pesquisadores deverão analisar as pequenas propriedades agrícolas na perspectiva de seus modelos de produção e de distribuição. Sobre o processo produtivo, sugere-se abordar agroecologia, selo de orgânico e agricultura familiar. Sobre a comercialização, sugere-se abordar cooperativas, empresas sociais e CSAs.

Sugerem-se também novas pesquisas comparativas sobre empresas sociais, uma vez que o campo está em construção. Nesse caso, as maiores contribuições viriam de estudos empíricos sobre o processo de gestão empresarial, independentemente do setor econômico a que ela pertencer. Esses novos trabalhos trariam dimensões relevantes para se compreender o fenômeno empresarial que visa a “organizar” compatibilizando valores econômicos, sociais e ambientais. Além de comparar as empresas entre os países sob a ótica social, sugere-se abordar outras dimensões que não foram tratadas nesta pesquisa. Entre elas, destacam-se gênero, raça e etnia. Esses estudos facilitariam compreender como as formas organizacionais alternativas ao agrobusiness se desenvolvem em contextos de crescente demanda por soluções econômicas, sociais e ambientais.

Referências

- Abele, F., Comninel, G. & Meiksins, P. (2016). Socialism and democracy: the political engagements of Ellen Meiksins Wood. *Studies in Political Economy*, 97(3), 320-336.
- Abramovay, R. (1998). Agricultura familiar e desenvolvimento territorial. *Reforma agrária*, 28(1), 2.
- Abramovay, R. (2012). Muito além da economia verde. Editora Abril.
- Abramovay, R. (2016). A heurística do medo, muito além da precaução. *Estudos Avançados*, 30(86), 167-179.
- Aerts, R., Dewaelheyns, V. & Achten, W. M. (2016). Potential ecosystem services of urban agriculture: a review (No. e2286v1). *PeerJ Preprints*.
- Aguiar, V. L., Teodósio, A. D. S. D. S. & de Carvalho, R. B. (2013). Tecnologia da Informação e Democratização da Gestão: os desafios em uma experiência de cooperativismo. *NAU Social*, 4(7).
- Almeida, D. (2004). Agricultura urbana e segurança alimentar em Belo Horizonte: cultivando uma cidade sustentável. *Revista Agriculturas: experiências em agroecologia.*, 1, 25-28.
- Almeida, D. A. O. D. & Costa, H. S. D. M. (2014). Agricultura urbana: uma aproximação possível entre a questão ambiental e a questão urbana.
- Altieri, M. A. (2018). *Agroecology: the science of sustainable agriculture*. CRC Press.
- Alves, J. E. D. (2010). A Terra no limite. *Revista Veja. Especial Sustentabilidade*, Editora Abril, Edição Especial. Ano, 43.
- Ambrose-Oji, B., Lawrence, A. & Stewart, A. (2015). Community based forest enterprises in Britain: Two organising typologies. *Forest Policy and Economics*, 58, 65-74.
- Andersen, T. B., Jensen, P. S. & Skovsgaard, C. V. (2016). The heavy plow and the agricultural revolution in Medieval Europe. *Journal of Development Economics*, 118, 133-149.
- Atkinson, R., Smith, I. & Sweeting, D. (2007). A governação urbana inglesa em transformação: Um paradoxo de descentralização e (re) centralização. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (77), 59-79.
- Baeninger, R. (2016). A nova configuração urbana no Brasil: desaceleração metropolitana e redistribuição da população. *Anais*, 729-772.
- Bambirra, N. V., Pereira, V. S. & Vieira, A. P. (2016). A Rota São Paulo no Projeto Caravana Agroecológica: olhares de uma mestrandia em Desenvolvimento Sustentável e Extensão/UFLA “de dentro” de uma disciplina acadêmica. *Interagir: pensando a extensão*, (21), 155-165.

- Barber, S. (2016). London Exceptionalism and the Challenge of Brexit. *British Politics Review*, 11(3), 22-23.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2010). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. In *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Vozes.
- Beitzen-Heineke, E. F., Balta-Ozkan, N. & Reefke, H. (2017). The prospects of zero-packaging grocery stores to improve the social and environmental impacts of the food supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1528-1541.
- Besley, T. & Ghatak, M. (2017). Profit with purpose? A theory of social enterprise. *American Economic Journal: Economic Policy*, 9(3), 19-58.
- Biancardi, C. C. S., Rodrigues, R., de Siqueira, H. M., Carneiro, J. J. & Fernandes, M. A. (2017). Viabilidade econômica da produção familiar de alimentos para os mercados institucionais de Alegre-ES. *Extensão Rural*, 24(2), 85-101.
- Bibby, P. & Shepherd, J. (2004). Developing a new classification of urban and rural areas for policy purposes—the methodology. London: DEFRA.
- Blättel-Mink, B., Boddenberg, M., Gunkel, L., Schmitz, S., & Vaessen, F. (2017). Beyond the market—New practices of supply in times of crisis: The example community-supported agriculture. *International Journal of Consumer Studies*, 41(4), 415-421.
- Bombardi, L. M. (2017). Geografia do uso de agrotóxicos no Brasil e Conexões com a União Europeia. São Paulo: FFLCH - USP
- Borges, K. A. D. & Leão, S. G. (2010). Relatório sobre as demandas e as possíveis fontes de créditos e financiamentos para os agricultores urbanos de Belo Horizonte/MG
- Borges, K. A. D. (2013). A experiência da agricultura urbana na RMBH: desenvolvimento empoderamento local (Dissertação de mestrado). Universidade Católica de Minas. Belo Horizonte. Disponível em: < https://docs.google.com/file/d/0B6xCNrU_EfzgeW13Vy1LNjN0T1E/edit?usp=sharing&pli=1 > Acesso em: 28 out. 2013.
- Bos, E. & Owen, L. (2016). Virtual reconnection: The online spaces of alternative food networks in England. *Journal of Rural Studies*, 45, 1-14.
- Boserup, E. (2017). The conditions of agricultural growth: The economics of agrarian change under population pressure. Routledge.
- Both, F. & Fischer, A. (2017). Gestão e contabilidade ambiental. *Unoesc & Ciência-ACSA*, 8(1), 49-58.
- Brooker, R. W., Karley, A. J., Newton, A. C., Pakeman, R. J. & Schöb, C. (2016). Facilitation and sustainable agriculture: a mechanistic approach to reconciling crop production and conservation. *Functional ecology*, 30(1), 98-107.

- Buijs, A. E., Mattijssen, T. J., Van der Jagt, A. P., Ambrose-Oji, B., Andersson, E., Elands, B. H. & Møller, M. S. (2016). Active citizenship for urban green infrastructure: fostering the diversity and dynamics of citizen contributions through mosaic governance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 22, 1-6.
- Burton, R. J. (2014). The influence of farmer demographic characteristics on environmental behaviour: A review. *Journal of Environmental Management*, 135, 19-26.
- Caldas, Y. C. (2017). Subcultura de consumo de alimentos orgânicos: percepção de valor.
- Camarano, A. A. & Abramovay, R. (2014). Êxodo rural, envelhecimento e masculinização no Brasil: panorama dos últimos cinquenta anos. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 15(2), 45-65.
- Camarano, A. A. & Fernandes, D. (2016). A Previdência Social Brasileira. Política nacional do idoso: velhas e novas questões/Alexandre de Oliveira Alcântara, Ana Amélia Camarano, Karla Cristina Giacomini-Rio de Janeiro: Ipea.
- Campisano, A., Butler, D., Ward, S., Burns, M. J., Friedler, E., DeBusk, K., ... Han, M. (2017). Urban rainwater harvesting systems: Research, implementation and future perspectives. *Water Research*, 115, 195-209.
- Cardozo, B. D. A., Araújo, G. C. D., Silva, C. R. D. & Silva, M. A. C. D. (2015). Comprometimento Organizacional e Gestão de Bens Materiais e Patrimoniais em um Empreendimento Econômico Solidário: Um Estudo em uma Cooperativa de Reciclagem. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(4), 15-42.
- Carvalho, I. M. M. (2013). Capital imobiliário e desenvolvimento urbano. *Caderno CRH*, 26(69), 545-562.
- Catalán, J. (2017). The Life-Cycle of the Barcelona Automobile-Industry Cluster, 1889-2015. *Revista de Historia Industrial*, 2017, vol. 66, num. XXVI, p. 77-125.
- Chen, W. (2013). Perceived value of a community supported agriculture (CSA) working share. The construct and its dimensions. *Appetite*, 62, 37-49.
- Choi, J. H. J. & Graham, M. (2014). Urban food futures: ICTs and opportunities.
- Clatworthy, J., Hinds, J. & Camic, P. M. (2017). Exploring the Relationship between Suburban Allotment Gardening and Well-Being: An Interpretative Phenomenological Analysis. *Ecopsychology*, 9(3), 121-129.
- Coin, I. (2016). Learning about Land: Shared Assets. This work has been supported by the Esmée Fairbairn Foundation.

- Comini, G. & Teodósio, A. (2012). Responsabilidade social empresarial no combate a pobreza: perspectivas e desafios dos Negócios Inclusivos no contexto brasileiro. Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS), 6, 21-23.
- Comini, G., Barki, E. & Aguiar, L. T. D. (2012). A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), 385-397.
- Coraggio, J. L. (2017). Las tres corrientes vigentes de pensamiento y acción dentro del campo de la Economía Social y Solidaria (ESS): Sus diferentes alcances.
- Costa, B. A. L., Junior, A., Gomes, P. C. & Silva, M. G. D. (2015). As cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 53(1), 109-126.
- Coutinho, M. N. (2010). Agricultura urbana: práticas populares e sua inserção em políticas públicas.
- Da Motta, E. M. P. L. (2017). Medindo a desigualdade socioespacial: os aglomerados subnormais em Belo Horizonte. In ENANPUR, 17. (1-15). São Paulo.
- Darolt, M. R. (2012). Conexão ecológica. Curitiba: IAPAR.
- Darolt, M. R., Lamine, C., BRANDENBURG, A., FAGGION ALENCAR, M. D. C. & SANTIAGO ABREU, L. U. C. I. M. A. R. (2016). Redes alimentares alternativas e novas relações produção-consumo na França e no Brasil. *Ambiente & Sociedade*, 19(2).
- Daunton, M. J. (1996). *Industry in London: revisions and reflections*.
- Davidson, N. (2017). *Agricultural Enlightenment: Knowledge, Technology, and Nature, 1750–1840*.
- De Andrade Silva, A. P. & Gonçalves-Dias, S. L. F. (2015). Mensuração de desempenho socioambiental: estudos de casos em negócios sociais brasileiros. *Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA*. ISSN 2237-4418, 30(2).
- De Azevedo, S. & dos Mares Guia, V. R. (2000). Governança metropolitana e reforma do Estado: o caso de Belo Horizonte. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, (3), 131.
- De Bortolo Pinto, M. A., Oliveira, S. R. & Silva, E. A. S. (2015). Entre o território do agronegócio e da produção agroecológica: o desafio das comunidades rurais tradicionais Indaia II e Sarandi em Luziânia – GO. *Revista CTS IFG Luziânia*, 1(1).
- De Brito, F. A. & de Pinho, B. A. T. D. (2012). A dinâmica do processo de urbanização no Brasil, 1940-2010 (No. 464). Cedeplar, Universidade Federal de Minas Gerais.
- De Holanda, S. B., Eulálio, A. & Ribeiro, L. G. (1995). *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras.
- De Martino Jannuzzi, P., Souto, B. F. & Martignoni, E. M. (2016). Programa Bolsa Família e sua

- contribuição para redução da pobreza no Brasil. *Anais*, 1-19.
- De Moura Costa, H. S. & de Almeida, D. A. O. (2017). Agricultura urbana: possibilidades de uma praxis espacial?. *Cadernos de Estudos Culturais*, 4(08).
- De Oliveira Nunes, M. (2017). Trabalho, gênero e sindicalismo em Made in Dagenham. *A Revista História, Movimento e Reflexão*, 4(1).
- De Oliveira Trecha, C., Lovatto, P. B. & Mauch, C. R. (2017). Entraves do cultivo convencional e as potencialidades do cultivo orgânico do pimentão no Brasil. *Revista Thema*, 14(3), 291-302.
- De Sousa Teodósio, A. D. S. & Comini, G. (2012). Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. *Revista de Administração*, 47(3), 410-421.
- De Souza PRATES, C., de CASTRO, M. C. G., LUNAS, D. A. L. & CASTRO, J. D. A. B. (2016). Economia solidária como política pública para combate ao desemprego: Implicações para agricultura brasileira. *Revista ESPACIOS*| Vol. 37 (Nº 19) Año 2016.
- De Souza, R. G. V. & de Brito, F. R. A. (2016). A Expansão Urbana da Região Metropolitana de Belo Horizonte e suas implicações para a redistribuição espacial da população: a migração dos ricos. *Anais*, 1-21.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2007). 1 Defining social enterprise. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 3.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and society*, 29(3), 231-242.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497.
- Defourny, J., Hulgård, L. & Pestoff, V. (2014). *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European landscapes in a comparative perspective*. Routledge.
- Dennis, M. & James, P. (2016). User participation in urban green commons: Exploring the links between access, voluntarism, biodiversity and well being. *Urban Forestry & Urban Greening*, 15, 22-31.
- Department for Trade and Industry, (2002) *Social Enterprise: A Strategy for Success*, London: DTI.
- Devlin, S. & Foundation, N. E. (2016). *Agricultural labour in the UK*. London: Food Research Collaboration.
- Diniz, R. F., Neto, C. D. C. N. & Hespanhol, A. N. (2016). A emergência dos mercados institucionais no espaço rural brasileiro: agricultura familiar e segurança alimentar e nutricional. *Geo UERJ*, (29), 234-252.

- Do Nascimento, A. M. (2016). População e família brasileira: ontem e hoje. *Anais*, 1-24.
- Doernberg, A., Zasada, I., Bruszezwska, K., Skoczowski, B. & Piorr, A. (2016). Potentials and limitations of regional organic food supply: A qualitative analysis of two food chain types in the Berlin metropolitan region. *Sustainability*, 8(11), 1125.
- Dos Santos Coelho, J., dos Santos, J. S. C., Grzebieluckas, C., da Silva, P. V. & Bessa, G. R. (2017, November). Controle de custos e receitas: Um estudo com os agricultores familiares feirantes de Nova Olímpia-MT. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Durand, J. D. (1977). Historical estimates of world population: an evaluation. *Population and Development Review*, 253-296.
- Eckert, D. (2016). A mercantilização em contramovimento: relações de reciprocidade e coesão social na agricultura sustentada pela comunidade em Minas Gerais.
- Ehlers, E. (2017). O que é agricultura sustentável. *Brasiliense*.
- Ehlers, E. M. (1994). O que se entende por agricultura sustentável? (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental, São Paulo.
- Ehlers, E. M. (2018). Turismo sustentável: oportunidade de empreendedorismo e conservação ambiental. *Boletim Técnico do Senac*, 30(1), 28-37.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Emery, S. B. (2015). Independence and individualism: conflated values in farmer cooperation?. *Agriculture and human values*, 32(1), 47-61.
- Evers, A. & Laville, J. L. (Eds.). (2004). *The third sector in Europe*. Edward Elgar Publishing.
- Fang, C. & Yu, D. (2017). Urban agglomeration: An evolving concept of an emerging phenomenon. *Landscape and Urban Planning*, 162, 126-136.
- Feireiss, K. & Feireiss, L. (Eds.). (2009). *Architecture of change 2: sustainability and humanity in the built environment*. Die Gestalten Verlag.
- Feistauer, D. I. O. G. O., Lovato, P. E., da Rosa, A. C. M. & Siminski, A. (2017). Avaliação do processo de transição agroecológica em propriedades rurais em sistema orgânico de produção no norte do Mato Grosso. *Revista Brasileira de Agroecologia*, 12(1).
- Ferm, J. & Jones, E. (2017). Beyond the post-industrial city: Valuing and planning for industry in London. *Urban studies*, 54(14), 3380-3398.
- Ferreira, P. L. (2005). *Estatística descritiva e inferencial: breves notas*.
- Fortin, N. M., Bell, B. & Böhm, M. (2017). Top Earnings Inequality and the Gender Pay Gap: Canada, Sweden, and the United Kingdom. *Labour Economics*.

- Fox, K. (2012, Oct 21). OFM: Observer food monthly awards 2012: Readers' award best independent local retailer: 'we're tiny - but we do give people choice about where to shop': Growing Communities London: From a humble box veg scheme, this north London organisation has grown in 17 years to include an organic farmers' market as well as a campaign for sustainable food. The Observer Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1113892783?accountid=11526>
- Frisvoll, S., Forbord, M. & Blekesaune, A. (2016). An empirical investigation of tourists' consumption of local food in rural tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16(1), 76-93.
- Furtado, A. F., de Sousa Teodósio, A. D. S. & do Carmo Guerra, J. F. (2017). Empresas Sociais na promoção do Desenvolvimento Local: avanços e armadilhas em Brumadinho/Minas Gerais. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 8(3).
- Gadanakis, Y., Bennett, R., Park, J. & Areal, F. J. (2015). Evaluating the Sustainable Intensification of arable farms. *Journal of environmental management*, 150, 288-298.
- Gaiger, L. I. (2015). A economia solidária na contramarcha da pobreza. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (79), 43-63.
- Gaiger, L. I., Ferrarini, A. & Veronese, M. A. R. Í. L. I. A. (2015). Social enterprise in Brazil: An overview of solidarity economy enterprises. Retrieved February, 13, 2017.
- Gallo, Z., Martins, L. A. D. T. P. & Peres, M. T. M. (2016). Pobreza, meio ambiente e economia solidária: o caso de Piracicaba. *Revista da FAE*, 8(1).
- Garnett, T. (2000). Urban agriculture in London: rethinking our food economy. *Growing Cities, Growing Food*. German Foundation for International Development, Feldafing, Germany, 477-500.
- Gerster-Bentaya, M. (2013). Nutrition-sensitive urban agriculture. *Food security*, 5(5), 723-737.
- Goldthorpe, J. H. (2016). Social class mobility in modern Britain: changing structure, constant process. *Journal of the British Academy*, 4, 89-111.
- Gonçalves-Dias, S., Rodrigues, A. & Herrera, C. B. (2012). O social e o econômico: a contribuição da nova sociologia econômica. *Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social-ENAPEGS*, 5.
- Gonzalez, R. A. (2017). Going back to go forwards? From multi-stakeholder cooperatives to Open Cooperatives in food and farming. *Journal of rural studies*, 53, 278-290.
- Guzzatti, T. C., Sampaio, C. A. C. & Turnes, V. A. (2014). Novas relações entre agricultores familiares e consumidores: perspectivas recentes no Brasil e na França. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 16(3).

- Hamilton, W., Bosworth, G. & Ruto, E. (2015). Entrepreneurial younger farmers and the “Young Farmer Problem” in England. *Agriculture and Forestry*, 61(4), 61-69.
- Harvey, D. (2014). *Cidades Rebeldes: do direito à cidade à revolução urbana*. São Paulo: Martins.
- Hemingway, A., Ellis-Hill, C. & Norton, E. (2016). What does care farming provide for clients? The views of care farm staff. *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, 79, 23-29.
- Hicks, J. & Allen, G. (1999). A century of change: trends in UK statistics since 1900.
- Holden, A. (2013). *Do Grow - Start with 10 simple vegetables*. Londres: The Do Book Company.
- Hoogendoorn, B. (2016). The prevalence and determinants of social entrepreneurship at the macro level. *Journal of Small Business Management*, 54(S1), 278-296.
- Horst, M., McClintock, N. & Hoey, L. (2017). The intersection of planning, urban agriculture, and food justice: a review of the literature. *Journal of the American Planning Association*, 83(3), 277-295.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012). *Censo Demográfico 2010 - Trabalho e Rendimento, Educação e Deslocamento*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Demografia das empresas 2015, segundo o Estudos e Pesquisas Informação Econômica número 29*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Jegers, M. (2008). *Managerial economics of non-profit organizations*. Routledge.
- Jones, B. & Tadjewski, M. (2015). Origins of marketing thought in Britain. *European Journal of Marketing*, 49(7/8), 1016-1039.
- Jones, P. J. & Tranter, R. B. (2014). Farmers' Interest in Growing GM Crops in the UK, in the Context of a Range of On-farm Coexistence Issues.
- Laidlaw, J. & Magee, L. (2016). Towards urban food sovereignty: the trials and tribulations of community-based aquaponics enterprises in Milwaukee and Melbourne. *Local Environment*, 21(5), 573-590.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Laville, J. L. (2014). Mudança social e teoria da economia solidária. Uma perspectiva maussiana. *Sociologias*, 16(36).
- Laville, J. L. & Nyssens, M. (2001). 18 The social enterprise Towards a theoretical socio-economic approach.
- Leck, C., Evans, N. & Upton, D. (2014). *Agriculture—Who cares? An investigation of ‘care*

- farming' in the UK. *Journal of Rural Studies*, 34, 313-325.
- Lefebvre, H. (2008). *O direito à cidade*. Centauro Editora.
- Lefebvre, H. (2013). Preface: the production of space. *Estudos Avançados*, 27(79), 123-132.
- Lisboa, F. C., Medeiros, M. H., Peixoto, J. L. M., Gouveia, L. C. & do Nascimento, W. R. (2015). Diagnóstico do uso de ferramentas de gestão por proprietários rurais de Uberlândia-MG. *Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável*, 10(2), 132-138.
- Liu, P., Gilchrist, P., Taylor, B. & Ravenscroft, N. (2017). The spaces and times of community farming. *Agriculture and Human Values*, 34(2), 363-375.
- Lobley, M., Baker, J. R. & Whitehead, I. (2016). Farm succession and retirement: some international comparisons. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(1), 49-64.
- Lovo, I. C. (2011). *Agricultura urbana: um elo entre o ambiente e a cidadania*.
- Maffezzolli, E. C. F. & Boehs, C. G. E. (2016). Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. *Revista da FAE*, 11(1).
- Maia, A. G. & Buainain, A. M. (2015). O novo mapa da população rural brasileira. *Confins. Revue franco-brésilienne de géographie/Revista franco-brasileira de geografia*, (25).
- Mangelsdorf, M., Pregernig, M. & Kuni, V. (2016). (Bio-) Diversity, Gender, and Intersectionality. *FZG–Freiburger Zeitschrift für GeschlechterStudien*, 22(2).
- Marcos, R. P., Azzoni, C. R. & Guilhoto, J. J. M. (2016). Decomposição da Queda na Desigualdade de Renda no Brasil: Uma Análise via Matriz de Contabilidade Social para os Anos de 2004 e.
- Maricato, E. (2015). Para entender a crise urbana. *CaderNAU*, 8(1), 11-22.
- Martin, G., Clift, R., Christie, I. & Druckman, A. (2014). The sustainability contributions of urban agriculture: Exploring a community garden and a community farm. *LCA Foods*.
- Martins, C. H. B., de Carvalho, P. G. M., Barcellos, F. C. & Moreira, G. G. (2015). Da Rio-92 à Rio+ 20: avanços e retrocessos da agenda 21 no Brasil. *Indicadores Econômicos FEE*, 42(3), 97-108.
- Mazoyer, M. & Roudart, L. (2008). *História das agriculturas no mundo. Do neolítico à crise contemporânea*. São Paulo: Editora UNESP.
- Mbiba, B. (n.d). Financiando a agricultura urbana em Londres Com referências especiais às “Fazendas Urbanas”. *Revista de Agricultura Urbana* nº 9.
- McCalmont, J. P., Hastings, A., McNamara, N. P., Richter, G. M., Robson, P., Donnison, I. S. &

- Clifton-Brown, J. (2017). Environmental costs and benefits of growing *Miscanthus* for bioenergy in the UK. *Gcb Bioenergy*, 9(3), 489-507.
- McMurray, K., Hall, K. & Brain, R. (2017). Community Supported Agriculture: Definition, Benefits, Barriers, and Resources for Growers.
- Medina, G. & dos Santos, A. P. (2017). Curbing enthusiasm for Brazilian agribusiness: The use of actor-specific assessments to transform sustainable development on the ground. *Applied Geography*, 85, 101-112.
- Meirelles, L. C. (2015). O veneno está na mesa 2.
- Mendonça, M. & Rocha, C. (2015). Implementing national food policies to promote local family agriculture: Belo Horizonte's story. *Development in Practice*, 25(2), 160-173.
- Mingoti, S. A. (2005). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Editora UFMG.
- Mok, H. F., Williamson, V. G., Grove, J. R., Burry, K., Barker, S. F. & Hamilton, A. J. (2014). Strawberry fields forever? Urban agriculture in developed countries: a review. *Agronomy for sustainable development*, 34(1), 21-43.
- Monte-Mór, R. L. (2006). O que é o urbano, no mundo contemporâneo. *Revista paranaense de desenvolvimento*, (111), 9-18.
- Mougeot, L. J. (2005). Neglected issues on form and substance of research on urban agriculture. *AGROPOLIS. The social, political and environmental dimensions of urban agriculture*, 267-279.
- Mougeot, L.J.A. (2006): *Growing better cities - Urban Agriculture for Sustainable Development*, IDRC.
- Mswaka, W. (2015). Scenario planning in social enterprises; the case of South Yorkshire. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*.
- Mswaka, W. & Aluko, O. (2015). Corporate governance practices and outcomes in social enterprises in the UK: A case study of South Yorkshire. *International journal of public sector management*, 28(1), 57-71.
- Munoz, S. A., Farmer, J., Winterton, R. & Barraket, J. (2015). The social enterprise as a space of well-being: an exploratory case study. *Social Enterprise Journal*, 11(3), 281-302.
- Nabi, A., Narayan, S., Afroza, B., Mushtaq, F., Mufti, S., Ummyiah, H. M. & Magray, M. M. (2017). Biodynamic farming in vegetables. *Journal of Pharmacognosy and Phytochemistry*, 6(6), 212-219.
- Nandwa, D. (2017). oactive C. *Journal of Advances in Molecular Biology*, 1(2).

- Nations, U. (2015). Population estimates for the UK. Population Division, United Nations. Recuperado a partir de <http://www.nationalarchives.gov.uk/doc/open-government-licence/>
- Newbold, S. P. (2011). Federalist No. 27: Is Transparency Essential for Public Confidence in Government?. *Public Administration Review*, 71(s1), s47-s52.
- Newman, J. R., Acreman, M. C., Palmer-Felgate, E. J., Verhoeven, J. T. A., Scholz, M. & Maltby, E. (2015). Do on-farm natural, restored, Managed and Constructed Wetlands Mitigate Agricultural Pollution in Great Britain and Ireland?. A Systematic Review. Report Reference No. WT0989.
- Nicholls, A. & Teasdale, S. (2017). Neoliberalism by stealth? Exploring continuity and change within the UK social enterprise policy paradigm. *Policy & Politics*, 45(3), 323-341.
- Noce, M. A. & Neto, J. A. F. (2017). Uma análise da política pública brasileira de desenvolvimento rural, com foco no combate à pobreza no campo. *Revista Cadernos de Ciências Sociais da UFRPE*, 1(8), 36-56.
- Oakland, J. (2015). *British civilization: an introduction*. Routledge.
- Oliveira, L. A. E. D. (2017). Estudo do mercado de consumo e canais de comercialização de produtos orgânicos no Distrito Federal.
- Opitz, I., Berges, R., Piore, A. & Krikser, T. (2016). Contributing to food security in urban areas: differences between urban agriculture and peri-urban agriculture in the Global North. *Agriculture and Human Values*, 33(2), 341-358.
- Orsini, F., Kahane, R., Nono-Womdim, R. & Gianquinto, G. (2013). Urban agriculture in the developing world: a review. *Agronomy for sustainable development*, 33(4), 695-720.
- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. *World development*, 24(6), 1073-1087.
- Padua, J. B., Schlindwein, M. M. & Gomes, E. P. (2015). Agricultura Familiar e Produção Orgânica: uma análise comparativa considerando os dados dos censos de 1996 e 2006. *Interações (Campo Grande)*, 14(2).
- Palma, C., de Oliveira, A. G. & Vargas, T. A. V. (2017). As iniciativas de economia solidária presentes em Santa Catarina: análise da microrregião do Alto Vale do Itajaí. *Revista NECAT-Revista do Núcleo de Estudos de Economia Catarinense*, 6(11), 43-59.
- Pangbourne, K. & Roberts, D. (2015). Small towns and agriculture: Understanding the spatial pattern of farm linkages. *European Planning Studies*, 23(3), 494-508.
- Paschoal, A. D. (1979). Pragas, praguicidas e a crise ambiental: problemas e soluções. In *Pragas, praguicidas e a crise ambiental: problemas e soluções*.

- Peduto, E. & Satdinova, D. (2009). O papel da agricultura urbana na construção de cidades resilientes: exemplos de bairros de Londres. *Construindo cidades resilientes*, 55.
- Peh, K. S. H., Balmford, A., Field, R. H., Lamb, A., Birch, J. C., Bradbury, R. B., ... Sedgwick, I. (2014). Benefits and costs of ecological restoration: Rapid assessment of changing ecosystem service values at a UK wetland. *Ecology and evolution*, 4(20), 3875-3886.
- Pereira, A. L., de Souza, R. M. & Gabriel, F. A. (2017). Reflexões sobre a educação no campo e a Revolução Verde. *Educação Online*, (26), 63-79.
- Pessoa, M. J. S. & Machado, M. (1999). Application submitted to the Getulio Vargas Foundation and Ford Foundation in competition for the "Public Administration and Citizenship" Prize. Belo Horizonte, SMAB.
- Pestoff, V. & Hulgård, L. (2016). Participatory governance in social enterprise. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1742-1759.
- Petherick, S., 2017, Oct 26. Chronicle Bath Veg sellers prove they know their onions (...and their purple cauliflowers). *The Bath Chronicle*, 17.
- Petts, J. Custos e benefícios da agricultura urbana na zona leste de Londres: um texto para discussão. RUAF: Revista Agricultura Urbana, n.7, agosto 2002. Disponível em: <<http://www.agriculturaurbana.org.br/RAU/AU07/AU7londres.html>> Acesso em: 27 out. 2013.
- Pimbert, M. P. & Moeller, N. I. (2018). Absent Agroecology Aid: On UK Agricultural Development Assistance Since 2010. *Sustainability*, 10(2), 505.
- Pinho, L., Laiane Dias, R., Mendes Alves Cruz, L. & Aléssio Velloso, N. (2015). Condições de saúde de comunidade quilombola no norte de Minas Gerais. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online*, 7(1).
- Pita, F. A. (2014). A economia solidária e o estado: lições a partir de um caso concreto. *Revista Direito Mackenzie*, 7(1).
- Pochmann, M. (2004). Proteção social na periferia do capitalismo: considerações sobre o Brasil. *São Paulo em perspectiva*, 18(2), 3-16.
- Prayag, G., Hosany, S., Nunkoo, R. & Alders, T. (2013). London residents' support for the 2012 Olympic Games: The mediating effect of overall attitude. *Tourism Management*, 36, 629-640.
- Pribadi, D. O. & Pauleit, S. (2015). The dynamics of peri-urban agriculture during rapid urbanization of Jabodetabek Metropolitan Area. *Land Use Policy*, 48, 13-24.
- Qendro, A. E. (2015). Albanian and UK Consumers' Perceptions of Farmers' Markets and Supermarkets as Outlets for Organic Food: An Exploratory Study. *Sustainability*, 7(6), 6626-6651.

- Revealing, P. H. (2018). SHORT BREAK. *Politics*, 1, 48.
- Reynolds, R. (2014). *On Guerrilla Gardening: A handbook for gardening without boundaries*. Bloomsbury Publishing.
- Rial-Lovera, K., Davies, W. P. & Cannon, N. D. (2017). Implications of climate change predictions for UK cropping and prospects for possible mitigation: a review of challenges and potential responses. *Journal of the science of food and agriculture*, 97(1), 17-32.
- Ridley-Duff, R. & Bull, M. (2015). *Understanding social enterprise: Theory and practice*. Sage.
- Rocha, C. (2001). Urban food security policy: the Cse of Belo Horizonte, Brazil. *Journal for the Study of Food and Society*, 5(1), 36-47.
- Rocha, C., Burlandy, L. & Maluf, R. (2012). Small farms and sustainable rural development for food security: The Brazilian experience. *Development Southern Africa*, 29(4), 519-529.
- Rockström, J., Williams, J., Daily, G., Noble, A., Matthews, N., Gordon, L., ... de Fraiture, C. (2017). Sustainable intensification of agriculture for human prosperity and global sustainability. *Ambio*, 46(1), 4-17.
- Rodrigues, E. C. N., Ribeiro, S. D. C. A., da Silva, F. L. & Santos, Y. B. I. (2015). Influência do empreendimento econômico solidário na satisfação do produtor rural no município de Tomé Açúpa. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (209).
- Rodrigues, R. S. & dos Santos Tubaldini, M. A. (2016). Agricultura Metropolitana e Sustentabilidade de Mário Campos-MG. *Anais*, 1-25.
- Rodrigues, R., de Siqueira, H. M., Biancardi, C. C. S., Andrade, M. A. N., Valente, L. M. & de Paula, L. B. (2017). A aquisição de alimentos da agricultura familiar pelo PNAE no município de Alegre-ES. *DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde*, 12(1), 91-112.
- Rodrigues, S. J. L. & Barbosa, J. F. M. (2017). Contabilidade Rural: A Importancia do Contador nas Empresas Rurais de Pequeno Porte no Município de Ouro verde de Goiás-GO. *Anais SNCMA*, (8).
- Roel, A. R. (2016). A agricultura orgânica ou ecológica e a sustentabilidade da agricultura. *Interações (Campo Grande)*, 3(4).
- Russell, S., Milne, M. J. & Dey, C. (2017). Accounts of Nature and the Nature of Accounts: Critical reflections on environmental accounting and propositions for ecologically informed accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(7), 1426-1458.
- Sabourin, E. (2017). Acesso aos mercados para a agricultura familiar: uma leitura pela reciprocidade e a economia solidária. *Revista Econômica do Nordeste*, 45(5), 21-36.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector II: The problem of classification. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(3),

267-309.

Salamon, L. M. & Sokolowski, S. W. (2016). Beyond nonprofits: Re-conceptualizing the third sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1515-1545.

Saltmarsh, J., Meldrum, J. & Longhurst, N. (2011). *The impact of community supported agriculture*. Bristol: Soil Association.

Santos, J. P. G. D. (2015). “Acesso à cidade”: A politização do direito nos processos de regularização fundiária em Belo Horizonte (Doctoral dissertation).

Santos, M. (1988). *Metamorfoses do espaço habitado*. São Paulo: Hucitec, 4.

Sauer, S. & Leite, A. Z. (2017). Medida Provisória 759: Descaminhos da reforma agrária e legalização da grilagem de terras no Brasil. *Retratos de Assentamentos*, 20(1), 14-40.

Schmitt, E., Keech, D., Maye, D., Barjolle, D. & Kirwan, J. (2016). Comparing the sustainability of local and global food chains: A case study of cheese products in Switzerland and the UK. *Sustainability*, 8(5), 419.

Schneider, F. & Zanelli, F. (2017). Texto síntese—Roda de Diálogo SNEA 17. *Cadernos de Agroecologia*, 12(1).

Schneider, S. & Niederle, P. A. (2008). *Agricultura familiar e teoria social: a diversidade das formas familiares de produção na agricultura*. Savanas: desafios e estratégias para o equilíbrio entre sociedade, agronegócio e recursos naturais. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 989-1014.

Schommer, P. C. & Fischer, T. (1999). Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. *Organizações & Sociedade*, 6(15), 99-118.

Sediyama, M. A. N., dos Santos, I. C. & de Lima, P. C. (2015). Cultivo de hortaliças no sistema orgânico. *Ceres*, 61(7).

Seufert, V., Ramankutty, N. & Mayerhofer, T. (2017). What is this thing called organic?—How organic farming is codified in regulations. *Food Policy*, 68, 10-20.

Sharzer, G. (2012). A critique of localist political economy and urban agriculture. *Historical Materialism*, 20(4), 75-114.

Shaw, R. F., Johnson, P. J., Macdonald, D. W. & Feber, R. E. (2015). Enhancing the biodiversity of ditches in intensively managed UK farmland. *PloS one*, 10(10), e0138306.

Silva, S. P. & Nagem, F. A. (2016). Dimensões estruturais dos empreendimentos de economia solidária: uma análise para os estados da Bahia e Paraná. *Revista Econômica do Nordeste*, 43(2), 309-326.

- Silva, S. P. (2017). Panorama dos empreendimentos de economia solidária no Brasil: uma análise de suas dimensões socioestruturais. *Revista da ABET*, 16(1).
- Singer, A. (2015). Quatro notas sobre as classes sociais nos dez anos do lulismo. *Psicologia USP*, 26(1), 7-14.
- Singer, P., Silva, R. M. A. D. & Schiochet, V. (2014). Economia Solidária e os desafios da superação da pobreza extrema no Plano Brasil sem Miséria. *O Brasil sem miséria*. Brasília: MDS.
- Slocum, S. & Curtis, K. (2017). Farm Diversification through Farm Shop Entrepreneurship in the UK. *Journal of Food Distribution Research*, 48(2), 35-51.
- Smith, J., Gerrard, C. & Burgess, A. P. (2015). System report: agroforestry for ruminants in England.
- Soja, E. W. (2016). Para além de postmetropolis. *Revista da Universidade Federal de Minas Gerais*, 20(1).
- Somerville, P., Smith, R. & McElwee, G. (2015). The dark side of the rural idyll: Stories of illegal/illicit economic activity in the UK countryside. *Journal of rural studies*, 39, 219-228.
- Sonnino, R. & Hanmer, O. (2016). Beyond food provision: Understanding community growing in the context of food poverty. *Geoforum*, 74, 213-221.
- Spear, R., Cornforth, C. & Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of public and cooperative economics*, 80(2), 247-273.
- Specht, K., Siebert, R., Hartmann, I., Freisinger, U. B., Sawicka, M., Werner, A., ... Dierich, A. (2014). Urban agriculture of the future: an overview of sustainability aspects of food production in and on buildings. *Agriculture and human values*, 31(1), 33-51.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stone, G. D. & Glover, D. (2017). Disembedding grain: Golden Rice, the Green Revolution, and heirloom seeds in the Philippines. *Agriculture and Human Values*, 34(1), 87-102.
- Tanentzap, A. J., Lamb, A., Walker, S. & Farmer, A. (2015). Resolving conflicts between agriculture and the natural environment. *PLoS biology*, 13(9), e1002242.
- Tenório, F. G. (1999). Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. *Revista de administração pública*, 33(5), 85-102.
- Thomaz, J. L. P., Kohls, L. P., Ramos, T. J. F. R., Goularte, J. L. L. & Kronbauer, C. A. (2015). Gestão de custos: um estudo multicaso sobre o gerenciamento dos custos na produção de arroz no município de Dom Pedrito-RS. *RAGC*, 3(5).

- Thompson, P. B. (2015). Agricultural ethics: then and now. *Agriculture and human values*, 32(1), 77-85.
- Tornaghi, C. (2014). Critical geography of urban agriculture. *Progress in Human Geography*, 38(4), 551-567.
- Tornaghi, C. (2017). Urban Agriculture in the Food Disabling City:(Re) defining Urban Food Justice, Reimagining a Politics of Empowerment. *Antipode*, 49(3), 781-801.
- Tracey, P. & Phillips, N. (2016). Managing the consequences of organizational stigmatization: Identity work in a social enterprise. *Academy of Management Journal*, 59(3), 740-765.
- Vallauri, U. (2014). Transition Belsize Veg Bag scheme: The role of ICTs in enabling new voices and community alliances around local food production and consumption. *Futures*, 62, 173-180.
- Van Berkum, S., Jongeneel, R. A., Vrolijk, H. C. J., van Leeuwen, M. G. A. & Jager, J. H. (2016). Implications of a UK exit from the EU for British agriculture (Vol. 2016). LEI Wageningen UR.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*, 26(9), 1377-1404.
- Van der Jagt, A. P., Szaraz, L. R., Delshammar, T., Cvejić, R., Santos, A., Goodness, J. & Buijs, A. (2017). Cultivating nature-based solutions: The governance of communal urban gardens in the European Union. *Environmental research*, 159, 264-275.
- Vasquez, A., Sherwood, N. E., Larson, N. & Story, M. (2016). A novel dietary improvement strategy: Examining the potential impact of community-supported agriculture membership. *Public health nutrition*, 19(14), 2618-2628.
- Vassalos, M., Gao, Z. & Zhang, L. (2017). Factors Affecting Current and Future CSA Participation. *Sustainability*, 9(3), 478.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.
- Vieira, M. G. & da Costa Cabrera, L. (2016). Contaminação da água com agrotóxicos e sua relação com a produção de alimentos. *Anais da JIC-Jornada de iniciação científica e tecnológica*, 1(6).
- Vitiello, D. & Brinkley, C. (2014). The hidden history of food system planning. *Journal of Planning History*, 13(2), 91-112.
- White, J. T. & Bunn, C. (2017). Growing in Glasgow: Innovative practices and emerging policy pathways for urban agriculture. *Land Use Policy*, 68, 334-344.
- Wight, R. A. (2015). Community supported agriculture as public education: networked communities

of practice building alternative agrifood systems. University of Cincinnati.

Willer, H. & Lernoud, J. (2016). The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2016 (pp. 1-336). Research Institute of Organic Agriculture FiBL and IFOAM Organics International.

Willer, H., Lernoud, J., Huber, B. & Sahota, A. (2018, February). The world of organic agriculture.

Wilson, P. (2014). Farmer characteristics associated with improved and high farm business performance. *International journal of agricultural management*, 3(4), 191-199.

Wood, Ellen Meiksins. (2001). *A origem do capitalismo*. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 143p.

Wrigley, E. (1985). Urban Growth and Agricultural Change: England and the Continent in the Early Modern Period. *The Journal of Interdisciplinary History*, 15(4), 683-728. doi:10.2307/204276

Yin, Robert K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

Zeza, A. & Tasciotti, L. (2010). Urban agriculture, poverty, and food security: Empirical evidence from a sample of developing countries. *Food policy*, 35(4), 265-273.

APENDICE A – Roteiro das entrevistas com os gestores das CSAs da RMBH**ROTEIRO DE ENTREVISTA****GESTOR****Empresa Social na Agricultura Urbana****Um estudo comparativo entre Belo Horizonte e Londres**

Objetivo: Verificar como as empresas sociais de agricultura urbana (CSAs) estão se organizando nas Cidades de Belo Horizonte e Londres.

Justificativa: Ampliar a produção e distribuição de alimentos sem agrotóxicos e com preços justos nas cidades de Belo Horizonte e Londres. Em outros termos, construir um modelo de empresa social urbana que vise à segurança alimentar nutricional e a preservação ambiental.

Autorização para gravar: Para evitar anotações durante a entrevista e, desta forma torna-la mais breve, eu peço a você a autorização para gravá-la.

Fidedignidade: Ao longo da entrevista, todas as suas respostas deverão refletir o que efetivamente estiver sentindo quando ouvir as perguntas que lhes serão feitas.

Observação: Caso você não saiba responder algumas das perguntas que eu vou lhe fazer, fique a vontade para me dizer.

Sigilo: As identidades aqui publicadas serão totalmente preservadas e mantidas no mais rigoroso sigilo. Apenas será divulgado o resultado final, aquele obtido através da compilação dos dados coletados. No final da pesquisa será disponibilizado o material resultante para os participantes.

MOTIVAÇÃO E GESTÃO

1. Fale um pouco sobre a sua relação com o campo.
2. Como foi o seu primeiro contato com a CSA? Quando?
3. Qual o significado da CSA para você?
4. Como foi a constituição desta CSA?
5. Cada um dos grupos se formou em torno de um produtor?
6. Como é a gestão nesta CSA? Qual a sua posição?
7. Como é a divisão do trabalho para gestão?
8. Como é a remuneração para o gestor?

FORMAÇÃO DO GRUPO DE CONSUMIDORES

1. Como se deu a formação inicial de cada um dos grupos? (Propaganda e Publicidade; Número de pessoas; Processo seletivo)
2. Qual o perfil do consumidor da CSA? (Gênero, Econômico, Social, Cultural)
3. Qual a característica comum dos consumidores da CSA? E dos produtores?
4. Este projeto prevê um limite de consumidores ou de produtores?
5. Existe rotatividade entre os membros dos grupos? Como acontece?
6. Quais os principais motivos que levam as pessoas a saírem do grupo?
7. Como se dá a reposição destas pessoas ou ampliação dos grupos?
8. Existe relação entre os consumidores? Como acontece? (Meio e Forma)
9. Como é a sua relação com os consumidores? (Meio e Forma)
10. Os consumidores participam da gestão ou da produção? Como?
11. A CSA recebeu ou recebe suporte externo? (Financeiro, Técnico, outros)
12. Qual o custo aproximado para manutenção dos grupos?

MERCADO CONVENCIONAL versus CSA

Em geral, o processo de produção e comercialização convencional demanda reduzir o custo de produção, investir em Market, vender e contabilizar. Então, controlar as contas: **Custos, Marketing, Estoque, Logística e Caixa** é tarefa fundamental. Use o mercado tradicional como referência para falar sobre a CSA?

1. Como se reduz o custo de produção? É importante? Como se controla?
2. Como se reduz o custo de publicidade? É importante? Como se controla?
3. Como reduz o custo de logística? É importante? Como se controla?
4. Quanto às vendas, a CSA se difere do convencional? Como se controla?
5. Você acredita que o ambiente na CSA favorece a aprendizagem? Comente.

FATORES POLÍTICOS

1. Em que medida a CSA está reduzindo a produção em escala industrial?

2. CSA te possibilita algum tipo de relação política? Quais e como?
3. Você acredita que o poder público poderia impulsionar a CSA? Como?
4. Como inserir pessoas pobres neste processo de produção e consumo?
5. Você acredita que a CSA poderia mudar alguma coisa no país? Como?

FATORES NATURAIS

1. Como as atividades da CSA influenciam o meio ambiente?
2. Na CSA, a produtividade dos plantios se difere tradicional? Comente.
3. Na CSA, a forma de ver o lixo se difere da tradicional? Comente.
4. Fale sobre as características dos locais de produção (água, terra, acesso).

CONTINUIDADE DA CSA

1. Qual é o apoio interno e externo que os produtores recebem?
2. Eles entregam, em média, quantas Cestas grandes e pequenas por semana?
3. Como são definidos os preços das Cestas?
4. Que percentual sobra para o produtor excluindo a Logística?
5. Os produtores dependem de suporte para a CSA continuar funcionando?
6. A relação que existe entre produtor e consumidor permitiria a continuidade?
7. O consumidor paga a Cesta direto para o produtor ou não? Como?
8. Os consumidores são pontuais para pagar?
9. Como os consumidores reagem quando as Cestas não estão boas?
10. Como se calcula o custo de produção por Cesta? Quem o faz?
11. Em geral, você acredita que um produtor possa conduzir sozinho uma CSA?
12. Hoje, caso o produtor precise se afastar, a produção continuaria?
13. Considere um sítio em funcionamento pleno. Ao implantar uma CSA, o negócio existente poderia melhorar?
14. Você está satisfeito com o trabalho que está fazendo no âmbito da CSA?
15. Com este trabalho, que herança você deixará para este lugar?

CONDIÇÃO DO PRODUTOR DURANTE A IMPLANTAÇÃO DA CSA

No início do processo de implantação da CSA

1. Como os produtores estavam usando as suas respectivas propriedades?
2. Que atividade cada produtor exercia antes de aderir à CSA?
3. Eles já possuíam experiência com o plantio de hortas?
4. Quais foram os principais motivos que os levaram a aderir ao projeto?

Infraestrutura para implantar a CSA

1. Qual o tamanho da terra dos produtores? Quanto eles destinaram à CSA?
2. Que tipo de investimento precisaram fazer para iniciar as suas atividades?
3. Qual o valor do investimento? Em cada caso, foi recurso próprio?

Produção na fase de implantação da CSA

1. Os produtores iniciaram o processo com quais tipos de hortaliças?
2. Como eles definiram o que plantar inicialmente?
3. Como eles adequaram a quantidade a ser plantada ao número de pessoas?
4. Como planejaram a produção para não faltar produtos nos meses seguintes?
5. Os produtores optaram por fazer as mudas ou compra-las?
6. Como se dá a relação dos produtores com os seus respectivos fornecedores?
7. Como é organizada a mão de obra nas hortas? (Família, Empregado, Voluntário)
8. Os horticultores receberam treinamento no início? Como aconteceu?

CONDIÇÃO DO PRODUTOR DEPOIS QUE IMPLANTOU A CSA

Fatores Financeiros

1. Como variou a situação financeira dos produtores com a implantação da CSA?
2. Fora a CSA, os produtores obtêm alguma renda do sítio?
3. Os seus familiares trabalham fora?
4. A CSA é a principal renda da família?
5. A CSA garante ou garantirá uma renda mensal estável para os produtores?
6. Comparando com uma propriedade comum, quais são as vantagens e as desvantagens da CSA para os produtores? (Produção, Venda, Renda)
7. A CSA permite que o produtor aproveite mão de obra descartada pelo mercado? (Criança, Velho, Dependente Químico, Egresso do Sistema Prisional, etc)

Fatores Culturais

1. Qual a relação dos produtores com o campo? Eles são da roça ou da cidade?
2. Como eles se relacionam com as atividades da CSA? (Prazer, Sobrevivência)
3. Como o produtor percebe seu plantio em comparação com o convencional?
4. Como se dá a relação entre os produtores da CSA e deles com outros?
5. Como os produtores e consumidores da CSA se relacionam? (Meio, Forma)

Fatores humanos e sociais

1. Como se dá a relação dos produtores com os seus respectivos vizinhos?
2. Como é condição de trabalho do produtor da CSA se comparado a outros?
3. Como a produção de alimentos poderia influenciar a vida familiar do produtor?
4. Em alguma medida, a CSA supri deficiências do poder público ou mercado?

APÊNDICE B – Roteiro complementar das entrevistas com os gestores da CSA da GL

15 NOVEMBRO DE 2017

I have some questions, but I have time. You can answer when you have time, no problem.

About the organization of the work, I need to know:

1) Are there a specific person for to organize the social projects?

RESPOSTA:

When we don't have funding the grower is responsible for running volunteer session and the growing. over the two years we have had funding so have been able to expand our social program, employing more staff to run and extend our social projects (training, school groups, applying for more funding to keep social programs goin etc)

2) How many permanent people receive a salary in Dagenham?

RESPOSTA:

5 but all part time adding up to the equivalent of 13 days a week.

3) Does the salary depend on the sell of the vegetable or it's a fixed value?

RESPOSTA:

For the grower the salary has a base rate at London living wage and then a bonus depending on produce sales.

About the production cost, I need to know:

1) What's the average cost per month of the rent, electricity, water, etc?

RESPOSTA:

Per year it is £3000 to lease the land. Water cost and electric costs v small (we save our rain water and use v little electricity).

2) What's the average cost per month the casual worker or diarist?

RESPOSTA:

Growing communities pay London living wage which is around 17.5 thousand pounds per year

3) Is Dagenham accounting separate from Growing Community accounting?

RESPOSTA

Yes, the produce sales fund the grower salary and basic rates and the other programs have lottery funding.

About the sells, I need to know:

1) Besides market on Sunday and Veg Scheme, what are the other points do you selling the vegetables?

RESPOSTA:

We also sell to about 8 restaurants.

2) The value of the sells is covering the costs?

RESPOSTA:

We sell to about 8 restaurants as well. The sales cover the grower salary and basic farm rates.

About the social projects, I need to know:

1) what's the social projects at the moment?

RESPOSTA:

We have school groups on Tuesday and Thursday's, trainees who are learning how to grow and cook on Mondays and Tuesday's and volunteers on Wednesdays and Sunday's.

2) What's days of the week the projects happen?

RESPOSTA:

See above.

3) What's the profile of the volunteers? They are unemployed that want to employ? What's motivating they there for the volunteering?

RESPOSTA:

People come for lots of different reasons. Many people come because they are unemployed and want to help out and be part of the community. Some people come because they are depressed and like doing useful, physical work outside. Some people come to learn growing skills.

APENDICE C – Roteiro entrevistas de produtores das CSAs da RMBH

ROTEIRO DE ENTREVISTA

PRODUTOR

Empresa Social na Agricultura Urbana

Um estudo comparativo entre Belo Horizonte e Londres



Objetivo: Verificar como as empresas sociais de agricultura urbana (CSAs) estão se organizando nas Cidades de Belo Horizonte e Londres.

Justificativa: Ampliar a produção e distribuição de alimentos sem agrotóxicos e com preços justos nas cidades de Belo Horizonte e Londres. Em outros termos, construir um modelo de empresa social urbana que vise à segurança alimentar nutricional e a preservação ambiental.

Autorização para gravar: Para evitar anotações durante a entrevista e, desta forma torná-la mais breve, eu peço a você a autorização para gravá-la.

Fidedignidade: Ao longo da entrevista, todas as suas respostas deverão refletir o que efetivamente estiver sentindo quando ouvir as perguntas que lhes serão feitas.

Observação: Caso você não saiba responder algumas das perguntas que eu vou lhe fazer, fique a vontade para me dizer.

Sigilo: As identidades aqui publicadas serão totalmente preservadas e mantidas no mais rigoroso sigilo. Apenas será divulgado o resultado final, aquele obtido através da compilação dos dados coletados. No final da pesquisa será disponibilizado o material resultante para os participantes.

MOTIVAÇÃO E GESTÃO

1. Como é a sua relação com o campo desde meninod?
2. Como foi o seu primeiro contato com a CSA? Quando?
3. Qual o significado da CSA para você?
4. Como foi a constituição desta CSA?
5. Você fornece exclusivamente para um grupo?
6. Como está organizada a produção nesta CSA? Qual a sua posição?
7. Como é a divisão do trabalho para produzir? Quais as atividades de cada um?
8. Como é a remuneração para os produtores aqui?

CONDIÇÃO DO PRODUTOR DURANTE A IMPLANTAÇÃO DA CSA

No início do processo de implantação da CSA

1. Como você estava usando a sua propriedade?
2. Que atividade você exercia antes de aderir à CSA?
3. Você já possuía experiência com o plantio de hortas?
4. Quais foram os principais motivos que o levou a aderir ao projeto?

Infraestrutura para implantar a CSA

1. Qual o tamanho de sua terra? Quanto você destina à CSA?
2. Que tipo de investimento precisou fazer para iniciar as suas atividades?
3. Qual o valor do investimento? Você usou recurso próprio?

Produção na fase de implantação da CSA

1. Você iniciou o processo com quais tipos de hortaliças?
2. Como você definiu o que plantar inicialmente?
3. Como você adequou a quantidade a ser plantada ao número de pessoas?
4. Como planejou a produção para não faltar produtos nos meses seguintes?
5. Você optou por fazer as mudas ou compra-las?
6. Como se dá a sua relação com os seus fornecedores?
7. Como é organizada a mão de obra na horta? (Família, Empregado, Voluntário)
8. Os horticultores receberam treinamento no início? Como aconteceu?

CONDIÇÃO DO PRODUTOR DEPOIS QUE IMPLANTOU A CSA

Fatores Financeiros

1. Como variou a sua situação financeira com a implantação da CSA?
2. Fora a CSA, você obtém alguma renda com o sítio?
3. Alguns de seus familiares trabalham fora?

4. A CSA é a principal renda da família?
5. A CSA garante ou garantirá uma renda mensal estável para você?
6. Comparando com uma propriedade comum, quais são as vantagens e as desvantagens da CSA para o produtor? (Produção, Venda, Renda)
7. A CSA permite que o produtor aproveite mão de obra descartada pelo mercado? (Criança, Velho, Dependente Químico, Ex-detento).

Fatores Culturais

1. Qual a relação dos produtores daqui com o campo? Eles são da roça?
2. Como você se relaciona com as atividades da CSA? (Prazer, Sobrevivência)
3. Como você percebe o seu plantio em comparação com o convencional?
4. Como você se relaciona com outros produtores, dentro e fora da CSA?
5. Como você se relaciona com os consumidores da CSA? (Meio, Forma)

Fatores humanos e sociais

1. Como você se relaciona com os seus vizinhos? (Compra, Troca, Venda)
2. Como é condição de trabalho do produtor da CSA se comparado a outros?
3. A produção de alimentos influencia a sua vida familiar? Como?
4. Em alguma medida, a CSA supri deficiências do poder público ou mercado?
5. Você acredita que a CSA poderia mudar alguma coisa no país? Como?

Fatores naturais

1. Como as atividades da CSA influenciam o meio ambiente?
2. Na CSA, a produtividade dos plantios se difere do tradicional? Comente.
3. Na CSA, a forma de ver o lixo se difere da tradicional? Comente.
4. Fale sobre as características dos locais de produção (água, terra, acesso).

Fatores políticos

1. Em que medida a CSA está reduzindo a produção em escala industrial?
2. A CSA te possibilita algum tipo de relação política? Quais e como?
3. Você acredita que o poder público poderia impulsionar a CSA? Como?
4. Como inserir pessoas pobres neste processo de produção e consumo?

MERCADO CONVENCIONAL versus CSA

Em geral, o processo de produção e comercialização convencional demanda reduzir o custo de produção, investir em Market, vender e contabilizar. Então, controlar as contas: **Custos, Marketing, Estoque, Logística e Caixa** é tarefa fundamental. Use o mercado tradicional como referência para falar sobre a CSA?

1. Como se reduz o custo de produção? É importante? Como se controla?

2. Como se reduz o custo de publicidade? É importante? Como se controla?
3. Como reduz o custo de logística? É importante? Como se controla?
4. Quanto às vendas, a CSA se difere do convencional? Como se controla?
5. Você acredita que o ambiente na CSA favorece a aprendizagem? Comente.

FORMAÇÃO DO GRUPO DE CONSUMIDORES

1. Como se deu a formação inicial de seu grupo? (Propaganda e Publicidade; Número de pessoas; Processo seletivo)
2. Qual o perfil do consumidor da CSA? (Gênero, Econômico, Social, Cultural)
3. Qual a característica comum dos consumidores da CSA?
4. Este projeto prevê um limite de consumidores?
5. Existe rotatividade entre os membros dos grupos? Como acontece?
6. Quais os principais motivos que levam as pessoas a saírem do grupo?
7. Como se dá a reposição destas pessoas ou ampliação do grupo?
8. Existe relação entre os consumidores? Como acontece? (Meio e Forma)
9. Como é a sua relação com os consumidores? (Meio e Forma)
10. Os consumidores participam da produção? Como?
11. Você recebeu ou recebe suporte externo? (Financeiro, Técnico, outros)
12. Qual o custo aproximado para manutenção do grupo?

CONTINUIDADE DA CSA

1. Qual é o apoio interno e externo que você recebe?
2. Você entrega, em média, quantas Cestas grandes e pequenas por semana?
3. Como são definidos os preços das Cestas?
4. Que percentual sobra para você excluindo a Logística?
5. Como ficaria a produção se você perdesse o suporte externo que têm?
6. A relação que existe entre você e o consumidor permitiria a continuidade?
7. O consumidor paga a Cesta direto para você ou não? Como?
8. Os consumidores são pontuais para pagar?
9. Como os consumidores reagem quando as Cestas não estão boas?
10. Como se calcula o custo de produção por Cesta? Quem o faz?
11. Em geral, você acredita que um produtor possa conduzir sozinho uma CSA?
12. Hoje, caso você precise se afastar, a produção continuará?
13. Considere um sítio em funcionamento pleno. Ao implantar uma CSA, o negócio existente poderia melhorar?
14. Você está satisfeito com o trabalho que está fazendo no âmbito da CSA?
15. Com este trabalho, que herança você deixará para este lugar?

APENDICE D – Questionário aplicado aos consumidores da CSA da RMBH

Empresa Social na Agricultura Urbana

Um estudo comparativo entre Belo Horizonte e Londres



PUC Minas

University of
HUDDERSFIELD

Inspiring tomorrow's professionals

Objetivo: Verificar como as empresas sociais de agricultura urbana (CSAs) estão se organizando nas cidades de Belo Horizonte e Londres.

Justificativa: Ampliar a produção e distribuição de comidas sem agrotóxicos e com preços justos nestas cidades. Em outros termos, construir um modelo de empresa social urbana que vise a segurança alimentar nutricional e a preservação ambiental.

Orientações para o preenchimento: Em primeiro lugar, você precisa compreender as escalas que serão utilizadas nesse instrumento:

- A primeira parte do questionário trata dos fatores que justificam sua presença na CSA. Então, você deverá atribuir valores maiores aos itens que mais te motivam a fazer parte da CSA, valores menores aos itens que menos te motivam e valores intermediários aos demais itens que te motivam a participar da CSA.
- A segunda parte se refere a sua satisfação com a CSA e a terceira com os resultados que você percebe por fazer parte do projeto. Em ambas, você deverá atribuir valores maiores aos itens com os quais concorda, valores menores àqueles com os quais discorda e valores intermediários aos outros.
- A última parte do questionário se refere a dados demográficos. Nesse caso, você não utilizará escalas em suas respostas.

Autorização para gravar: Considerando que não é o próprio pesquisador quem está coletando os dados, solicito-lhe autorização para gravar esta entrevista, desta forma, não será necessário fazer anotações e finalizaremos este trabalho mais rápido.

Dados complementares: Favor comentar no final de cada bloco sobre os itens que considerar mais relevantes e sobre os itens que considerar menos relevantes.

Fidedignidade: Ao longo da entrevista, todas as suas respostas deverão refletir o que efetivamente estiver sentindo quando ler ou ouvir as questões.

Críticas e Sugestões: Você poderá ficar bem a vontade tanto para criticar este instrumento quanto para sugerir melhorias para o mesmo.

ATENÇÃO: As identidades aqui publicadas serão totalmente preservadas e mantidas no mais rigoroso sigilo. Apenas será divulgado o resultado final, aquele obtido através da compilação dos dados coletados. No final da pesquisa será disponibilizado o material resultante para os participantes.

FATORES QUE ESTÃO TE MOTIVANDO A FAZER PARTE DA CSA

Identificar em uma escala de 1 a 10 o grau de importância do fator que está te motivando a fazer parte da CSA. Caso não saiba, não se aplique ou não queira responder, deixe a questão em branco.

1 _____ 10
Nada importante Extremamente importante

Fatores pessoais que te motivam a fazer parte da CSA

Na escala de 1 a 10, qual é a importância de cada fator para você?

1. Acessar alimentos saudáveis e nutritivos.	
2. Acessar uma fonte segura de alimentação.	
3. Acessar produtos orgânicos*.	
4. Acessar alimento fresco e saboroso.	
5. Compartilhar receitas no âmbito da CSA.	
6. Aprender mais sobre quem produz meu alimento.	
7. Aprender mais sobre o cultivo do meu alimento.	
8. Conhecer a história de meu alimento.	
9. Conversar sobre o tema "Alimentação" com minha família.	
10. Aprender mais sobre a produção local do alimento.	
11. Aprender mais sobre boas práticas ambientais.	
12. Aprender mais sobre a realidade agrícola.	

Fatores econômicos que te motivam a fazer parte da CSA

Na escala de 1 a 10, qual é a importância de cada fator para você?

1. Adquirir produtos com preços competitivos.	
2. Reduzir o número de viagens ao supermercado.	
3. Incentivar a constituição de empresas sociais.	
4. Alavancar a economia local.	
5. Criar ou preservar postos de trabalho.	
6. Dar suporte aos agricultores.	
7. Dar suporte às pequenas propriedades.	

* FATORES QUE ESTÃO TE MOTIVANDO A FAZER PARTE DA CSA Identificar em uma escala de 1 a 10 o grau de importância do fator que está te motivando a fazer parte da CSA. Caso não saiba, não se aplique ou não queira responder, deixe a questão em branco. 1 _____ 10 Nada importante _____ Extremamente importante	
Fatores culturais que te motivam a fazer parte da CSA	
Na escala de 1 a 10, qual é a importância de cada fator para você?	
1. Apoiar a tradição agrícola local.	
2. Conectar produção e alimentação.	
3. Conectar-me com o lugar em que vivo.	
4. Acessar produtos especiais ou éticos.	
5. Participar de eventos no sítio.	
6. Facilitar o contato das crianças com campo.	
7. Sensibilizar minha família para os assuntos do campo.	
8. Propiciar mudança de hábito alimentar em minha casa.	
9. Conectar-me com a terra.	
10. Participar de um movimento social.	
Fatores sociais que te motivam a fazer parte da CSA	
Na escala de 1 a 10, qual é a importância de cada fator para você?	
1. Afastar-me do objetivo de vantagens financeiras.	
2. Compartilhar com outros minha experiência com a terra.	
3. Dar suporte a uma agricultura alternativa ao agronegócio.	
4. Conectar-me com produtores locais.	
5. Construir uma comunidade em torno da produção local.	
6. Participar de uma comunidade que sustenta a agricultura.	
7. Ampliar o meu círculo social.	

FATORES QUE ESTÃO TE MOTIVANDO A FAZER PARTE DA CSA	
Identificar em uma escala de 1 a 10 o grau de importância do fator que está te motivando a fazer parte da CSA. Caso não saiba, não se aplique ou não queira responder, deixe a questão em branco. 1 _____ 10 Nada importante Extremamente importante	
Fatores políticos que te motivam a fazer parte da CSA	
Na escala de 1 a 10, qual é a importância de cada fator para você?	
1. Ajudar conter a agricultura industrial.	
2. Ajudar conter expansão imobiliária.	
3. Implantar pequenas áreas de produção local.	
4. Relacionar com defensores da produção local.	
5. Fortalecer o movimento em prol da produção local.	
6. Interagir com formuladores de políticas públicas.	
Fatores naturais que te motivam a fazer parte da CSA	
Na escala de 1 a 10, qual é a importância de cada fator para você?	
1. Reduzir o percurso do alimento(transporte).	
2. Reduzir o uso de produtos químicos.	
3. Apoiar agricultura que preserva o meio ambiente.	
4. Apoiar agricultura que melhora a paisagem.	
5. Apoiar agricultura que aumenta a biodiversidade.	

FATORES QUE TE DEIXAM SATISFEITO(A) COM O PROJETO DA CSA Identificar em uma escala de 1 a 10 o grau de concordância com o fator que te deixa satisfeito(a) com o projeto da CSA. Caso não saiba, não se aplique ou não queira responder, deixe a questão em branco. 1 _____ 10 Discordo totalmente Concordo totalmente	
Fator institucional que te deixa satisfeito(a) com o projeto da CSA Na escala de 1 a 10, para você, qual é grau de satisfação com cada fator?	
1. Eu estou satisfeito(a) por participar da gestão na CSA.	
2. Eu estou satisfeito(a) com serviço prestado pela CSA.	
3. Eu estou satisfeito(a) em prestar serviços voluntários para CSA.	
4. Eu estou satisfeito(a) com o relacionamento no âmbito da CSA.	
5. Eu digo muita coisa positiva sobre a CSA para outras pessoas.	
6. Eu recomendo a CSA para aqueles que me pedem sugestão.	
7. Eu encorajo os meus amigos e familiares a fazerem parte da CSA.	
Fator sobre o produto que te deixa satisfeito(a) com o projeto da CSA Na escala de 1 a 10, para você, qual é grau de satisfação com cada fator?	
1. Eu estou satisfeito(a) com a variedade dos itens de minha Cesta.	
2. A minha Cesta tem mais itens que dou conta de consumir antes de estragar.	
3. Eu estou satisfeito(a) com a troca da comida industrial pela natural.	
4. Eu estou satisfeito(a) com os itens incomuns da minha Cesta.	
5. Eu fico satisfeito(a) quando faço testes com itens incomuns da Cesta.	
6. Eu me sinto bem ao buscar alternativas para os itens incomuns da Cesta.	
7. Eu me sinto bem ao dividir com amigos o que excede em minha Cesta.	

RESULTADOS PERCEBIDOS POR FAZER PARTE DO PROJETO DA CSA

Identificar em uma escala de 1 a 10 o grau de concordância com o resultado que você percebeu por fazer parte da CSA. Caso não saiba, não se aplique ou não queira responder, deixe a questão em branco.

1 _____ 10
Discordo totalmente Concordo totalmente

Resultados Pessoais percebidos por fazer parte da CSA

Na escala de 1 a 10, qual é o seu grau de concordância com os resultados pessoais percebidos por fazer parte do projeto CSA?

1. Em geral, minha qualidade de vida melhorou.	
2. Em geral, minha saúde melhorou.	
3. Em geral, os meus hábitos alimentares mudaram.	
4. Em geral, os meus hábitos de compra mudaram.	
5. Eu já consumia produtos naturais semelhantes antes de participar da CSA.	
6. Eu já tive experiências anteriores com organizações semelhantes a CSA.	

Resultados relativos aos princípios fundamentais de uma CSA

Na escala de 1 a 10, qual é o seu grau de concordância relativo ao cumprimento dos princípios básicos da CSA?

1. O custo de produção é determinado com transparência.	
2. O preço da Cesta é definido de forma participativa.	
3. O risco inerente ao processo produtivo é compartilhado.	

Resultados relativos aos problemas que devem ser superados pela CSA

Na escala de 1 a 10, qual é o seu grau de concordância relativo aos principais problemas que devem ser superados pelos membros da CSA?

1. O Coprodutor deve aceitar melhor os produtos de sua Cesta.	
2. A CSA deve praticar uma gestão mais participativa ou democrática.	
3. A minha Cesta deve melhorar, pois faltam hortaliças essenciais.	
4. As Cestas devem diminuir o tamanho para melhorar o custo benefício.	
5. A logística deve melhorar, pois é difícil retirar/receber o produto.	
6. A forma de pagamento deve mudar, pois um valor fixo exclui muita gente.	
7. A logística deve melhorar, pois a forma de distribuir prejudica o produto.	

DADOS DEMOGRÁFICOS

Considerando que se trata de uma pesquisa comparativa entre países, é muito importante que você também responda as questões abaixo. O fato de conhecer e poder comparar o perfil dos consumidores contribuirá para o planejamento de trabalhos futuros.

1. Gênero:

2. Idade em anos completos:

3. Escolaridade:

4. Renda familiar aproximada:

5. Ocupação principal:

6. Número de pessoas por domicílio:

7. Número de crianças com até 12 anos por domicílio:

8. Número de pessoas por domicílio que fazem dieta por sugestão médica:

9. Neste domicílio, tem pessoas vegetarianas ou veganas?

Obrigado !

Espaço destinado a críticas e sugestões

APENDICE E – Questionário aplicado aos consumidores da CSA da GL

Social Enterprise in Urban Agriculture A comparative study between Belo Horizonte – Brazil and London – UK

University of
HUDDERSFIELD

Inspiring tomorrow's professionals



Objective: Understanding how social enterprises (CSA's) involved in urban agriculture are organizing themselves in the cities of Belo Horizonte and London.

Justification: To expand the production and distribution of food without pesticides at a fair price in an urban environment. In other words, to build a model of urban social enterprise which searches for nutritional safety food and preserves the environment.

Instructions

- The first part of this questionnaire is about the factors that motivated you to participate in Growing Communities. You should assign the biggest value to items which have motivated you to take part in Growing Communities (GC), the smallest values to items which have less importance for motivation and medium values to the other items that motivate you to participate in GC;
- The second part refers to your satisfaction with Growing Communities (GC); The third part with the results what you note to make part of the project. You should add in both the biggest values to items which you agree with, the smallest values you disagree with and medium values to the remaining items;
- The last part of this questionnaire refers to demographics data. In this case, you don't put value in the questions.

Additional information: Please, add at the end of each part more information about the items which you consider to be more relevant and about the items which you consider to be less relevant.

Loyalty/Dignity: All of your answers should reflect what you are truly feel when reading the questions.

Criticism and tips: If desire, You can judge this paper or suggest improvements in the document.

Attention: The identities published in this paper will be kept in secret totally. Only the final result will be published, those obtained by the compilation of data collection. At the end of the research will be available the resulting material to the participants.

FACTORS THAT ARE MOTIVATING YOU TO TAKE PART IN GC

Rank the items below from 1 to 10 (with 1 being low importance and 10 being high importance) the factors that are motivating you to take part in the Growing Communities (GC). In case you do not want to answer, leave it blank.

1 _____ 10

The least important

The most important

CULTURAL FACTORS WHICH MOTIVATED YOU TO TAKE PART IN GC

In the rank 1 to 10 what is the importance of each factor to you?

1. To support local farming tradition.	
2. To connect production and food.	
3. To connect myself with the place I live in.	
4. To access special or ethical products.	
5. To participate in events on the farms.	
6. To facilitate children's contact with farms.	
7. To get my family in touch with matters related to the farms.	
8. To try to change food habits in my house.	
9. To connect me with the land.	
10. To participate in a social movement.	

SOCIAL FACTORS WHICH MOTIVATED YOU TO TAKE PART IN GC

In the rank 1 to 10 what is the importance of each factor to you?

1. To distance myself of the aim of financial advantages.	
2. To share with others my experience with the land.	
3. To give assistance to an alternative agriculture to agribusiness.	
4. To connect me with local producers.	
5. To build a community around local production.	
6. To participate in a community that sustains agriculture.	
7. To expand my social circle.	

FACTORS THAT ARE MOTIVATING YOU TO TAKE PART IN GC

Rank the items below from 1 to 10 (with 1 being low importance and 10 being high importance) the factors that are motivating you to take part in the Growing Communities (GC). In case you do not want to answer, leave it blank.

1 _____ 10

The least important

The most important

POLITICAL FACTORS WHICH MOTIVATED YOU TO TAKE PART IN GC

In the rank 1 to 10 what is the importance of each factor to you?

1. Help to fight industrial agriculture.	
2. Help to fight real estate expansion.	
3. Create small areas of local production.	
4. To have a good relationship with people who defend local production.	
5. Strengthen the movement in the favour of local production.	
6. Interact with people for public policies.	

ENVIRONMENTAL FACTORS WHICH MOTIVATED YOU TO TAKE PART IN GROWING COMMUNITIES (GC)

1. Reduce the distance from producer to consumer	
2. Reduce the use of chemical products.	
3. Support agriculture that preserves the environment.	
4. Support agriculture that improves the sightseeing.	
5. Support agriculture that increases the biodiversity.	

FACTORS THAT MAKE YOU HAPPY WITH GROWING COMMUNITIES

Identify in the rank of 1 to 10 factors that make you happy with the Growing Communities project. In case you do not know, or you do not want to answer, leave it blank.

1 _____ 10

Disagree totally

Agree totally

INSTITUTIONAL FACTORS WHICH MAKE YOU TO HAPPY WITH GROWING COMMUNITIES PROJECT

In the rank of 1 to 10 what is for you the grade of satisfaction with each factor?

1. I am satisfied whit participative planning of the GC.	
2. I am satisfied by the service provided by GC.	
3. I am satisfied in doing volunteer services for GC.	
4. I am satisfied with the relationship between the GC members.	
5. I say a lot of positive things about GC to others.	
6. I recommend GC to those who ask me about it.	
7. I encourage my friends and families to take part of GC.	

FACTOR ABOUT THE PRODUCT WHICH MAKES YOU HAPPY WITH GROWING COMMUNITIES PROJECT

In the rank of 1 to 10 what is for you the grade of satisfaction with each factor?

1. I am very happy with the variety of items in my veg bag.	
2. My veg bag has many items and I can't consume them in a week.	
3. I am glad for the change from industrial food to natural food.	
4. I enjoy the unusual items in my veg bag.	
5. I am very glad when I experiment with unusual items in my veg bag.	
6. I feel happy when I am searching alternative for the unusual items of the veg bag.	
7. I feel good when I share with friends the surplus of my veg bag.	

PERCEIVED RESULTS OF PARTICIPATION IN GC PROJECT

Identify in a rank of 1 to 10 with the statements below about your experience of taking part in Growing Communities (GC). In case you do not know, it is not your case or do not want to answer, leave it blank.

1 _____ 10

Totally disagree

Totally agree

EXPERIENCE OF PARTICIPATING IN GROWING COMMUNITIES (GC)

In the rank 1 to 10 what is your grade of agreement to the perceived personal results for taking part of Growing Communities project.

1. My life quality has improved in general.	
2. My food habits have changed in general.	
3. My health has improved in general.	
4. My shopping habits have changed in general.	
5. Before participating in Growing Communities I had already made use of natural products.	
6. Before my participated in the GC, I had already experience of organizations similar to GC.	

RESULTS RELATED TO THE FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF GC

In the rank of 1 to 10, what is your grade of agreement related to Growing Communities basic principles?

1. Production cost is determined with transparency	
2. The price system is defined in a participative manner.	
3. Inherent risk of the production process is shared.	

RESULTS RELATED TO THE PROBLEMS THAT SHOULD BE OVERCOME BY GROWING COMMUNITIES

In the rank of 1 to 10 what is your grade of agreement related to the main problems that should be overcome by Growing Communities

1. Acceptance of the seasonal products by members.	
2. The practice of a participative or democratic management.	
3. My veg bag should be better, due to the lack of vegetables which are essential.	
4. The veg bag should be reduced in size for improving the cost benefit.	
5. Due to the time flexibility, it is difficult for me to pick up the veg bag.	
6. The form of payment should change, as of fixed a value can exclude many people.	
7. The logistic should improve because the manner of distribution causes damage to the product.	

DEMOGRAPHIC DATA

Considering that this is comparative research between different countries, it is very important you answer the questions below. Information provided here will enable me to compare the profile of consumers and will help with planning for the future.

1. Gender:

2. What year were you born?

3. The degree of school:

4. Average income (family):

5. Main occupation:

6. Number people per house:

7. The number of children – until 12-year-old – per house:

8. The number of people per house who are on a diet by medical advice:

9. In your house, are there vegetarians or vegans?

Thank you so much.

RESERVED SPACE FOR CRITICISM AND SUGGESTIONS

APENDICE F – Guia para discussão do grupo focal: poder público RMBH**GUIA PARA DISCUSSÃO DO GRUPO FOCAL****PODER PÚBLICO****Empresa Social na Agricultura Urbana****Um estudo comparativo entre Belo Horizonte e Londres**

Objetivo: Verificar como as empresas sociais de agricultura urbana (CSAs) estão se organizando nas Cidades de Belo Horizonte e Londres.

Justificativa: Ampliar a produção e distribuição de alimentos sem agrotóxicos e com preços justos nas cidades de Belo Horizonte e Londres. Em outros termos, construir um modelo de empresa social urbana que vise à segurança alimentar nutricional e a preservação ambiental.

Autorização para gravar: Para evitar anotações durante a discussão e aproveitar melhor este encontro, eu peço a vocês a autorização para gravar.

Fidedignidade: Ao longo da discussão, todos os seus comentários deverão refletir o que efetivamente estiver sentindo quando ouvir as questões colocadas.

Discussão em grupo: O facilitador coloca questões específicas para o grupo, sintetiza os dados periodicamente, procura garantir o direito da fala e manter o foco.

Ordem: Apresentação do tema, do método, do grupo e início da discussão.

Sigilo: As identidades aqui publicadas serão totalmente preservadas e mantidas no mais rigoroso sigilo. Apenas será divulgado o resultado final, aquele obtido através da compilação dos dados coletados. No final da pesquisa será disponibilizado o material resultante para os participantes.

MAPEAMENTO DA REGIÃO**Produção local atual**

1. Qual é a área total do município?
2. Pela lei, que percentual do município é considerado rural?
3. Que percentual está sendo, ou poderia ser utilizado para atividades “rurais”?
4. Quais são as atividades “rurais” desenvolvidas no município?
5. Como a produção local está influenciando os produtores? (benefícios e malefícios).
6. Como estas atividades estão influenciando a comunidade? (benefícios e malefícios).
7. De forma mais ampla, como estas atividades estão influenciando o município?

8. Como está a produção local no que se relaciona a agroecologia?
9. Como a produção é comercializada? (Circuito curto: produção próxima do consumidor. Venda direta: propriedade, governo, domicílio, empresa, feiras. Venda indireta com um intermediário: restaurante, minimercado, cooperativa, internet).

**Desenvolvimento de políticas para produção local
(presente, passado e futuro)**

1. Fale sobre as linhas de crédito específicas para produção local.
2. Fale sobre as feiras do município. (Rua, Empresa privada, Instituição pública, outras)
3. Como o município lida com o controle de qualidade da produção local?
4. Em que medida a “burocracia” influencia o desenvolvimento destas políticas?
5. Como o município lida com a capacitação para os produtores?
6. Como se dá o atendimento de consumidores coletivos como escolas, hospitais, creches, presídios e outros na perspectiva da produção local?

7. Como o município vê a transição da produção tradicional para a agroecológica?
8. Como é que os produtores estão se organizando no município?
9. Como é que estes produtores vêm o poder público?
10. Qual a estratégia do poder público para facilitar a organização dos produtores?
11. Qual a estratégia da prefeitura para inserir a população no processo produtivo local?
12. Em geral, como o poder público apoia a produção local?
13. Fale sobre os problemas que o poder público enfrenta no que se relaciona ao desenvolvimento das políticas públicas.

APENDICE G – Roteiro das entrevistas com os representantes do mercado RMBH**ROTEIRO DE ENTREVISTA****MERCADO – SETOR DE ORGÂNICOS****Empresa Social na Agricultura Urbana****Um estudo comparativo entre Belo Horizonte e Londres**

Objetivo: Verificar como as empresas sociais de agricultura urbana (CSAs) estão se organizando nas Cidades de Belo Horizonte e Londres.

Justificativa: Ampliar a produção e distribuição de alimentos sem agrotóxicos e com preços justos nas cidades de Belo Horizonte e Londres. Em outros termos, construir um modelo de empresa social urbana que vise à segurança alimentar nutricional e a preservação ambiental.

Autorização para gravar: Para evitar anotações durante a entrevista e aproveitar melhor este encontro, eu peço a você a autorização para gravar.

Fidedignidade: Ao longo da discussão, todos os seus comentários deverão refletir o que efetivamente estiver sentindo quando ouvir as questões colocadas.

Sigilo: As identidades aqui publicadas serão totalmente preservadas e mantidas no mais rigoroso sigilo. Apenas será divulgado o resultado final, aquele obtido através da compilação dos dados coletados. No final da pesquisa será disponibilizado o material resultante para os participantes.

2. Como é a oferta de hortaliças orgânicas no mercado? Existem muitas pessoas no ramo?
3. Como vocês selecionam os fornecedores? Alguém da loja visita a produção?
4. Como é feita a negociação dos produtos? Direto com o produtor ou com intermediários?
5. Existe um contrato para compras? Como é a relação de vocês com o fornecedor?
6. Onde estes fornecedores estão localizados? A quantos quilômetros daqui?

Dados sobre Logística e Estoque

1. Como a verdura é transportada do produtor para a loja? Quanto tempo gasta?
2. Como vocês armazenam os produtos na loja? Quanto tempo dura?
3. Como vocês lidam com os produtos não vendidos dentro do prazo? Qual é o percentual?
4. Para o caso de perdas desta mercadoria, como vocês lidam com o prejuízo?

Perfil do Cliente

1. Como são os clientes que compram produtos orgânicos? Eles são diferentes dos outros?
2. Como o seu cliente diferencia hortaliças orgânicas das outras?
3. Em sua opinião, quais os motivos que o levam a comprar o orgânico?
4. Admita a possibilidade de vocês colocarem no setor hortaliças produzidas sem químicos, mas que não tenha o selo de orgânico. Como seria a reação dos consumidores?
5. Como funciona a fiscalização neste caso? É o cliente que vigia ou é a lei que obriga?
6. Sobre estes orgânicos, já aconteceu de algum cliente reclamar ou denunciar? Como?

Pedido especial

1. Você poderia me disponibilizar uma relação com as hortaliças orgânicas de vocês?

ANEXO A – Descrição de trabalho na CSA da GL

JOB DESCRIPTION



Position:	Delivery Worker and Veg Packer
Responsible to:	Veg Scheme Coordinator
Overall Purpose:	To work as part of the veg packing team and perform a range of practical tasks ensuring the organic fruit and veg scheme runs smoothly and effectively. To deliver fruit and veg bags safely to and from our community collection points, to carry out various routine maintenance tasks at them, to facilitate Growing Communities' relations with our collection points and distribution of marketing materials around Hackney

Main job objectives:

Delivery

1. To deliver Growing Communities' fruit and vegetable bags to our community collection points on a three-week rotational basis.
2. To ensure deliveries are accurate and bags arrive in good condition.
3. To ensure the vehicle is fit for purpose and carry out cleaning as appropriate.
4. To facilitate good relationships with Growing Communities' collection points.
5. To maintain the appearance of each collection point and distribute marketing materials as necessary.
6. To ensure the collection points are in good working order, carrying out emergency maintenance if necessary.

Packing

7. To work on Growing Communities' veg scheme pack on weeks when not delivering.

Other

8. Be an effective and responsible member of the Growing Communities team.

Main Activities:

Delivery

1. To deliver Growing Communities' fruit and vegetable bags to our community collection points on time (rotational basis).
2. To ensure deliveries are accurate and bags arrive in good condition.
 - Check that bags are counted on and off the delivery vehicle accurately and that numbers of each product correspond with the numbers given on the collection point lists.
 - Check that produce is packed with care onto delivery vehicle ensuring bags arrive in good condition.

- Drop off collection lists and any other necessary materials to each community collection point.
- Contact Growing Communities office to inform them of any delivery mistakes and ensure any other relevant issues are reported back to the veg scheme team.

3. To ensure the vehicle (currently a hired van) is fit for purpose and carry out cleaning as appropriate.

- Collect vehicle before Wednesday delivery and return vehicle after Thursday delivery.
- Ensure delivery vehicle is kept clean, sweep back of vehicle and clear any crates or other items into storage after delivery is complete.
- Inform veg scheme team of any problems with the vehicle.

4. To facilitate good relationships with Growing Communities' collection points.

- To check in with staff and volunteers at collection points and be a regular line of communication between them and the veg scheme management team.

5. To maintain the appearance of each collection point and distribute marketing materials as necessary.

- Check posters are relevant and in good condition.
- Replace any out of date labels, posters, flyers when necessary.
- Distribute GC flyers at the collection points that have appropriate places for them to be displayed.

6. Each week, to ensure that the collection points are in good working order and carrying out emergency maintenance where necessary.

- Check all padlocks are present and in good working order. Replace missing padlocks.
- Check all cupboards are suitably weatherproof, insect free, clearly signed and secure. Work with the veg scheme team to ensure they are fully functioning
- Ensure that collection boxes/lockers/shelves are easily accessible and clearly signposted

Packing

7. Packing of produce for the veg scheme (on a three-week rotational basis).

- Set up the packing area, sort and pack all the produce, paying particular attention to quality checking and ensuring that bags are labelled correctly and are packed on time for delivery.
- Work as a team to ensure all tasks are complete and delivery deadlines are met throughout the day.
- Clear up at the end of each shift.
- Hours may decrease or increase slightly over the course of the contract, depending on the numbers of bags to be packed during each shift.

Other

8. Be an effective and responsible member of the Growing Communities team.

- Attend meetings with colleagues, site meetings and team meetings as appropriate.
- Provide essential cover for other Growing Communities staff as required.

Additional work opportunities:

Staffed Collection Points: Wednesdays

Cover is sometimes needed for our weekly staffed collection points at The Old Fire Station (3pm-8pm) and Hackney City Farm (5.45pm-8.15pm). This is a public-facing role: dealing with members of the veg scheme who come to collect their produce each week. Tasks include; handing out bags to members, keeping a record of who collects, selling various staple items and keeping a record of produce sold. Enquiries and questions about the scheme must be dealt with in a friendly, confident manner. At the end of the shift the remaining bags are placed on the collection shelves and the rest of the stall/produce is tidied away.

Staffing events: to provide information about Growing Communities at various events and leaflet drops throughout Hackney.

CONDITIONS OF EMPLOYMENT

Variable hours:

Your hours will be split across three days (Tuesday, Wednesday and Thursday) on a fixed three-week rotational basis (shared with two colleagues in the same role).

- Veg pack shifts will be on Tuesday and Wednesday
- Delivery shifts will be on Wednesday and Thursday

		Shift days and hours*
Week 1	Packing	Tue (9 – 3:30pm) & Wed (8 – 3pm)
Week 2	Delivery	Wed (10:30 – 6pm) & Thu (9 – 4pm)
Week 3	Delivery	Wed (11 – 6pm) & Thu (9 – 4pm)

A typical month will contain between 52.5 and 55 hours of work. We will pay you a salary for the minimum 52.5 hours per month, and any hours above this will be processed as additional and paid at the higher rate with 'holiday pay' included.

* Shift start and end times are estimated and extra hours are paid. These hours include a 30 minute unpaid lunch break.

Hours may also vary when cover is required. For example: there may be extra work available on the Tuesday pack shift when you are scheduled for the delivery that week.

Other conditions:

- Pay rate for minimum 52.5 hours per month: **£10.20 per hour/£19,890 per annum** (pro-rata to hours worked).
- Additional hours pay rate: **£11.43 per hour** (includes holiday allowance in lieu of annual leave)
- Permanent contract.
- Discounted fruit and veg bag.
- 33 days annual leave (pro-rata).
- Working from our office based at The Old Fire Station, 61 Leswin Road, N16 7NX.
- At Growing Communities we are committed to creating real change in the food system and we welcome media coverage of Growing Communities' work. This may mean that members of staff may be filmed in the course of their work. We will try and give you as much notice as possible when this happens.
- Holidays are accrued at the minimum monthly hours worked of 52.5. Additional hours worked on top of that will not accrue holiday and will instead be paid at a higher rate with 'holiday pay' included.

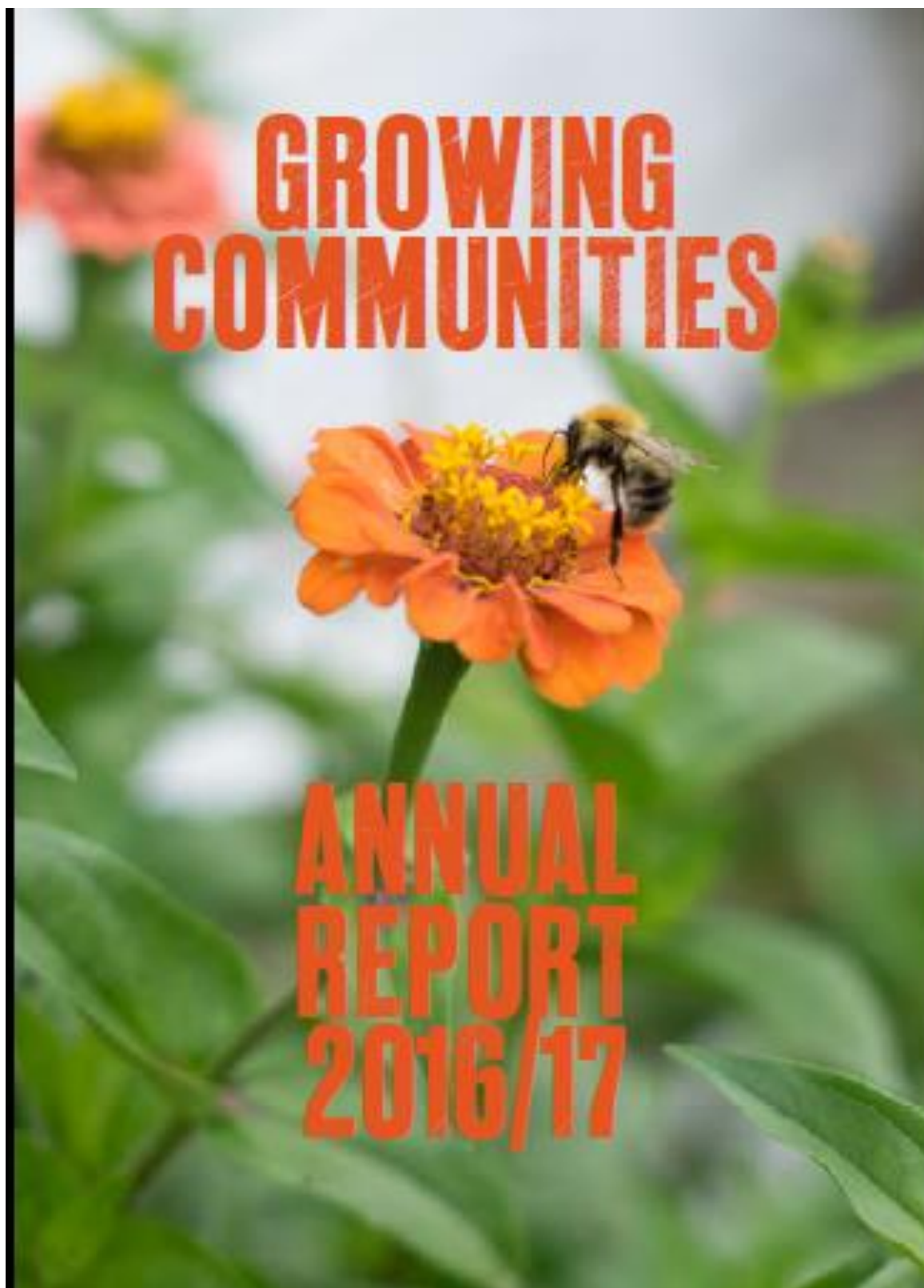
PERSON SPECIFICATION:Essential

- Full Driving Licence.
- Ability and willingness to carry out a range of physical heavy lifting and manual handling tasks: packing vegetables, moving tables, moving crates and sacks of produce.
- Willingness to work outside all year round (packing is done outside, but under cover).
- Responsible and reliable.
- Numerate, accurate, attention to detail.
- Ability to carry out shared tasks and work within a team.
- Enthusiastic about working with people and dealing with customers, with the ability to stay friendly and helpful, even under pressure.
- Ability to work on own initiative, prioritise tasks and work to deadlines.
- Commitment to the aims of Growing Communities.

Desirable

- Willingness and ability to cycle (training and/or bike will be provided if necessary).
- Basic Food & Hygiene Certificate (training can be provided).
- Experience of working with food.

ANEXO B – Relatório anual da CSA da GL



FOREWORD BY JULIE BROWN DIRECTOR, GROWING COMMUNITIES

Earlier this month I attended the 'Veg Summit' - an event organised by the Food Foundation as part of their campaign to increase both the amount of vegetables we eat as a nation and the amount we grow in this country.

The event was hosted by Sheila Dillon (of Radio 4's Food Programme) who announced in her introduction that the average weekly spend per person on vegetables is currently £17.1.

Sheila expressed her amazement at those figures - which come from the ONS Family Spend Survey - not least because she had just worked out that she spent around £17 a week on fresh vegetables.

I was thinking about it on the way home

and worked out that my household probably spends around £9.75 a week each on fresh vegetables: we get a medium veg bag each week (£14.25) which forms the core of our weekly shop. Then we shop at the farmers' market most weeks: I nearly always buy extra spinach, potatoes and mushrooms and a couple of other things, so say an additional £10 a week. Then, throughout the week we usually top up with around £5 of vegetables: mainly fresh herbs, illicit tomatoes (I blame my husband...), garlic, ginger, that kind of thing.

With my son now at university we are a three-person household most of the year. So, I may need to revise that £9.75 down to allow for the fact that we no longer cook for him - although I



sometimes still forget. Not only does he eat a lot - but he was fantastic at eating up leftovers. Leave them out at the end of the evening and they'd be gone by the morning... just a few crumbs left with which to try and trace his movements. I loved that: no leftovers oppression!

Anyway, I digress - so probably something more like £8.50 per person per week. Sometimes I get a bit carried away at the farmers' market and then have to smuggle the extra veg into the house and hide it around the kitchen. For the rest of the week I have to make a supreme effort to use it all up. If I fail - I like to think the residents of our wormery will particularly appreciate those rotting greens - but I still feel guilty as I feed them Ripple Farm's lovingly grown kale or worse still our own award-winning Hackney salad (it's only ever happened once - I promise! #vegconfessions)

Blimey - I wonder what on earth Sheila

Dillon is doing with that additional £8.50 of vegetables!

But, unlike Sheila, I wasn't shocked by that original figure from the Family Spend survey as I'm already familiar with it. I've been keeping track of it for a while now. I compare how the money we all spend on veg through Growing Communities' veg scheme and farmers' market compares with the overall money spent on veg across Hackney.

That analysis showed that last year GC and our members were responsible for 2.96% of the money spent on fresh vegetables in Hackney. This year we account for 3.64% of that spend.

I find numbers and data and how they can be used (and misused) to tell a story very interesting. And I'm excited by that 4% figure (see what I did there...) because it feels like a small but significant proportion of the money spent in this borough. And it's more

"Sometimes I get a bit carried away at the farmers' market and have to smuggle the extra veg into the house and hide it around the kitchen"



than last year. And many small numbers can add up to a lot (duh! I can visualise my son's seething look at this point - did I mention that he is studying maths?)

So, if we collected and aggregated data from all the Better Food Traders - we could start to demonstrate the scale and nature of this work, enabling us to better tell our story and command the influence, respect and investment that this vital work deserves. That's why we're currently fundraising for our 'Food Bytes' project which we hope will enable us to do just that.

And of course, alongside the data, the wonderful photographs and case studies in this annual report also help to tell that story. But I wonder what else that 3.6% figure can tell us?

Well, for one, that people who shop via GC eat a whole lot more vegetables than the average person. Current national targets are to increase veg consumption from 7.2% of the diet to 20% in order to

benefit the nation's health and help to offset the £1,300,000 spent by the NHS every hour to combat the effects of type 2 diabetes - a largely diet-related disease. So you must be some of the healthiest people in the UK!

But the second part of that story is that GC people spend more on their veg for an equivalent weight of produce. And although it may be counter-intuitive in today's low-price culture, that too is to be celebrated because it means we pay the ecological farmers who grow our amazing food a fair price for farming food in a way that protects the soil and biodiversity.

There are huge personal and planetary benefits to shopping and eating in this seasonal way, but I also know that it is not always easy... So thanks so much for sticking with us and for helping us to keep those good numbers growing year on year.

Julie Brown, October 2017



Our achievements are all down to the energy of our staff, freelancers, patchwork farmers, Board and volunteers. Our staff and patchworkers are Alice de Grey, Alice Holden, Caroline Ada, Claire Rattnon, Dominic Stewart Barton, Ellie Virk, Giles Narang, Giovanni Colapietro, Hannah Schlotter, Hart Byles, Helen Brodin, Jack Agnew, Jack Harber, Jo Barber, Julie Brown, Kerry Rankine, Kwame Appau, Michal Hillal, Michèle Van Voerssen, Nicole David, Paul Harris, Phil England, Rachel Dring, Rachel Stevenson, Richenda Wilson, Sarah McFadden, Shelaigi Martin, Sophie Verhagen and Ximena Ransom.

Thanks also to Alex Tugame, Andy Paise, Ben Dwyer, Ruby Wild, Sant Traankner, Neli Angelova, Imogen Magnus, Nick East, Emma Gair, Toni Lötter, Michael Cabwell at Boxmaster Systems and Chris Collins at Portus Digital. This year's trainees were Jill Asenota, Layla Mossing, Nikky Salami and Paul Kirby (in Dagenham) and Clara Wilkinson, Linda Harris, Raymond Lyons and Sara Barnes (in Hackney). This year sadly we said good bye to Amy McWeeney, Lucy Naeson-Jones and Sonia Cropper, and patchworkers Hannah Mackie, James Turner and Sarah Alun-Jones, who have all moved on to other growing projects.

The members of the volunteer Board are: Sarah Havard (chair), Richard Dana (Treasurer), Deborah Handforth, Geraldine Gilbert, Guy Rickard, Kath Dulmeny, Nick Saltmarsh and Victoria Harud.

Among our volunteers, special thanks go to Finn, Ann, Stephen, Imogen, Joanne, Dewi, Andy, Hannah, Vander and Lorena, Amy and Leo for being such dependable regulars at the gardens in Hackney. At Dagenham, many thanks to the wonderful Peter, Paul, Colin, Jimmy, Lindsay, Cal, John, Christine, Alison, Dave, Pete H, Toney-Ann, Chi, Mark, Will, Ricky, Michael, Steve and many others.



"Growing Communities and the other Better Food Traders have the altruistic ideals that underpin my growing practices."

MARTIN MACKAY, RIPPLE FARM,
QUOTED IN JELLIED EEL MAGAZINE

GROWING COMMUNITIES ACCOUNTS 2017 PROFIT AND LOSS ACCOUNT FOR THE YEAR ENDED 31 MARCH 2017

	2017 (£)	2016 (£)
TURNOVER	840,096	761,361
Cost of Sales	775,272	684,982
GROSS PROFIT	64,824	76,379
Administrative expenses	86,335	88,157
OPERATING LOSS	(21,511)	(11,778)
Interest receivable	570	1,310
LOSS ON ORDINARY ACTIVITIES BEFORE TAXATION	(20,941)	(10,468)
Tax on profit on ordinary activities	(1,000)	3,677
RETAINED (LOSS)/PROFIT FOR THE FINANCIAL YEAR	(19,941)	(14,145)

BALANCE SHEET 31 MARCH 2017

	£	2017 (£)	2016 (£)
FIXED ASSETS			
Tangible assets		16,992	20,385
CURRENT ASSETS			
Debtors	18,616		21,572
Cash at bank and in hand	261,118		275,641
	<u>269,734</u>		<u>297,213</u>
CREDITORS: amounts falling due within one year	(68,039)		(78,970)
NET CURRENT ASSETS		201,695	218,243
TOTAL ASSETS LESS CURRENT LIABILITIES		218,687	238,628
CAPITAL AND RESERVES			
Profit and loss account		168,298	188,239
Other reserves		50,389	50,389
MEMBERS' FUNDS		218,687	238,628

TREASURER'S REPORT FOR THE YEAR ENDED 31 MARCH 2017

Growing Communities generated a 10% increase in turnover to £840k in the year to 31 March 2017. The fruit and vegetable bag scheme continued to go from strength to strength with a 4.5% rise to £620k during the year. Our farmer's market and urban market gardens also continued to perform well during the year. Dagenham Farm is continuing to grow and develop, accelerated with support from the Big Lottery Fund which totalled £80k in the year to March 2017.

Our costs increased in the year due to a number of factors – some planned and some unexpected. On the planned side, we invested heavily in our software platform – the outcome of which has been a new and improved bag scheme management system. So far this new and easier to use platform has been well received by our members, so the investment has been well worth it. In terms of unplanned costs – there were a number of staff costs that were higher than anticipated. In addition, the cost of produce increased more than we had expected, resulting in lower profit margins.

The overall position was a loss of £19k for the year. However, the fundamental financial position of Growing Communities remains strong – with growing bag scheme sales and sufficient cash reserves in the bank (£238,628) to fund our future plans.

	£	2015-16	2016-17
Bag scheme		592,649	619,419
Farmers' market		61,049	59,083
Urban market gardens		10,604	8,520
Café sales		12,047	27,926
Grant income		44,571	91,997
Other		15,779	23,836
Total turnover		<u>781,341</u>	<u>840,096</u>



"You have totally changed the way I approach food and eat seasonally - something I didn't realise before, with the perpetual all-season supermarket. The veg is delicious, a quality way above anything else I could easily access."

VEG SCHEME MEMBER

WHAT WE'VE ACHIEVED THIS YEAR 2016/17

Like the best systems in nature, Growing Communities' success is in large part down to its variety – people from all over the world coming together to share skills, pool ideas, work incredibly hard and make beautiful things happen. Sometimes these things arise as the result of happy accident: more often they are the result of design. (Well, we like to think so anyway!)

Here are some snippets and stories about what we and our farmers, traders and partners have been up to this year.

GOOD TO MEET YOU, BEN

One stroke of luck was Ben Dwyer joining us on placement during his apprenticeship with OrganicLea. He spent Mondays with Sophie at our Clissold market garden, and soon became a valuable member of the veg-packing team. His skills with a camera led to him becoming GC's photographer at large – he took many of the pictures in this report, including the cover image at Dagenham Farm and the veg delivery team below. You can find Ben on Instagram @cultiv8media



REVIEWING OUR PRINCIPLES

We constantly monitor our activities against a set of principles that guide how we work. As part of our focus on creating a network of Better Food Traders and criteria to identify who should be eligible, we reviewed and rewrote them. Here they are:

- We are mission-driven – trading for social purpose, not to maximise profit.
- We are committed to transparency, trust and cooperation throughout the food supply chain.
- We source food sustainably, using the food zones as a framework.
- We trade fairly.
- We champion ecological food and farming.
- We promote ways of eating and cooking that are good for people and planet.
- We distribute food in a low-impact and low-carbon way.
- We build a strong community in support of our work.
- We strive to change the big picture.

"GC are so appreciative of the contribution made by the volunteers and no job is seen as too small or insignificant. The communal lunch initially terrified me but it is now one of the highlights of my week." DAGENHAM VOLUNTEER

FRUIT & VEG SCHEME

We had a year of changes on the veg scheme. Our brilliant veg scheme coordinator for the past five years, Amy, left in April to start a new veg-related life in Suffolk. Then Sonia, assistant coordinator and patchwork farmer, secured her dream job at Sutton Community Farm - getting out of the office and into the great outdoors.

Their shoes have been expertly filled by Jo and Ellie, who took up the reins at a fairly turbulent time of change behind the scenes, as we implemented our new Boxmaster customer management system.

We're thrilled that the vast majority of veg scheme members are happy

with the new website and the control you have to manage your veg scheme accounts. Thank you for your patience during the teething problems.

We have made great advances in sourcing local produce. Over 91% of the veg sold through the veg scheme last year was grown in the UK - the highest figure we have ever achieved. Likewise 37% of the fruit was UK-grown - up from 29.5% last year.

We also had a record year for produce from peri-urban farms around the edge of London. As well as lots of fruit and veg from our Dagenham Farm, we distributed food grown at Organica in Chingford and tasty potatoes and kale from Forty Hall Farm in Enfield.

PATCHWORK FARM

Our Hackney Patchwork Farm had a bumper year, producing well over 2 tonnes of salad and other produce, up 16% on the year before.

This is all the more satisfying given that the harvest was gathered from nine plots - two fewer than last year. We lost our beloved Kynaston plot, when the TSB bank closed and the landlord decided to develop the site for private use. And we handed the Castle site back to the growers there to manage as part of the garden.

Head grower Sophie says we were lucky that the dry spring kept snail and slug numbers down and the beneficial insects were out at just the right time to feast on the aphids. Coupled with warm weather, this brought hefty harvests.

Selling produce directly from Clissold on Mondays proved even more popular this year. We sold 32 kilos of salad fresh from the farm gate as well as tomatoes, crystal lemon cucumbers, herbs and more.

"Since I've been involved at GC, the majority of food that I'm eating at home I've either helped to grow or I personally know the grower. Before that my diet was the simplest, least perishable food I could get, so it's been a huge change."

DEWL VOLUNTEER AND MARKET STALLHOLDER FOR BETTER HEALTH BAKERY

LITTLE GROWERS

We were very lucky to have Ciara as one of our Hackney trainees this year. Already an experienced forest school teacher, she ran a series of very popular sessions for toddlers (and older kids over the summer holidays) at our Clissold Park market garden, encouraging them to craft, sow, plant and grow. We're hoping she'll be back for more next summer.



GROWN IN DAGENHAM

Dagenham Farm continued to go from strength to strength over the year, selling over £11,000 worth of produce to the veg scheme, almost £1000 direct from the farm on our weekly Open Farm Sundays, as well as £12,000 worth of produce to restaurants including Sodo Pizza Cafe and Moro.

One triumph was opening the first (we're pretty sure) local farm shop in a London tube station with a weekly stall at Dagenham East station. It clocked up sales of over £450 in August and September, while spreading the word about the farm to local commuters. We've seen a real increase in local volunteers and visitors as a result.

The Big Lottery funded Grown in Dagenham programme continues to create real change for local young people and residents. The first four trainees - all previously unemployed lone parents - completed their 9-month traineeship

in December 2016. Three of them, Emma, Glory and Fiona, have now secured paid jobs working in food and retail.

This year's trainees - Jill, Layla, Nikky and Paul - have also made huge contributions to the life of the farm, becoming confident growers and creators of innovative recipes, such as Rhubarb & Chai Dagenham (really delicious!) and chilli sauce. Many veg scheme members can look forward to trying the preserves in the bumper Christmas veg bags.

We were sorry to say goodbye to Lucy, who got the GID education programme off to such a brilliant start designing and running the schools programme and holiday clubs. She decided to train full-time as a teacher. Her role has been taken by Michèle, a qualified teacher who previously volunteered at the farm.

FARMERS' MARKET

The farmers' market in Stoke Newington had its best year ever, with total takings for the farmers and stallholders of £680,000 (up 6% on last year). This is despite having slightly fewer stalls and more local competition. There has been a proliferation of other food markets across Hackney (mainly offering street food). However, we remain the only all organic farmers' market in London and somewhere you're guaranteed to meet some of the people who actually grew your food.

Jed's Food left a brunch-sized hole when they left the market, and various other hot food stalls have come and gone, but we have plans for more to open soon.

We've said good bye to some great stallholders who have moved on to bigger things after developing their food businesses with our market. Raw cake makers Mr Prempy's now have a thriving business selling through Planet Organic and other shops. Mrs Pepys the pie-maker is developing her business as a social enterprise offering slices of employment for people who have had mental health problems.

We were sad to say goodbye to Marina

O'Connell, who had been coming to the market for over 10 years. She moved to Devon to run a brilliant new large orchard and farm on the Dartington estate. We were then very happy to welcome Rebecca and Ian of Peach & Pippin, who took over Marina's Essex smallholding in August. Their stall is bountiful and their sales have been excellent.

It has also been a joy to see more local honey at the market. Alongside stalwart Eric Beaumont, we had visits from Barnes & Webb, Oisín Hanrahan and Tim Cowen.

We have also sold products from Dagenham Farm at the market this year, allowing customers to discover more about the other work that we do and taste wonderful preserves as well.

The market continues to attract a loyal band of weekly regulars plus a constant flow of newcomers. Our annual survey this year showed customers continue to value the great quality and taste of the produce, and the security of knowing it is all organic and locally sourced and that the money is going directly to the small farmers and producers.

"GC has given me a purpose and helped me grow. I have so much love for what GC does and I'm so proud that I was part of it. I now have my dream job, I am almost certain I wouldn't have it if I hadn't done the stall."

JAMES DUNN OF JED'S FOOD

FARMER FOCUS

Sarah Green farms organically on 42 acres on the Dengie peninsula in Essex – land that her family has farmed for almost 70 years. Thanks to the continued support of the veg scheme and her fortnightly visits to the farmers' market since 2006, she has put 23 further acres into conversion in recent years and is putting another 4 acres into conversion this autumn.

BUILDING A BETTER FOOD SYSTEM

It's clear that Brexit is already having an impact on GC and the farmers we work with. Adrian Izzard in Cambridge relies on a skilled team that includes Lithuanian farm workers and managers, many of whom have been with him for years. They are feeling understandably insecure.

The continental fruit and veg we rely on to keep our veg bags stocked with more than just kale and swede during the Hungry Gap are starting to creep up in price and becoming harder to source. This will continue.

We also know that a significant number of veg scheme members and market customers and stallholders come from elsewhere in Europe and may be rethinking their future plans.

But, on a positive note, leaving the EU offers a chance to rethink the way food and farming are managed in the UK. There is a real opportunity to support small farms, strengthen environmental standards, eliminate unethical animal rearing practices and build a better food system.

We have contributed ideas and welcomed the various reports on how UK farming could be made fairer and more resilient, such as the People's Food Policy. It's vital now to keep up the pressure to protect and improve standards, rather than let them be assaulted and diluted by profit-hungry global corporations. We will continue to champion fairness, embrace diversity and strive to make everyone feel welcome here at GC and beyond.

"It's opened my eyes to a lot more different opportunities and ways of life that I didn't think I'd get."

DAGENHAM TRAINEE, 2016

PAMA FOCUS

Martin and Patka, sauerkraut, kombucha and pickle-makers extraordinaire, moved this year from Hackney Wick to Sheepdrove Farm in Berkshire. This has given them space to expand the business (and get a puppy!). They will continue to work closely with other farmers at the market – pickling cucumbers grown on Dagenham Farm, and using cabbage and other veg from Ripple Farm in their amazing sauerkraut.



"So happy to have found you guys. You really improve the quality of my life."

@SHISODELICIOUS ON INSTAGRAM

WHAT YOU TELL US

It's always a joy to read the results of our annual veg scheme survey, hear your great ideas and see the shape of the better food system we're building.

Members are definitely adopting more sustainable diets as a result of shopping with us: 85% are eating more seasonally and around a third are cooking more from scratch, wasting less food and buying more organic and ethical products in general. Over 90% of you walk or cycle to collect your veg, while just 2% drive.

Also, three-quarters of you feel more connected and involved in your local community as a result of being on the scheme. That's great to hear.

GROWING COMMUNITIES

Growing Communities works to harness the collective buying power and skills of our community to reshape the food and farming systems that feed us, providing people with real, practical alternatives to the current damaging system.

Our organic fruit and vegetable scheme and our farmers' market aim to provide more secure and fairer markets for the farmers, growers and producers who we believe should be the foundation of a sustainable agriculture system.

Our pioneering and award-winning urban farms in Hackney and Dagenham produce fantastic local salad, fruit, veg, jams and sauces, while also training local

residents, including children and lone parents, in food growing and production.

We also consider the bigger picture and work to create wider change: articulating our vision, advocating in support of our aims and replicating our projects.

We have helped other groups around the UK to set up similar veg schemes to ours. Together we are the Better Food Traders.

We monitor and measure all our activities against our key principles to track our impact on the food system and to ensure our activities and practices are fair and transparent.



WWW.GROWINGCOMMUNITIES.ORG