

REDES DE COOPERAÇÃO SOLIDÁRIA

PASSOS PARA A SUSTENTABILIDADE

Caderno temático 3
INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE
REDES E CADEIAS PRODUTIVAS



PROJETO Projeto Redes: Passos Para a Sustentabilidade

Sumário

Introdução	4
Diagnóstico para a construção do “plano de desenvolvimento de rede – organização e gestão”	5
Contribuição das organizações sobre os procedimentos e as estratégias para integração política no território	7
Mecanismos de integração da administração nas redes de cooperação	10
Mecanismos de integração da gestão nas redes de cooperação	11
Mecanismos para integração no campo da construção de habilidades e de capacidades das redes de cooperação solidárias	15
Instrumentos de integração em redes solidárias da base de serviços: formação e assessoramento técnicos e inovação produtiva e comercial	17
Procedimentos e instrumentos de integração em redes das esferas da produção e da comercialização, coordenados com a formação de uma base de serviços integrada	19
Referências	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 (graduada em 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 Sensen – 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 – SICONS 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 3** utiliza o conceito de **redes apresentado no Caderno 1** e pressupõe que os passos para estruturação da rede, apresentados no **Caderno 2**, tenham sido trilhados.

Diante do contexto de fragilidade e de fragmentação dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), a estruturação do modelo de organização em rede torna-se estratégico. O papel das redes é decisivo no assessoramento e no suporte para estruturação econômica e política dos EES.

Este **Caderno 3** tem como objetivo apresentar e discutir alguns instrumentos de gestão. As visitas técnicas ocorridas ao longo do projeto **Redes Solidárias: passos para sustentabilidade**¹ foram a base para a apresentação desses instrumentos. Nessas visitas técnicas pôde-se perceber que as redes, de forma intuitiva e criativa, apresentam um conjunto de

soluções para os desafios cotidianos.

As visitas técnicas revelaram os vários instrumentos utilizados na prática pelos empreendimentos e redes, que são preciosos para a gestão (interna e externa) dos processos econômicos, simbólicos e integrativos das demandas das comunidades.

O objetivo deste caderno é mostrar as soluções práticas desenvolvidas para gerir os EES em diferentes aspectos. Para atingir tal objetivo este caderno está dividido em duas partes: a primeira destina-se a uma breve recuperação da compreensão sobre a importância estratégica das redes no desenvolvimento local. Na segunda são apresentadas as soluções desenvolvidas pelas redes, que se constituem em um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas/adaptadas por outras entidades.

1. Objetivos das redes: apreensão do conceito pelas instituições

O êxito das experiências de produção e de organização comunitária depende, em boa medida, de sua capacidade de integrar processos de transformação econômica e mudan-

ças culturais, sociais e políticas. Este êxito está associado à capacidade de os atores locais construírem redes de colaboração e apoio mútuo e estabelecerem laços com um movimento

¹ | Projeto financiado pela Senaes, que teve como objetivo discutir e avaliar as organizações dos EES em redes.

social mais amplo.

A atuação em rede permite ganhos de escala e de escopo em suas atividades, levando ao fortalecimento da economia solidária enquanto modelo de organização da produção, da comercialização e de suas bases de serviços.

Em síntese, a função estratégica das redes envolve a produção, a comercialização e o assessoramento, em seu sentido amplo, e com

foco no desenvolvimento local.

Diante disso, a utilização dos dispositivos/instrumentos de gestão visam:

- À integração das atividades internas e externas dos empreendimentos;
- À mobilização e articulação da territorialidade; e
- A construir a sustentabilidade e diversidade de economia.

2. Instrumentos para gestão da rede visando à integração

As soluções adotadas pelas redes para o enfrentamento dos obstáculos decorrentes da fragmentação da gestão, possibilitaram siste-

matizar este conjunto de instrumentos, que estão aqui apresentados por tema, objetivos, instrumentos e, quando possível, as experiências concretas das redes.

Diagnóstico para a construção do “plano de desenvolvimento de rede – organização e gestão”

Levantamento das informações sobre os empreendimentos para caracterizar e avaliar as unidades produtivas na comunidade, cadeia produtiva e território

Instrumento

► Planilha de levantamento de dados com as seguintes informações: Histórico de lutas/mobilizações, localização, atividade produtiva,

números de trabalhadores, informações de balanço contábil, cadeia produtiva, industrialização, número de pessoas na comunidade, religião predominante, participação nos movimentos e em programas governamentais.

Diagnóstico da gestão: produção, controle, comercialização, finanças e custeios

- Para elaborar plano de desenvolvimento de rede – organização e gestão.
- Para elaborar plano de integração da gestão dos EES nas redes.
- Para criar dispositivos integrados de administração participativa, de gestão contábil e comercial (entre os EES que compõem a redes).

Instrumentos

- ▶ Plano operacional/plano comercial/plano financeiro.
- ▶ Portal de compartilhamento das informações de gestão.
- ▶ Diagnóstico de acompanhamento da organização e gestão operacional da produção e da comercialização.
- ▶ Plano de divulgação e avaliação de resultados.

Diagnóstico da produção

- Procedimentos para avaliação da produção e da gestão produtiva.

Instrumentos

- ▶ Diagnóstico permanente.
- ▶ Avaliação qualitativa da produção, da ca

pacidade competitiva e do grau de inovação social – equipe de controle da produção na rede, apropriação de tecnologias.

- ▶ Criação de índice de produtividade baseado nas trocas materiais e simbólicas.

Diagnóstico de mercado – comercialização

- Permite conhecer o mercado para articular a produção, consumidores, fornecedores e concorrentes de acordo com o território.
- Fornece instrumentos para a construção de cenários para análise de mercado e consumidores.

Instrumentos

- ▶ Planilha de controle da produção (custos:

de insumos, operacional, diretos e indiretos de administração).

- ▶ Levantamento/estudo dos principais preços praticados.
- ▶ Projeção de mercados-alvo.
- ▶ Planilha de meta de avaliação da produção (formação de preço de mercado, concorrência, localização dos consumidores).

Integração produção/comercialização

- Formação de escala de produção.
- Avaliação da maximização e planejamento da escala de produção e preço final.
- Integração da produção dos empreendimentos em escala (avaliação da produtividade e custo médio).

Instrumentos

- ▶ Análise de custo da produção e produtividade nos empreendimentos para definição do custo em rede e formação do preço final.
- ▶ Projeção de futuro e metas produtivas.

Contribuição das organizações sobre os procedimentos e as estratégias para integração política no território

Integração política no território

Integração da memória e luta política

- Construção e manutenção da memória de curta média e longa duração.
- Formação política no território e nas comunidades (divulgação da memória das lutas políticas – construção da história das lutas políticas e da pauta política no território).
- Formação de coletivos ou grupos de trabalho para circulação e criação de novas ideias.

Experiências

- ▶ Participação nas lutas pela terra (reforma agrária); **combate ao êxodo rural de jovens**; lutas das mulheres, das co-

munidades tradicionais (quilombolas, indígenas etc.), dos jovens na periferia dos grandes centros urbanos e dos trabalhadores sem teto; **articulação do semiárido**; luta contra os agrotóxicos / produção agroecológica; **agricultura familiar**.

Integração nacional nos princípios e diretrizes da economia solidária – construção de “outra economia”

- Implementação da Política Nacional de Economia Solidária.

- Fortalecimento das entidades de gestão e representação da Ecosol.
- Aumento da representatividade da pauta no legislativo e no executivo.
- Participação territorial, regional, estadual e nacional nas lutas políticas da economia solidária e fóruns de luta dos trabalhadores.

Experiências

- ▶ Fóruns nacionais, regionais e local de economia solidária; **participação na Conferência Nacional de Economia Solidária**; participação nas lutas nacionais (reforma agrária, lutas sindicais, das mulheres, lutas dos jovens etc.) como eixo das diretrizes e princípios da economias; **participação no Conselho Nacional de Segurança Alimentar**.

Integração local e comunitária – Articulação de cooperativas e associações no território

- Articulação no território, comunidades, bairros e localidades vizinhas.
- Reuniões mensais com trabalhadores, comunidades e bairros do entorno da rede.

Experiências

- ▶ Prestação de contas; **exposição da programação do mês (integração local nos empreendimentos dispositivo de transparência)**; Assembleia Ordinária Anual (integração local nos empreen-

dimentos); **trabalho participativo na comunidade (escolas, creches, igrejas etc.)**; participação em eventos e reuniões com o poder público; **construir parcerias e convênios com as prefeituras**.

Integração política com a sociedade civil/movimentos sociais

- Discussão no território de políticas públicas locais (municipal).
- Participação política em movimentos sociais.
- Participação no orçamento participativo municipal.
- Participação em conselhos de direito.
- Integração política com os movimentos sociais.

Experiências

- ▶ Participação no orçamento participativo; **participação em Conselho da Criança e Adolescentes, Conselho Tutelar, Conselho da Mulher, Comitê Contra Mortalidade Infantil e Mortalidade Materna, Conselho de meio ambiente etc.**; colaboração com ações em movimentos sociais.

Integração de ações políticas entidades comunitárias e organizações sindicais

- Organizações sindicais e organizações comunitárias.

- Confederações, federações, sindicatos, organizações locais e religiosas.

Experiências

- ▶ Participação na Contag, federações,

Unicafes, Fetraf, associações de bairros, Caritas, Maristas; **grupos de mulheres ligadas a associações de moradores de bairros da periferia.**

Articulação territorial e desenvolvimento local (integração da produção e comercialização)

Articulação de políticas públicas (apoio e compras institucionais) e inclusão produtiva

- Parcerias com programas governamentais.
- Desenvolvimento de projetos de fomento aos empreendimentos.
- Articulação com a Conab, MDS, MDA e governos locais; articulação de recursos por meio de projetos de apoio aos empreendimentos.

Experiências

- ▶ Agricultura familiar (PAA e PENAE) e apoio do MDS (Programa Bolsa Família); **apoio de prefeituras na incuba-**

ção de empreendimentos e em compras institucionais; editais públicos; apoio na comercialização por parte de prefeituras e governos estaduais (feiras organizadas pelos governos); circuito de Feiras Cariocas-RJ (Rede Feminista); Stand de vendas na estação de teleférico de Bonsucesso-RJ (Rede Feminista); Apoio a incubação proposto por ações de inclusão de juventude da Fundação Banco do Brasil; Apoio de programas de inclusão social e geração de renda da Petrobrás.

Integração com a comunidade

Trabalho voluntário

- Trabalho na comunidade a partir de temas de interesse local.
- Trabalho em escolas, bairros e comunidade.

Experiências

- ▶ Trabalho de conscientização ambiental na comunidade, empresas e escolas; **Escola Popular de Saúde (Complexo do**

Alemão) – Rede Feminista; promoção de oficinas de brinquedos e de artesanato na comunidade; relação com o bairro – apoio e difusão dos princípios da sustentabilidade ambiental; difusão do consumo consciente e de conceitos de segurança alimentar.

Mecanismos de integração da administração nas redes de cooperação

Integração da administração

Integração contábil regional

- Contabilidade centralizada – atendimento coletivo e gerenciamento pela organização de rede.

Experiência

- ▶ Estimular o crescimento, reduzir custos e padronizar a contabilidade das cooperativas na região com apoio administrativo/contábil.

Integração regional das cooperativas

- Escritório de administração central.
- Escritório de administração centralizado para integração dos empreendimentos (apoio a administração das atividades produtivas, comercialização, assessoramento técnico e formação).

Integração técnica da administração

Equipe técnica para administração

- Coordenador de administração com papel definido, integrado aos coordenadores da produção e comercialização.

Experiência

- ▶ Três coordenadores com funções definidas na administração, assessoramento

Experiência

- ▶ Estimular o crescimento das cooperativas na região com apoio administrativo.

Integração dos empreendimentos – administração no território

- Divisão dos empreendimentos em territórios e atividades produtivas (cadeia produtiva).
- Estratégia – consolidar a economia solidária no território: demarcar a atuação produtiva dos grupos/empreendimentos nos territórios.

Experiência

- ▶ Unificar a economia solidária em um único território ou em vários territórios conforme a estrutura da organização.

mento técnico e produção-comercialização.

Consultoria da administração

- Definir as consultorias de apoio na administração.
- Foco da consultoria na administração, con-

tábil e jurídica.

Experiência

- ▶ Consultor jurídico, apoio técnico de administradores (avaliação contábil, uso de ato cooperativo, confecção de contratos, viabilização de licitação e editais).

Definição de profissionais para administração

- Contratação de profissionais: administrador, auxiliar técnico de administração e profissional de informática.

Experiência

- ▶ Definição do perfil técnico profissional (administração das redes para integração dos empreendimentos com definição da equipe técnica).

Comunicação com a central

- Desenvolver a integração por aplicação de tecnologias.
- Tecnologias de fácil manuseio.

Experiência

- ▶ Internet (redes sociais); telefonia móvel; software livre (desenvolvimento de plataformas própria).

Mecanismos de integração da gestão nas redes de cooperação

Gestão – Organização

Procedimento legal da organização

- Definir o campo legal das organizações: orientação do processo jurídico dos empreendimentos e meios para definir a transparência na tomada de decisões nos empreendimentos.
- Definição dos procedimentos legais, operacionais e políticos nas redes coletivamente.
- Apoio ao processo de legalização das cooperativas e associações.

- Estruturação de centrais para atendimento dos empreendimentos (entrepósitos de apoio às atividades produtivas e centrais de articulação).

Experiências

- ▶ Estatuto e regimento interno; criação de processos legais e operacionais, definidos pela conjunção dos princípios e diretrizes da economia solidária.

Estrutura organizativa da rede

- Estruturação na tomada de decisão com fortalecimento dos processos democráticos e da autogestão (definição coletiva do processo de participação nas decisões dos vários níveis de integração).
- Conselho gestor como instrumento de articulação e mobilização.

Experiência

- ▶ Conselho gestor com representação comunitária (empreendimentos e rede).

Procedimento de participação e autogestão – integração e transparência entre empreendimentos e rede

- Estrutura para viabilizar a democracia direta nos empreendimentos por parte das redes.
- Reuniões periódicas para discutir o cotidiano da relação empreendimentos e redes.

Experiência

- ▶ Visitas periódicas de técnicos da rede nos empreendimentos; **realização de atividades de integração na comunidade.**

Procedimentos de integração – gestão dos processos administrativos

Procedimento de participação e autogestão – integração por mecanismos da gestão dos processos organizativos

- Processo legal – instrumentos de viabilização do exercício de transparência de acordo com estatuto e regimento interno.
- Assembleias mensais, anuais, ordinárias e reuniões periódicas da diretoria e do conselho gestor: integração da rede de cooperação e empreendimentos por processos da gestão/administração.

Experiência

- ▶ Assembleias de prestação de contas; **reuniões mensais para prestação de contas**; reuniões bimestrais ou trimestrais da diretoria ou órgão de direção.

Integração dos processos de gestão administrativa, produção e comercialização (controle dos processos de custos e receitas)

- Prestação de conta periódica.
- Assembleia mensal, reuniões e informativos periódicos.
- Criar mecanismos para tornar os dados abertos e acessíveis.

Experiência

- ▶ Quadro de custo da organização (planilha semanal ou mensal); **planilha de controle das atividades financeiras.**

Acompanhamento – integração dos empreendimentos na rede

Procedimento técnico e político

- Definição do papel de coordenadores, técnicos, mobilizadores e articuladores no território (evitar acúmulo de tarefas dos coordenadores, equipe técnica e mobilização).
- Cronograma de atividades (integração da atividade da rede aos empreendimentos).
- Reuniões periódicas.

- Visitas periódicas.
- Calendário de produção-comercialização.
- Calendário das lutas políticas

Experiência

- ▶ Exposição da programação do mês; **Assembleia Ordinária Anual**; contato semanal com os empreendimentos e a comunidade.

Integração dos empreendimentos – comunicação

Integração por comunicação com os trabalhadores/empreendimentos/comunidade

- Reuniões mensais.
- Visitas semanais da equipe técnica. Visitas periódicas aos empreendimentos e trabalhadores.
- Utilização de meios de comunicação.
- Apoio técnico na formação de trabalhadores na comunidade.

Experiências

- ▶ Apoio periódico da rede; boletim informativo periódico; **programa de rádio**; filmes da rede, folder e publicação em revistas.

Integração – uso de tecnologias

- Acompanhamento dos empreendimentos – integração à distância.
- Software de acompanhamento dos empreendimentos (tecnologia de informação).
- Uso de TI no âmbito da rede para abrir os dados e informar os partícipes da rede.

Experiências

- ▶ Aplicativo “Podio” para comunicação interna (experiência Cooperfronteira e Central Fronteira Oeste); **criação de plataforma própria de mapeamento e acompanhamento dos empreendimentos (via site – Rede Feminista)**; uso de software livre (Rede Feminista).

Integração da gestão informatizada – tecnologia de informação

Integração – uso de ferramentas de gestão informatizada

- Apoio informatizado no processo de gestão e informação.

Experiência

- ▶ Controle de custo e formação de preço (produção e comercialização – Moc); **controle administrativo**.

Integração rede e instituições públicas – espaço público e política

Integração aos programas governamentais

- Apoio ao processo de integração da gestão com instituições e comunidade.
- Criação de site.
- Cadastramento institucional (programas governamentais).

Experiência

- ▶ Site dos empreendimentos e rede (sugestão – criação do “portal” da rede); **CAD-único (uso de cadastro do MDS)**; CADSOL (Cadastro Senaes/MTE); **participação e uso do Cirandas (Senaes/MTE)**.

Integração rede e empreendimento – comunicação com o trabalhador

Aplicação de tecnologias de comunicação entre rede, empreendimento e trabalhadores

- Uso de instrumentos gratuitos na internet para comunicação.

- Uso de equipamentos – computador e telefonia móvel.

Experiência

- ▶ Uso do googleMap (google Drive); **grupos de whatsapp e facebook**.

Mecanismos para integração no campo da construção de habilidades e de capacidades das redes de cooperação solidárias

Articulação institucional na formação política – apoio à formação dos empreendimentos

Formação política e em economia solidária

- Constituição de parcerias com instituições de ensino, formação profissional, experiências de qualificação comunitária.
- Formação continuada de corpo técnico e de multiplicadores.
- Capacitação programada dos empreendimentos.
- Formação em Ecosol para novos associados.
- Escola de formação de lavradores (Ceagro, Unicafe).
- Formação junto à comunidade (saúde, educação, conscientização ambiental etc.);
- Intercâmbio entre empreendimentos como ferramenta de formação.

Experiências

- ▶ Formação de base envolvendo jovens dos EES (Ceagro, Unicafe, UPM, Ter-

ra Livre, CooperCuc); participação nos CEFS regional e nacional; formação específica (feminista/mulher, jovens, lavradores, público urbano etc.); escola de formação básica da economia popular solidária (curso em cinco etapas que resgata a história social do trabalho – Cefuria); Escola Popular de Saúde no complexo do Alemão-RJ (Rede Feminista); curso de formação em temas transversais (UPM); formação em gestão de crédito (sistema Cresol – Unicafe-PR).

Articulação com instituição de pesquisa e desenvolvimento

- Incubação e apoio técnico de universidades.

Experiência

- ▶ ITPC – Incubadora Tecnológica de Cooperação Popular.

Formação de lideranças

Participação política/economia solidária

- Promover a discussão e reflexão sobre a economia solidária.

- Articulação no território – participação ativa em fóruns e conselhos locais, regionais e nacional.

Experiências

► Fórum Municipal de Economia Solidária; Conferência Nacional de Economia Solidária; Conferência Estadual de ES; encontro de Economia Popular Solidária.

Participação política – direitos da mulher, criança e adolescentes

● Promover a luta política e participativa nas instâncias de deliberação.

Experiências

► Conselho Municipal do Direito da Mulher; conselho da criança e adolescente, conselho tutelar; participação no Consea estadual; orçamento participativo.

Trabalho voluntário na formação política (cursos à comunidade)

● Procedimentos na construção da interação na comunidade.
● Trabalho em escolas e bairros.

Experiências

► Trabalho de conscientização ambiental na comunidade, empresas e escolas; Escola Popular de Saúde (Complexo do Alemão); promoção de oficinas de brinquedos e de artesanato na comunidade; relação com o bairro – apoio e difusão dos princípios da sustentabilidade ambiental.

Formação política ampla

Temas transversais e educação popular

● Capacitação e discussão sobre temas na comunidade, economia solidária e história do movimento social.
● Povos tradicionais.
● Religião.
● Defesa da igualdade de gênero.
● Incentivo e apoio às ações dos coletivos.

Experiência

► Curso programado sobre economia solidária; cursos sobre direitos humanos; debates; palestras; visitas de campo para conhecer outras experiências; ações de valorização da cultura dos povos da periferia e povos tradicionais.

Instrumentos de integração em redes solidárias da base de serviços: formação e assessoramento técnicos e inovação produtiva e comercial

Integração produção – comercialização: produto

Agregação de valor ao produto

- Processo de industrialização.
- Industrialização de produtos na cadeia produtiva – agregação de valor técnico.

Experiência

- ▶ Processo de incubação da produção interna (industrialização do leite – Unicafe).

Definição do produto

- Formação de conceito e definição de produto próprio.
- Criação de identidade do produto por rotulagem e marca próprias.
- Fichas técnicas de produtos (caracterização, custo, insumos etc.).
- Criação de identidade visual e conceitual do produto.

Experiência

- ▶ Experiência Cooperfronteira; fichas técnicas de produtos (Rede Feminista).

Inovação organizativa no território

- Procedimentos legais para fortalecimento das redes de cooperação.
- Definição das organizações e unidades produtivas para composição das redes de cooperação.
- Articulação do campo legal para incentivo da economia solidária (certificação de produtos).

Experiência

- ▶ Proposta de projeto de lei da economia solidária para os municípios (impulsionado pela Unicafe – fomento ao cooperativismo e associativismo de economia solidária); processo de certificação de produtos.

Apoio técnico – integração do assessoramento técnico

Foco na equipe técnica e gestão da organização

- Evitar sobreposição de funções na organização do assessoramento técnico.

- Construir procedimentos para autonomia da equipe técnica.
- Definir função da equipe técnica e plano de apoio da equipe aos empreendimentos.

- Construir processos e procedimentos da equipe técnica para tomada de decisão.

Experiências

- ▶ Definir papel da equipe técnica e de coordenação da gestão: cronograma

semanal, mensal, semestral e anual de atendimento (reuniões, apoio técnico e visitas técnicas); **três técnicos agrícolas, um administrador de empresas e um advogado (Agroindústria Carraro-RS).**

Integração de tecnologias – inovação e tecnologias tradicionais e sociais

Inovação tecnológica

- Gestão para integração e comunicação com os empreendimentos.
- Melhoria da produção.
- Tecnologia de finanças e crédito. Pesquisa sobre inovação tecnológica.
- Aplicação de software.
- Pesquisa de desenvolvimento de tecnologias sociais para produção.

Experiências

- ▶ Desenvolvimento de tecnologias so-

ciais ligadas ao artesanato e produção de material para instrumentação de oficinas para crianças (Tendarte-SP); **tecnologias sociais finanças e crédito social em forma de trabalho (instrumentalizado pela moeda social denominada Solano – UPM-SP); Sistema Cresol (Sistema Unicafe-PR); desenvolvimento de tecnologias sociais ligadas ao artesanato (Tendarte-SP).**

Apoio técnico aos empreendimentos – integração dos processos organizativos, produção e comercialização

Organização do empreendimento e apoio das redes de cooperação

- Implantação das redes de cooperação.
- Desenvolvimento de metodologia de implantação e organização das redes.
- Apoio de incubadoras para organização dos empreendimentos.
- Planejamento estratégico e desenvolvimen-

to de instrumentos de gestão.

Experiências

- ▶ Plano de implantação das redes de cooperação (apoio da equipe técnica); **ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperação Popular (apoio técnico de universidades);** apoio institucional para viabilizar o assessoramento técnico (Senaes/MTE).

Formação técnica – formação da equipe técnica

Formação de quadros técnicos e políticos

- Formação da equipe de acordo com a cadeia produtiva e demandas da comunidade.
- Instrumentos de apoio na formação dos técnicos em crédito, gestão, produção, na agricultura familiar, produção e comercialização.

Experiências

- ▶ Formação em crédito (curso e instituto de formação em crédito Cressol – Sistema Unicafe-PR); apoio do Pronatec; parce-

rias com instituição de ensino; formação em gestão e bases de serviços (apoio Senaes/MTE); curso de capacitação em comercialização; cursos de capacitação técnica; convênio com a Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná (ET-UFPR) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – cursos técnicos em agropecuária, criação de animal agroecológico e a produção de leite a base de pasto (PRV) – Ceagro-PR.

Procedimentos e instrumentos de integração em redes das esferas da produção e da comercialização, coordenados com a formação de uma base de serviços integrada

Compra de insumos

Compras coletivas

- Compras coletivas de insumos e equipamentos.

Experiência

- ▶ Reuniões mensais ordinárias para planejamento, produção e compra de insumos (Unicafe, Cooperfronteira).

Custo e precificação da integração da produção-comercialização

Definição do preço do produto (formação de escala de produção na rede de cooperação)

- Controle de custo da produção e precificação.

- Planilha de custo da produção.

Experiência

- ▶ Controle de custo informatizado e quadro de custo (MOC, Rede Feminista, Unicafe, Cooperfronteira).

Setor técnico de comercialização

Integração da rede de comercialização por apoio do assessoramento técnico

- Definição de procedimentos de vendas (curso de capacitação, planejamento de produção-vendas).
- Definir equipe de comercialização.

- Mapa de mercado.

Experiência

- ▶ Equipe de comercialização e fundo de comercialização (apoio ao crédito e aos negócios).

Integração – planejamento dos processos produtivos e comerciais

Integração dos processos

- Planejamento da produção: (1) definição de insumos e compra coletiva, (2) definição do produto (certificação e rotulagem e marca), (3) acompanhamento da produção, (4) acompanhamento da comercialização (logística).

Experiência

- ▶ Planejamento de produção, compras coletivas, certificação, acompanhamento da produção e a logística (Cooperfronteira, Agroindústria Carraro).

Articulação da economia solidária e comercialização

Comercialização com marca solidária (em compras institucionais, comércio justo, parcerias com o setor público).

- Articulação política e operação na comercialização.
- Planejamento estratégico (identificação dos atores no território, articulação institu-

cional, definição de mecanismos políticos de comercialização) e comércio justo.

Experiência

- ▶ Articulação nos fóruns de economia solidária e comércio justo; **articulação institucional e mercado.**

Articulação da produção e comercialização

Definição do plano de produção e comercialização

- Planejamento da produção e comercialização no território.

- Diagnóstico do mercado local (definição quantitativa de consumo no mercado.

Experiências

- ▶ Compras institucionais (PAA, Pe-

nae); parceria com setor público local (circuito de feiras); banco de alimentos municipais.

Divulgação de produtos na comercialização

Criação da marca solidária e consumo consciente

- Controle de qualidade do produto solidário.
- Marca, rotulagem, certificação e qualificação do produto no campo das trocas solidárias.

Experiência

- ▶ Folder de produtos; divulgação em feiras; política de consumo consciente; site de divulgação de produtos.

Plano de comercialização no varejo

Diagnóstico do mercado e definição de pontos de comercialização

- Pontos de venda no varejo.
- Instrumentos de comercialização físico, virtual e colaborativos.

Experiências

- ▶ Feiras e eventos; parcerias institucio-

nais para comercialização; loja colaborativa; loja virtual; feiras nos terminais de ônibus e metrô; Ponto fixo de comercialização; rodadas de negócios (com o Sebrae); feira da Rede de Saúde Mental de SP.

Estratégia de vendas (varejo e atacado)

Integração da comercialização em escala

- Estudo do mercado e consumidores em escala.
- Feiras, vendas diretas e vendas com intermediários.
- Institucional.

- Lojas dos EES e centrais de comercialização.
- Representante de vendas.

Experiência

- ▶ Cooperfronteira, Conexão Solidária, Sistema Unicafe.

Integração contábil da comercialização em rede de cooperação

Definição de preço no mercado e integração da produção na comercialização

- Procedimento de integração contábil das vendas nas redes de cooperação.

- Criação de centrais de comercialização (uso do ato cooperativo).

Experiência

- ▶ Apoio da administração centralizada.

Integração – apoio de sistema de crédito à produção-comercialização

- Estudo do mercado e custo da produção-comercialização.
- Procedimentos na central de comercialização – planejamento de vendas e a captação de recursos.

Experiências

- ▶ Cooperativa Sulcredi; SICOOB; Banco do Brasil, Cresol – Cooperativa de

Crédito Rural; BNDES; CrediChapecó; Banco Comunitário União Sampaio em parceria com Incubadora Tecnológica da USP; Crenor Cooperativa e Crédito-PR/SC/RS; Rede Crédito; Baser - central de cooperativa de créditos; Cescoop; Pronaf; Sicred; Caixa Econômica Federal; Banrisul.

Referências

- FRANÇA FILHO, G. (2006). **Economia popular e solidária no Brasil**. In: FRANÇA FILHO, G.; LAVILLE, J.L. MEDEIROS, A.; MAGNEN, J (Orgs). **Ação Pública e Economia Solidária: uma perspectiva internacional**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2006, p. 57-72.
- SANTOS, Boaventura. Prefácio. In: SANTOS, B. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- SENAES (2013) Apoio e Fomento às 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.



REDES DE COOPERAÇÃO SOLIDÁRIA



AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SOLIDÁRIO

