

REDES DE COOPERAÇÃO SOLIDÁRIA

PASSOS PARA A SUSTENTABILIDADE

Caderno temático 2

**COMO MONTAR E ESTRUTURAR
REDES DE COOPERAÇÃO SOLIDÁRIA**



PROJETO Projeto Redes: Passos Para a Sustentabilidade

Sumário

Introdução 4

Política de suporte à organização em redes 6

Proposta Senaes 1: Como organizar uma rede de apoio aos EES 7

Diagnóstico e caracterização da rede 7

Levantamento dos potenciais de articulação em rede 8

Plano de implementação das ações 9

Estrutura de governança da rede 10

Plano de encadeamento produtivo (Senaes) 11

Modelo de tabelas 13

Proposta Senaes 2 - Modelo de etapas para organizar redes e cadeias produtivas 15

Identificar a situação que revela a necessidade de criação de rede e/ou organização coletiva 17

Quais são os caminhos? 17

Carta de princípios, estatuto e regimento interno 18

Planejamento 18

Gestão de Projetos 19

Conclusão 21

Referências bibliográficas 22



Agência de Desenvolvimento Solidário - ADS

Rua Ulisses Cruz, 46, Belenzinho
São Paulo - São Paulo
CEP 03077-00
www.ads.org.br
(055-11) 2799.49.99

Coordenador Geral
Ari Alorald do Nascimento

Coordenador
Administrativo Financeiro
Aparecido Donizeti da Silva

Coordenadora de Formação
Edjane Rodrigues Silva

Coordenador de Crédito
Antonio Carlos Spis

Coordenadora Adjunto
Maria das Graças Costa

Coordenador Adjunto
Marco Antonio A. Pimentel

Conselho Fiscal
Jasseir Alves Fernandes
Antonio Souza Ribeiro
Eduardo Lírio Guterra

EQUIPE TÉCNICA

Coordenação Geral do Projeto

Almir dos Santos Alves (economista)

Áreas Técnicas – responsáveis

Redes de Produção Solidária

Dimas Alcides Gonçalves (economista)

Redes de Comercialização Solidária

Leandro Pereira de Moraes (economista)

Redes de Assessoramento Técnico (Bases de Serviço)

Eliane Rosandiski (economista)

Planejamento

Jeferson de Oliveira Souza (sociólogo)

Educação Popular e Economia Solidária

Cláudio Nascimento (educador popular e especialista em economia solidária)

Técnicos de Campo

Lucimere da Silva Leão

Área Administrativa, Financeira e Física do Projeto responsáveis diretos

Cássia de Souza Ribeiro (cursista de Gestão Financeira): coord. administrativa, financeira e física do Projeto
Júlio Cesar Motta – assistente adm. fin. e físico do Projeto (graduado em Educação Física)
Tânia Donizeti Senson – assistente adm. fin. e física do Projeto (cursista em Gestão Empresarial)

Equipe de Apoio à Área Adm., Financeira e Física

Meriam Martins Silva e Fernando de Jesus Oliveira (cursista em Contabilidade)

Edição, revisão e projeto gráfico

Editora Limiar (www.editoralimiar.com.br)

Este Caderno Pedagógico é parte do conjunto de publicações gerado a partir da execução das ações do Projeto "Redes: Passos Para a Sustentabilidade", executado pela Agência de Desenvolvimento Solidário – ADS, tal qual exposto no Projeto Base que é parte integrante do Convênio 00028/2.013 – SICONV 782975/2.013, firmado entre a Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho (SENAES/MT) e a Agência de Desenvolvimento Solidário – ADS.

Tiragem 500 exemplares | Distribuição gratuita | autorizada a reprodução parcial do conteúdo desde que citada a fonte,

Introdução

Este caderno tem como ponto de partida o conceito de REDES apresentado no caderno 1, que destaca a importância das redes assumirem sua função de suporte e assessoramento para a estruturação econômica e política dos empreendimentos econômicos solidários (EES) em sua base territorial.

Em linhas gerais ficou evidenciado que face ao contexto de fragilidade nos aspectos econômico-financeiro, de gestão, assessoramento técnico, jurídico etc. e de fragmen-

tação dos empreendimentos econômicos solidários (EES), o modelo de organização em REDE possui função estratégica de mobilização e de suporte aos EES que tais redes representam.

Mais especificamente, esta função estratégica envolve a produção, a comercialização e o assessoramento, em seu sentido amplo, e com foco no desenvolvimento local.

A atuação em REDE permite ganhos de escala e de escopo em suas atividades, levand



do, conseqüentemente, ao fortalecimento da economia solidária enquanto modelo de organização da produção, da comercialização e de suas bases de serviços.

O êxito das experiências de produção e de organização comunitária depende, em boa medida, de sua capacidade de integrar processos de transformação econômica e mudanças culturais, sociais e políticas, construindo redes de colaboração e apoio mútuo

e estabelecendo laços com um movimento social mais amplo, capazes de conquistar espaços políticos de poder.

Diante dessa compreensão do conceito de REDES, este caderno tem como objetivo mostrar o passo-a-passo a ser trilhado para se estruturar uma REDE a partir da referência apresentada pela Secretaria Nacional de Economia Solidária, do Ministério do Trabalho e Emprego (Senaes/MTE).



Política de suporte à organização em redes

A Senaes oferece um conjunto de instrumentos de suporte para o fortalecimento da organização dos EES em REDES, que procura alinhar objetivos e estratégias.

OBJETIVO: integração das atividades produtivas, demandas sociais e econômicas (Redes redes de Cooperação cooperação solidária).

ESTRATÉGIA: suprimir as ausências na produção, comercialização, assessoramento técnico, formação e políticas públicas.

A proposta da Senaes descreve os itens mínimos para um plano em REDE. Nela é possível identificar dois níveis de integração.

O mais simples passa por ganhos de escala e obtenção contínua de oferta/produção para melhorar a posição no mercado. Neste nível, destaca os ganhos que tais REDES, atuando de forma integrada, obtêm na comercializa-

ção e na compra de insumos.

O segundo nível é mais complexo e implica na formação de cadeias produtivas com integração de produção e serviços complementares.

Fica evidente que o conceito das redes de cooperação solidária utilizado pela Senaes fortalece a estratégia de planificação e integração das ações.

Assim, as redes de cooperação solidária passam a promover e serem responsáveis pela articulação dos empreendimentos solidários na perspectiva local, regional/territorial e sua integração em uma política nacional de economia solidária.

Para a Senaes, reforçar a ideia de que os EES se conectem em redes aponta um caminho alternativo, que se constitui em uma possibilidade de enfrentamento do atual modelo de produção. Entretanto, seu êxito depende de sua sustentabilidade no campo econômico e político. A formação e o fortalecimento das redes EcoSol é uma estratégia que tem este potencial para a sustentabilidade política e econômica dos EES. Daí a necessidade de uma política de suporte à elaboração do plano de redes solidárias.

Proposta Senaes 1: Como organizar uma rede de apoio aos EES

De acordo com as Orientações para Elaboração de Planos de Redes Solidárias formuladas pela Senaes, o ponto de partida deve ser o planejamento participativo das ações a

serem realizadas.

Para atingir este objetivo, o documento elaborado pela Senaes recomenda que o planejamento contenha os itens a seguir.

Diagnóstico e caracterização da rede

É a identificação dos empreendimentos envolvidos na rede e da identidade comum à rede.

Dentre os elementos do diagnóstico destacam-se:

► As informações a respeito dos fluxos econômicos dos empreendimentos que compõem a rede: insumos utilizados e produtos comercializados (destacando quantidades e valores realizados, fornecedores e compradores e o potencial de aumento da produção).

► A identificação de cada empreendimento que compõe a rede é pressuposto para que se possa planejar possibilidades de integração entre eles.

A identidade comum da rede pode ser:

- Territorial;
- De cadeia produtiva;
- Política;
- Cultural;

- De segmento econômico;
- De segmento populacional.

Independentemente da identidade inicial que caracteriza a rede é importante que elas sejam capazes de proporcionar ganhos práticos para os empreendimentos que a compõem, contribuindo para que possam atingir a sua sustentabilidade econômica. Muitas vezes são formadas redes com elementos de identidades sobrepostas.

Por fim, o histórico de relações entre os empreendimentos que compõem ou irão compor a rede é um elemento fundamental. É possível que haja um histórico de ações comuns que facilite a articulação de uma rede perene; por outro lado, a frustração em tentativas anteriores de ações coordenadas pode gerar desconfiança e inviabilizar a formação da rede.



Levantamento dos potenciais de articulação em rede

Para que o processo de constituição da rede seja efetivo não pode ser reduzido a uma tarefa a mais para as cooperativas. Ao contrário, elas devem enxergar as vantagens práticas dessa constituição.

A diversidade torna esse um grande desafio, por isso sugere-se começar formando redes onde se identifica o potencial de complementaridade econômica de forma mais direta.

Em todos os casos é fundamental que pelo menos uma parcela dos cooperados de cada cooperativa enxergue as vantagens da associação em rede e sejam agentes motivadores

da rede no âmbito da cooperativa.

O diagnóstico e a caracterização das redes devem fundamentar a identificação de potenciais da articulação em rede. Alguns desses potenciais podem ser:

- ▶ Integração horizontal para produtos no mesmo segmento: ganhos de escala e regularidade na oferta. A integração pode ser para comercialização ou para compra de insumos.

- ▶ Integração vertical para produtos complementares: trata-se da formação de cadeias produtivas que pode envolver inclusive a criação de novas cooperativas. Abordaremos esse processo com mais detalhes à frente.

▶ Integração comercial para produtos diferentes:

- Construção de identidade comercial comum (marcas e selos);
- Integração com grupos de consumidores organizados;
- Integração para acesso a compras institucionais (públicas ou privadas).

▶ Integração logística: articulação para transporte integrado de matérias-primas ou do produto final das regiões de produção aos centros consumidores.

▶ Integração e cooperação técnica: intercâmbio no aperfeiçoamento de produtos e

processos produtivos.

▶ Aprimoramento da autogestão: Intercâmbios formativos sobre instrumentos de gestão democrática e no aperfeiçoamento das práticas administrativas, jurídicas e contábeis.

▶ Integração sobre temáticas: Integração entre áreas temáticas dos empreendimentos com formação de redes de jovens, de mulheres etc.

O estudo dos potenciais de formação das rede deve, a partir do conhecimento prévio dos EES que a compõe, identificar quais áreas de cooperação e integração devem ser priorizadas nas ações que serão realizadas.

Plano de implementação das ações

Definida as características e componentes da rede deve ser elaborado o Plano de Implementação das Ações, construído a partir da identificação dos potenciais de articulação em rede e das dificuldades a serem sanadas.

É fundamental que este plano seja construído de forma participativa, de modo que

os empreendimentos da rede se responsabilizem pela sua implementação. Esse plano deve servir como instrumento de orientação e planejamento das ações do próprio projeto e como instrumento de orientação da demandas para políticas públicas (captação de recursos para os empreendimentos).

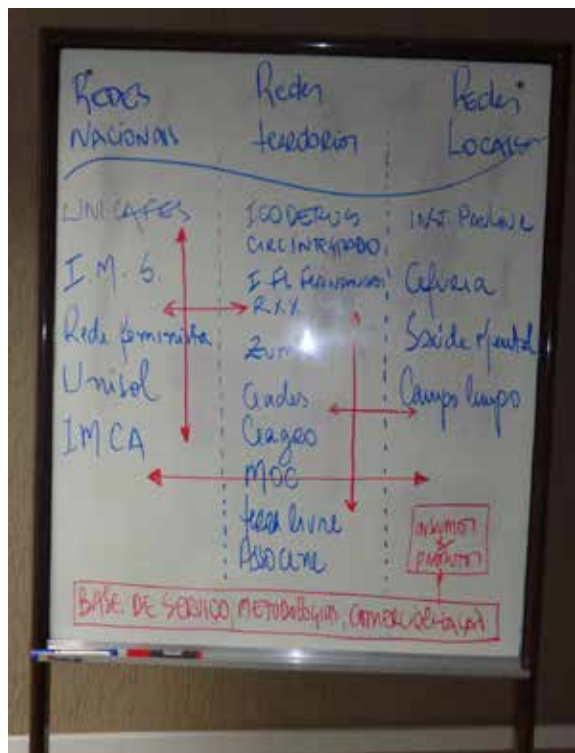
Estrutura de governança da rede

Por fim, o Plano de rede deve conter a descrição do funcionamento da estrutura de governança responsável por implementar as ações planejadas.

Para a definição dessa estrutura é importante levar em conta que o custo e o esforço da gestão da rede deve ser proporcional aos benefícios que se esperam com sua articula-

ção. Essa estrutura deve prever:

- ▶ Definição das atribuições da instância de governança;
- ▶ Periodicidade das reuniões;
- ▶ Mecanismos e responsáveis pelo monitoramento e animação da realização dos encaminhamentos entre as reuniões.



Plano de encadeamento produtivo (Senaes)

O plano de rede solidária poderá ter como referência/base os planos de encadeamento de cadeias produtivas, também proposto pela Senaes.

Segundo a Senaes, o objetivo da elaboração de plano de cadeia produtiva dos EES é conhecer a realidade organizativa e produtiva desses empreendimentos e identificar os elementos técnicos que possam subsidiar a construção de proposições para o reordenamento dessas cadeias.

A partir do conhecimento dos fluxos de recursos e produtos, o objetivo do plano é promover o seu reordenamento de forma a permitir a agregação de valor para os trabalhadores dos EES.

O início dos trabalhos depende de um processo de identificação, sensibilização e mobilização dos empreendimentos solidários e dos outros atores que compõem ou podem vir a compor a cadeia produtiva.

Na sequência é necessário realizar o levantamento dos dados necessários para entender a cadeia produtiva.

Recomenda-se iniciar a pesquisa pela utilização de dados secundários:

- Censos do IBGE;

- Base de dados dos governos locais;
- Pesquisas científicas produzidas por universidades e/ou agências de desenvolvimento.

Deve-se incorporar informações mínimas, quantitativas e/ou qualitativas, atualizadas sobre:

- ▶ Unidades produtivas;
- ▶ Produção;
- ▶ Produtividade;
- ▶ Preço;
- ▶ Mercados;
- ▶ Informações culturais;
- ▶ Geográficas;
- ▶ Sociais e econômicas relevantes sobre a cadeia produtiva no território.

A etapa seguinte implica na coleta direta de informação junto a trabalhadores e organizações que atuam nessa cadeia produtiva.

Deve-se compreender informações sobre:

- ▶ Insumos que são demandados para a produção e/ou beneficiamento da produção;
- ▶ Produção primária;
- ▶ Processo de beneficiamento;

- ▶ Distribuição, comercialização e consumo;
- ▶ Ambiente organizacional e institucional envolvido na cadeia produtiva.

Após o levantamento de dados é necessário sistematizar informações a respeito dos fluxos econômicos da cadeia produtiva em todas as etapas que a compõe.

Levantadas as informações de cada elo da cadeia produtiva, o próximo passo é fazer a descrição das relações quanto:

- ▶ Formas de compra e financiamento;
- ▶ Instrumentos contratuais utilizados;
- ▶ Desequilíbrios de poder.

Passada esta fase de entendimento da cadeia produtiva é necessário definir os obje-

tivos de transformação da cadeia de forma a fortalecer os empreendimentos solidários que dela fazem parte.

O documento técnico final deverá conter:

- ▶ Descrição e análise da estrutura atual de funcionamento da cadeia produtiva;
- ▶ Descrição e análise dos componentes interativos para a sua reorganização com foco nas redes de EES;
- ▶ Indicar elementos propulsores e restritivos para o seu desenvolvimento; e
- ▶ Apresentar elementos que possam nortear a elaboração de planos específicos de sustentabilidade para os empreendimentos, priorizando as demandas para a otimização na aplicação de recursos.



Modelo de tabelas

Insumos	O que precisamos	O que temos	Ações
Fornecedores			
Quantidade			
Valor			
Sazonalidade			
Questões de qualidade			
Logística utilizada			

Produtos	O que precisamos	O que temos	Ações
Produção coletiva?			
Pessoas envolvidas			
Produção mês			
Capacidade potencial de produção			
Sazonalidade			
Adequação da tecnologia			
Necessidades de infraestrutura			

Distribuição e comercialização	O que precisamos	O que temos	Ações
Locais de venda			
Quantidade vendida			
Potencial de mercado			
Preço			
Logística necessária			
Custos com transporte			



Proposta Senaes 2 - Modelo de etapas para organizar redes e cadeias produtivas

Diante das propostas apresentadas pela Senaes é possível construir uma proposta-modelo percorrendo cinco etapas:

- 1 Identificar a necessidade de criação de rede e/ou organização coletiva;
- 2 Caminhos;
- 3 Carta de princípios, estatuto e regimento interno;
- 4 Planejamento;
- 5 Gestão de projetos.

Esta proposta se fundamenta na compreensão de que as redes surgem da necessidade e da vontade das instituições (por exemplo associações e cooperativas) ou de sujeitos que dela participem e, principalmente, do sentimento de pertencimento de composição de um coletivo.

Mais especificamente, as redes não podem surgir como um proposição externa, mas como uma necessidade sentida pelas pessoas envolvidas, por adesão livre, espontânea e garantida por parte de seus integrantes e dos princípios defendidos por esta rede.

A constituição e sustentabilidade de uma

rede depende da existência de uma necessidade de um grupo, porém, é fundamental que a rede carregue princípios e práticas que contemplem a formação de novos sujeitos antenados nos pressupostos defendidos pela economia solidária, tais como a autogestão, auto-organização, geração de trabalho e renda e, por fim, a democracia participativa.

Por isso a rede não deve ser dependente de uma ou outra instituição, ou para realizar uma ação, mas sim, concepção de uma interdependência? Antes de estruturar a rede é necessário refletir e dar respostas à seguintes questões:

A) Quais situações que revelam a necessidade de criação de uma rede de economia solidária?

- ▶ Contextos nos quais uma rede se propõe a incidir: político, social, ambiental e/ou econômico;
- ▶ Necessidade de comercialização: juntar-se para comercializar os produtos de economia solidária como forma permanente de acesso aos mercados, reduzindo custos;
- ▶ Enfrentamento aos grandes produtores capitalistas urbanos e rurais;
- ▶ Troca de saberes sobre técnicas produtivas, assessorias técnicas, metodologias de formação e capacitação técnica;
- ▶ Troca de informações de caráter estratégico: preço médio praticado, inadimplência do mercado, pressão dos grandes compradores, estratégias tributárias e/ou fiscais;
- ▶ Resgate e fortalecimento de identidades culturais.

B) Quais são os valores e princípios para a criação de uma rede de economia solidária?

- ▶ Valorização dos processos educativos, tantos os técnicos como os políticos;
- ▶ Democracia participativa, transparência e autogestão;
- ▶ Abrangência dos aspectos não somente econômicos, tais como: participação das decisões políticas locais, participação da estruturação e controle das políticas públicas e desenvolvimento do território;
- ▶ Combate à violência sexista: divisão equilibrada e igualitária do trabalho entre homens e mulheres; e
- ▶ Proximidade dos Empreendimentos Econômicos Solidários.

C) Quais as condições essenciais para a inserção em uma rede de economia solidária?

- ▶ Participação em espaços de atuação e construção de políticas da Ecosol;
- ▶ Ter conhecimento e vivência prática dos princípios da Ecosol;
- ▶ Participar dos espaços de formação;
- ▶ Descentralização das informações;
- ▶ Ações coletivas; e
- ▶ Adesão a carta de princípios e estatutos da rede.

Identificar a situação que revela a necessidade de criação de rede e/ou organização coletiva

Realizar o diagnóstico das condições e/ou das demandas sociais, políticas, econômicas e/ou ambientais que levam a definir a estru-

turação de uma rede como forma organizativa, articuladora e integradora dos esforços individuais em coletivos.

Responder:

- 1) Precisamos de uma rede de cooperação e/ou de articulação para melhor produzir, comercializar e socializar os recursos técnicos? Não existe outra forma organizativa? Sozinhos se ganha mais?
- 2) Quais são os aspectos sociais, econômi-

cos, políticos e ambientais que nos unifica? E quais são os que não nos unifica?

- 3) É possível superar problemas individuais com ações coletivas?
- 4) Quais seriam os aspectos positivos e negativos de uma organização coletiva?

Quais são os caminhos?

- 1) Identifique os caminhos para superar os problemas e atender as necessidades.
- 2) Identifique as formas de organização mais apropriada as suas intenções: associação, Cooperativas, grupos de produtores, outros.

3) Conhecemos todos os conceitos de economia solidária, redes de cooperação, cadeias produtivas, arranjos produtivos, bases de serviços etc.?

4) Precisamos conhecer experiências reais? Estruturação de um programa de visitas.

Carta de princípios, estatuto e regimento interno

- 1) Identificar os princípios e valores fundamentais para a constituição da identidade coletiva da organização.
- 2) Elaborar carta de princípios, estatuto e regimento interno. (Nas visitas solicite esses documentos das experiências. Isso vai ajudar muito a organização).

Planejamento

- 1) Definir data, hora e local para a realização de uma reunião de planejamento estratégico da nova organização. É preciso trabalhar com as agendas de todos, pois esse trabalho necessita de tempo e paciência para se chegar aos consensos. Inicie pelo diagnóstico realizado na 1ª etapa.
- 2) Discuta, sempre em grupo, quais são os pontos fortes e fracos da nova organização que pretendem fundar, bem como a missão, valores, visão de futuro e objetivos.
- 3) O que precisamos? Estrutura, recursos, pessoas liberadas, formação e/ou capacitação técnica e política dos membros da nova organização.
- 4) Quem são nossos parceiros?
- 5) Quem são nossos adversários?
- 6) Quais são os resultados esperados no curto, médio e longo prazos?
- 7) Quais são fatores de risco e como superá-los?
- 8) Cronograma – quando?
- 9) Responsabilidades – quem?
- 10) Orçamento – quanto?
- 11) Como?
- 12) Onde?

Gestão de Projetos

- 1) Para cada objetivo ou meta (resultado esperado) estruture um projeto observando: o que, quando, quem, quanto, como e onde.
- 2) Estruture um comitê de gestão dos vários projetos – acompanhamento, controle e avaliação.
- 3) Mãos à obra. Construa sua rede.





Conclusão

Observa-se que este passo-a-passo está fundamentado em duas propostas de estruturação que se complementam e oferecem uma orientação quanto aos elementos necessários para organização de uma rede de EES. A apresentada nos itens 2 e 3 mostram a percepção da Senaes e como ela orienta em seus editais. A segunda proposta abarca questões que promovam a independência e a **interdependência** das redes com objetivo de promover o desenvolvimento local.

Independentemente da proposta, o ponto central diz respeito à necessidade de integração dos EES em função de suas ativida-

des/cadeias produção, da gestão, da logística, e da comercialização. Neste caso, as redes têm papel estratégico, visto que seu objetivo é promover a sustentabilidade dos empreendimentos, a integração com outras redes e o desenvolvimento local.

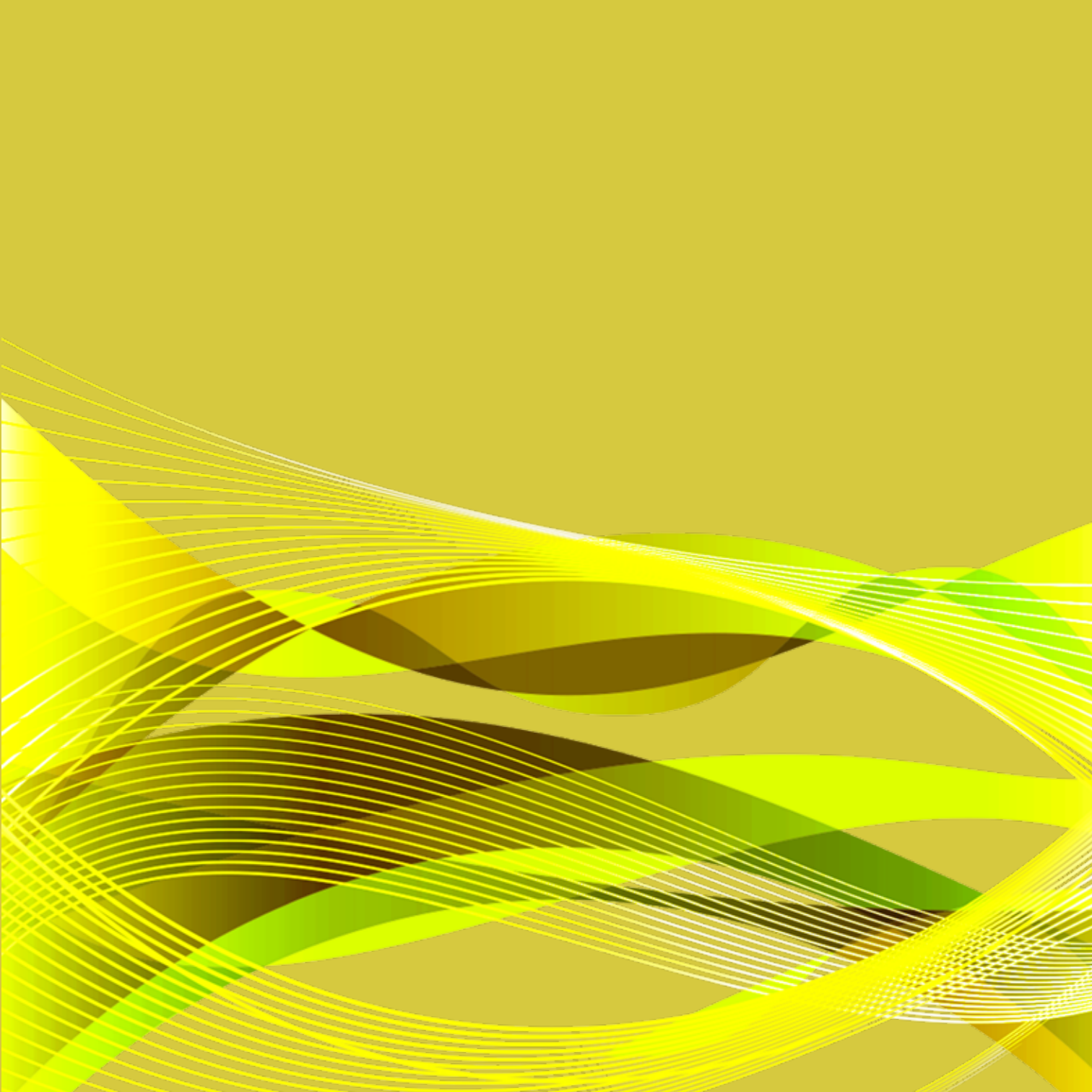
A base conceitual é que as redes são articulações formais ou não formais entre os EES e suas organizações de apoio para promover atividades que visem a fortalecer o desenvolvimento de suas atividades econômicas ou promover a comercialização solidária dos seus produtos e serviços, ou o consumo coletivo dos bens, produtos e serviços.

Objetivos

- ▶ Fortalecer as redes de produção, comercialização e base de serviços;
- ▶ Romper com o isolamento e fragilidades estruturais dos EES;
- ▶ Propiciar o desenvolvimento local e territorial;
- ▶ Desenvolver estratégias de viabilização de ocupação/trabalho e geração de renda;
- ▶ Compartilhar experiências técnicas e informações sobre a produção e mercado;
- ▶ Qualificar técnica e politicamente os EES e sua teia de representação; e
- ▶ Propiciar ganhos de escala de produção.

Referências bibliográficas

- SENAES (2013). Apoio e Fomento as Iniciativas de finanças Solidárias com base em Bancos Comunitários de Desenvolvimento, Fundos Solidários e Cooperativas de Crédito Solidário. In Política Nacional de Economia Solidária. Vol. 4 Termo de Referência, MTE, Brasília, 2013.
- SENAES (2013). Orientações para elaboração de Planos de Redes Solidárias. Mimeo.
- SENAES (2013). Referências para elaboração de Planos de encadeamento produtivo. Mimeo.
- SILVA, R.F. (2011). Bases de Serviço de Comercialização – BSCs: elementos para compreensão da Estratégia. Texto Técnico, DECOOP/SDT/MDA, Brasília, Junho de 2011.



Caderno temático 2
COMO MONTAR E
ESTRUTURAR REDES DE
COOPERAÇÃO SOLIDÁRIA

REDES DE COOPERAÇÃO SOLIDÁRIA



AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SOLIDÁRIO

